

**HAUFE**.online**training** 

**BAUMGARTNER**  **PARTNER**  
performance management worldwide

**HAUFE.**

**Dr. Friedrich A. Fratschner**

**„Moderne Stellenbewertung  
und erfolgreiches  
Vergütungsmanagement“**

## Ihr Referent



### Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner sowie Mitbegründer von [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com).
- Herr Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Daneben betreut Herr Fratschner das Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) im Projekt Lohngleichheit ( **Logib-D** )
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner seit 2003 war Herr Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (pwc) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH tätig.

## Gliederung

| <b>Inhalte</b>  | <b>Seite</b> |
|---|--------------|
| Kontext der Stellenbewertung  | 4            |
| Das analytische Stellen-Bewertungsverfahren von Baumgartner & Partner | 9            |
| Der Stellenbewertungsprozess  | 13           |
| Ein typischer Projektverlauf (Phase 1 – 9)                            | 15           |
| Grundgehaltssteuerung & Bonussteuerung                                | 30           |
| Wichtige Schnittstellen zum HR-Performance-Management                 | 32           |
| HR Online Manager   | 33           |
| Kontaktdaten  | 35           |

## Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)



Klarheit von Zielen, Strategien und **Anforderungen** („sollen“)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

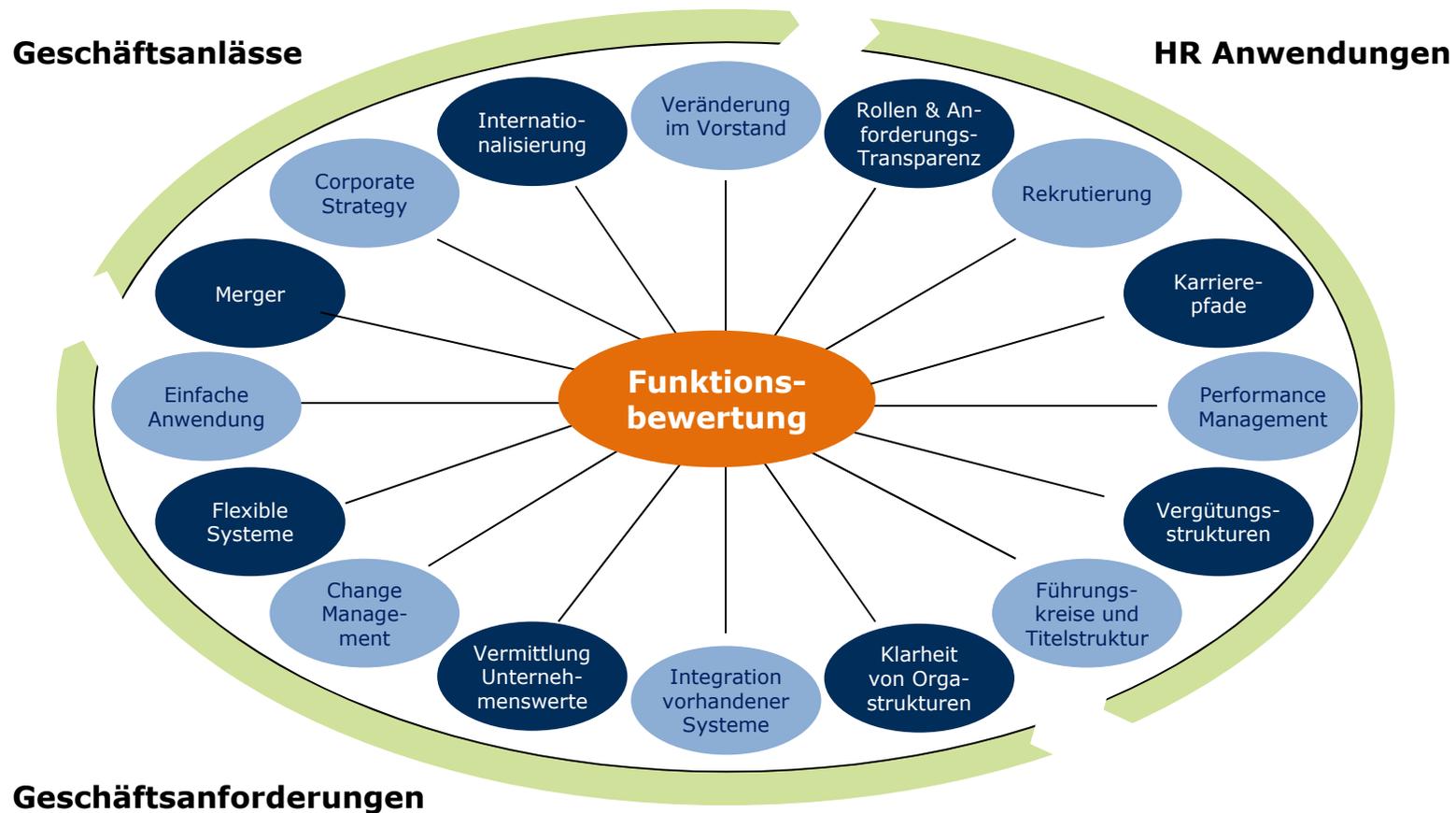
Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

## Stellenbewertung und Gehaltsanalyse

### Die häufigsten Anlässe und Ziele der Stellenbewertung

- Gewachsene tarifliche Eingruppierung und veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen, Fusion, Merger o. ä.
- Unzureichend aktuelle und systematische Information über die unterschiedlichen Wertigkeiten von Funktionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen.
- Intransparente Kriterien für Titelvergabe und kaum noch nachvollziehbares Titelgeflecht.
- Historisch gewachsene Vergütungsstruktur.
- Als ungerecht empfundene, unterschiedliche Bezahlung von „externen Neueinstellungen“ und „intern verdienten Leistungsträgern“.
- Unzureichende Systematisierung der Bestimmung und Zuteilung von Gesamtvergütungskomponenten.
- Etablierung und systematische Abgrenzung von Führungskreisen.
- Einführung eines neuen, stärker variablen Vergütungssystems.
- Aufwertung und Systematisierung der Fach- und Projektlaufbahn neben der Führungslaufbahn.

## Stellenwertigkeiten als Ordnungsrahmen für verschiedene personalpolitische Instrumente



## Perspektiven bei der Gestaltung wertorientierter Vergütungssysteme

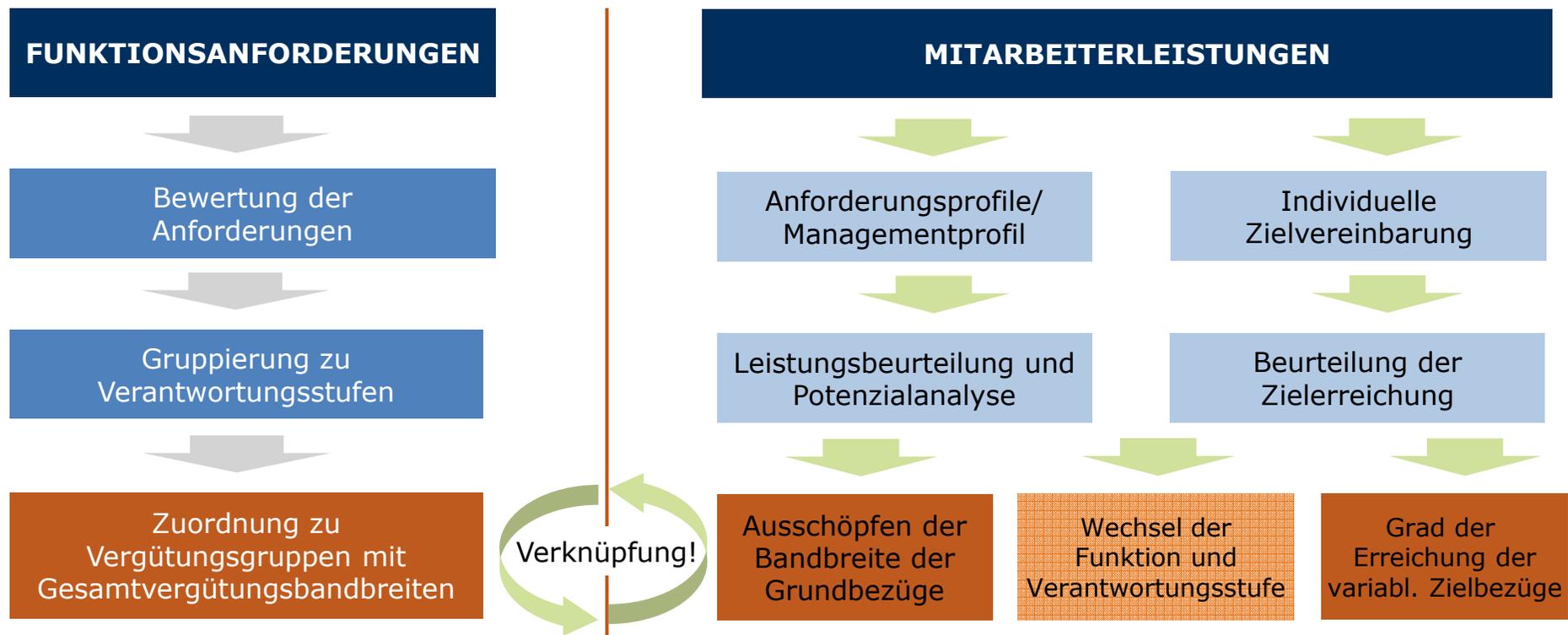
**Die Funktionsstufenstruktur und Vergütungsrichtlinien bilden einen transparenten und nachhaltigen Rahmen für nachhaltig flexible Vergütungsentscheidungen**



## Stellenbewertung liefert Grundlage für Performance Management

### Stellenbewertung

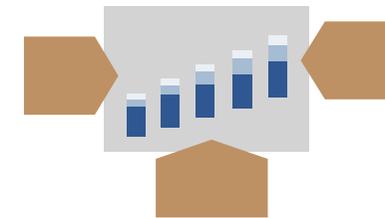
### Leistungs- und Kompetenzbeurteilung/ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung



## Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

|                              |          |  |
|------------------------------|----------|--|
| Wissen und Können            | <b>A</b> | Business- & Fachkompetenz                |
|                              | <b>B</b> | Koordinationskompetenz                   |
|                              | <b>C</b> | Kommunikation und Soziale Kompetenz      |
| Probleme lösen               | <b>D</b> | Problemlösungsbreite & Denkraum          |
|                              | <b>E</b> | Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad |
| Entscheiden und Verantworten | <b>F</b> | Entscheidungsrahmen                      |
|                              | <b>G</b> | Ressourcenverantwortung                  |
|                              | <b>H</b> | Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung  |



### Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute Akzeptanz

# Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

## Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

**Erläuterungen zur Bewertungsskala**

### Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

| Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse |                                   |  |                                       |
|---|-----------------------------------|--|---------------------------------------|
| Level                                       | Sprachkenntnisse (z. B. Englisch) | PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint) | EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft) |
| 14  |                                   | Grundkenntnisse                          | Teilweise einfache Bedienung          |
| 16  | Grundkenntnisse                   | Erweiterte Grundkenntnisse               | Grundkenntnisse                       |
| 19  | Erweiterte Grundkenntnisse        | Profunde Kenntnisse                      | Erweiterte Grundkenntnisse            |
| 23  | Profunde Kenntnisse               |  | Profunde Kenntnisse                   |

| Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren) |                           |                                  |                        |                       |
|---|---------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Level   | Abgeschlossene Ausbildung | Berufsbegleitende Qualifizierung | Fachhochschulabsolvent | Universitätsabsolvent |
| 1   | Abschluss                 | -                                | -                      | -                     |
| 6   | 2 - 4                     | -                                | -                      | -                     |
| 19  | 5 - 6                     | Abschluss                        | -                      | -                     |
| 23  | 7 - 8                     | 2 - 3                            | Abschluss              | -                     |
| 32  | > 8                       | 4 - 5                            | 2 - 3                  | Abschluss             |
| 37  | -                         | > 5                              | 4 - 6                  | 2 - 3                 |
| 44  | -                         | -                                | > 6                    | 4 - 6                 |
| 52  | -                         | -                                | -                      | 7 - 10                |
| 61  | -                         | -                                | -                      | 11-15                 |
| 72  | -                         | -                                | -                      | > 15                  |

Ausbildungstiefe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

| A Fachkompetenz   |  |   |
|---|--|---|
| Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können. |  |   |
| Level   | Definition   | Erläuterung   |
| 10  | <b>Grundkenntnisse:</b><br>Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>sehr einfache Mitarbeiter- und Ausstattungslisten</li> <li>kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln</li> </ul>   |
| 12  |  |   |
| 14  | <b>Fachliche Grundkenntnisse:</b><br>Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>einfache oder standardisierte Tätigkeiten</li> <li>1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz</li> <li>Grundkenntnisse in PC-Anwendungen</li> <li>teilweise einfache EDV-Bedienung</li> </ul>  |
| 16  |  |   |
| 19  | <b>Qualifizierte Fachkenntnisse:</b><br>Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt. | <ul style="list-style-type: none"> <li>abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung</li> <li>profunde Kenntnisse PC-Programme</li> <li>erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse</li> <li>erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)</li> </ul>   |
| 23  |  |   |
| 27  | <b>Fortgeschrittene Fachkenntnisse:</b><br>Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungsaufwärtin) plus 7-8 Jahre anschl. Erfahrung</li> <li>oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss</li> </ul>  |
| 32  |  |   |
| 37  | <b>Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse:</b><br>Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodisch-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist/2. Staatsanw. direkt nach Abschluss)</li> <li>oder Fachhochschulstudium mit 4 Jahren Erfahrung</li> <li>oder Versicherungsfachwirt plus 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen</li> </ul>                         |
| 44  |  |   |
| 52  | <b>Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse:</b><br>Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes wissenschaftlich-methodisches Handlungskomplexer Arbeitsbereiche: Spezialisierung auf einem Fachgebiet (Wissenschaft) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissenschaften)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen</li> <li>oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet (z. B. Universitätsprof. plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss)</li> </ul>  |
| 61  |  |   |
| 72  | <b>Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse:</b><br>Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissensiefe (Top-Generalist)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsposition nationaler Großunternehmen oder</li> <li>Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe)</li> <li>i. d. R. sind &gt;15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich</li> </ul> |
| 85  |  |   |
| 100   | <b>Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen:</b><br>Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weitweit nahezu einjährige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder</li> <li>Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; darüber hinaus Anforderungen an eine Spezialisten-funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt</li> </ul>              |

**Konzept Einführung**  
Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzepts

**Individualisierbare Standarddefinitionen**

**Erläuterungen**  
Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

**Geometrische Skalierung**  
Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

# Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

**Erläuterungen zur Bewertungsstala**

### Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anfordernisse einer Stelle, einen gegebenen Denkraum für die analytische und kreative Denkarbeit zu erfüllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Problem auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz werden später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Ebene geforderten Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und -methoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugänglicher Lösungsalternativen,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher die Standardisierung ist und je größer die Zahl betreffender Alternativen und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkraum, je freier die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsalternativen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto freier ist der auszufüllende Denkraum. Unabhängig von dem stufenspezifischen Denkraum werden Verbesserungsvorschlägen im Sinne eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkraums folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebungen in den hierarchischen Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert, den gleichen Denkraum auszufüllen. Vom organisatorischen Konzept her ist es jedoch nur sehr selten vorfindbar, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als die übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Erfahrung (Kriterien A, B und C) herangezogen werden. Wenn an eine Stelle bezüglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, ihr einen breiten Denkraum zuzuweisen - und umgekehrt.

| Level | Definition  | Erläuterung |
|-------|---|-------------|
| 10    | Das Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben im Rahmen übergeordneter Vorgaben. |             |
| 12    |   |             |
| 14    |   |             |
| 16    |   |             |
| 19    |   |             |
| 23    |   |             |
| 27    |   |             |
| 32    |   |             |
| 37    |   |             |
| 44    |   |             |
| 52    |   |             |
| 61    |   |             |
| 72    |   |             |
| 85    |   |             |
| 100   |   |             |

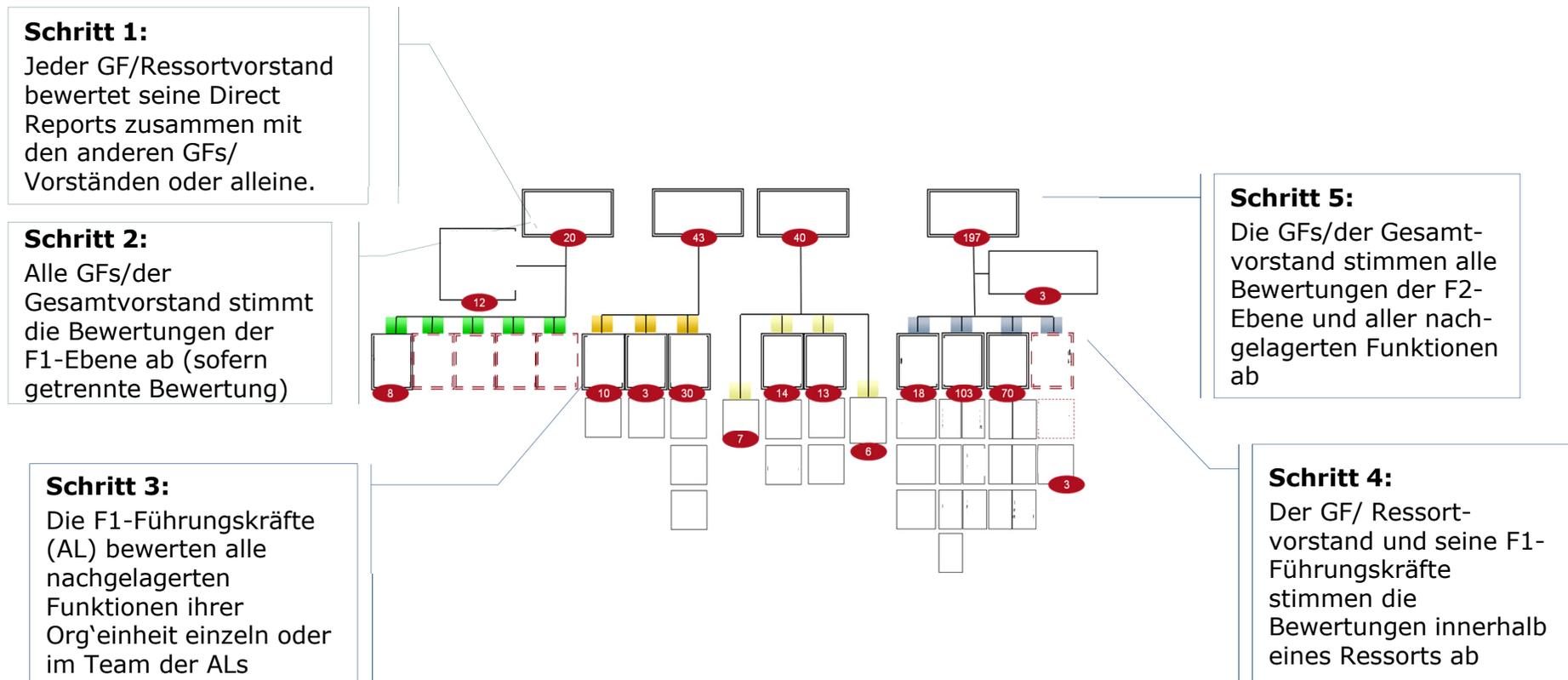
### Business - & Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

| Level | Definition | Erläuterung |
|-------|------------|-------------|
| 10    |            |             |
| 12    |            |             |
| 14    |            |             |
| 16    |            |             |
| 19    |            |             |
| 23    |            |             |
| 27    |            |             |
| 32    |            |             |
| 37    |            |             |
| 44    |            |             |
| 52    |            |             |
| 61    |            |             |
| 72    |            |             |
| 85    |            |             |
| 100   |            |             |

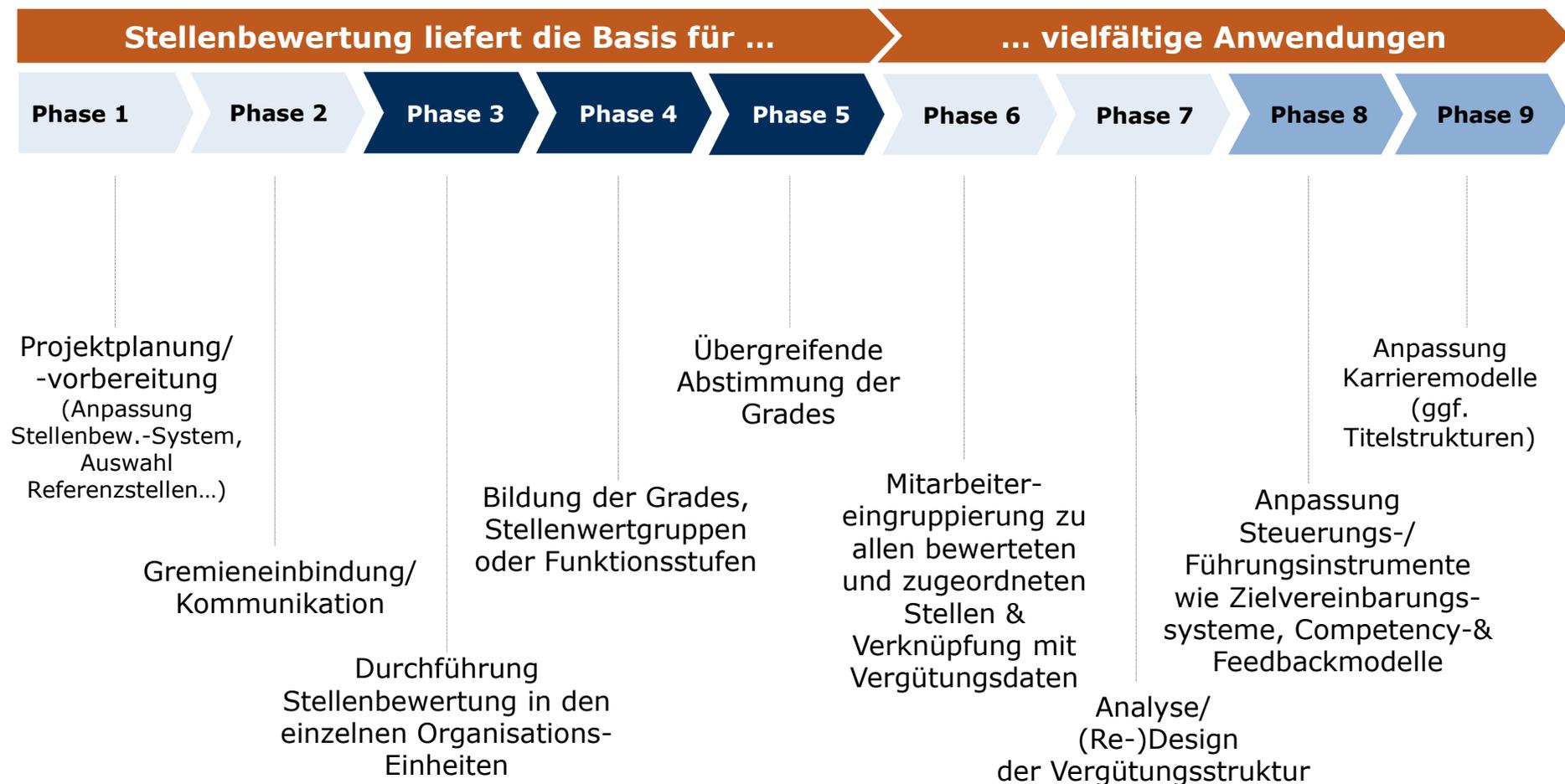
## Typisches kaskadenförmiges Vorgehen bei der Funktionsbewertung

Abgestimmte Bewertung aller Funktionen mit minimalem Aufwand



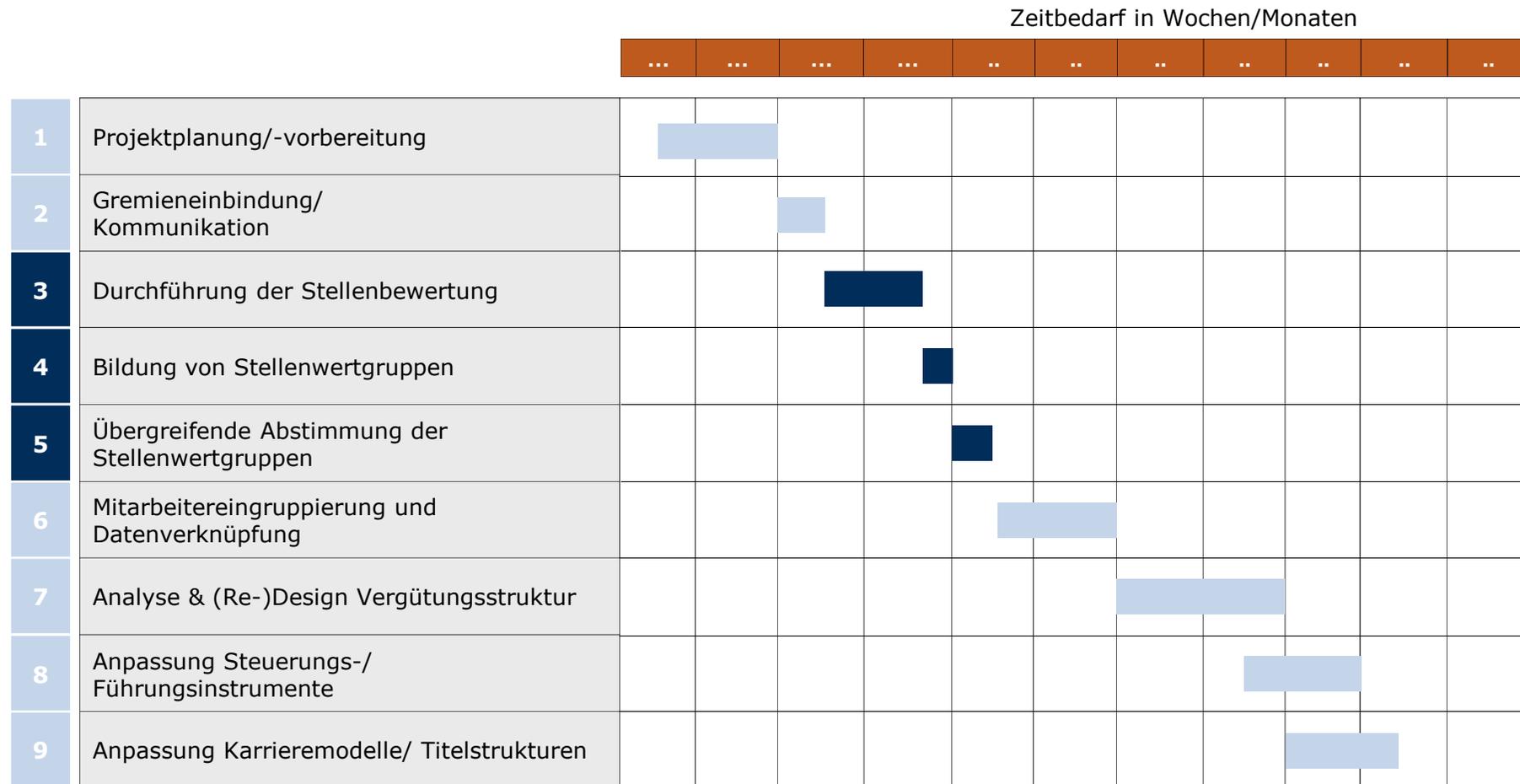
## Typische Projektphasen im Überblick

Effizienter und gut akzeptierter Prozess



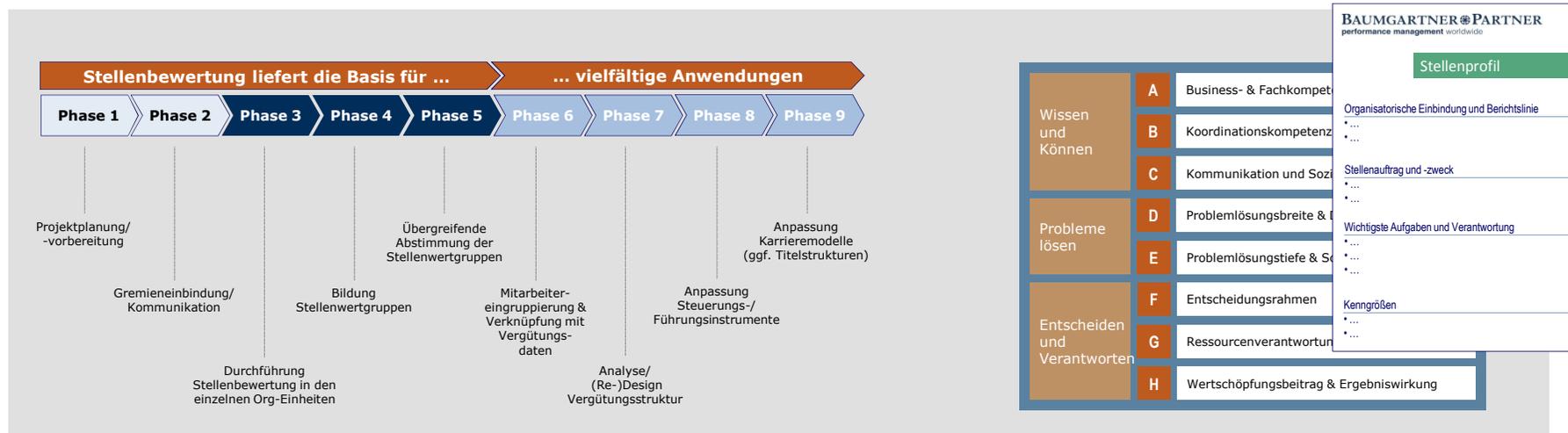
## Möglicher Projektfahrplan

Die Bewertung der Stellen wird sehr schnell und mit hoher Akzeptanz realisiert



## Projektplanung und -vorbereitung

Geringe Rüstzeiten optimieren den Gesamtprozess

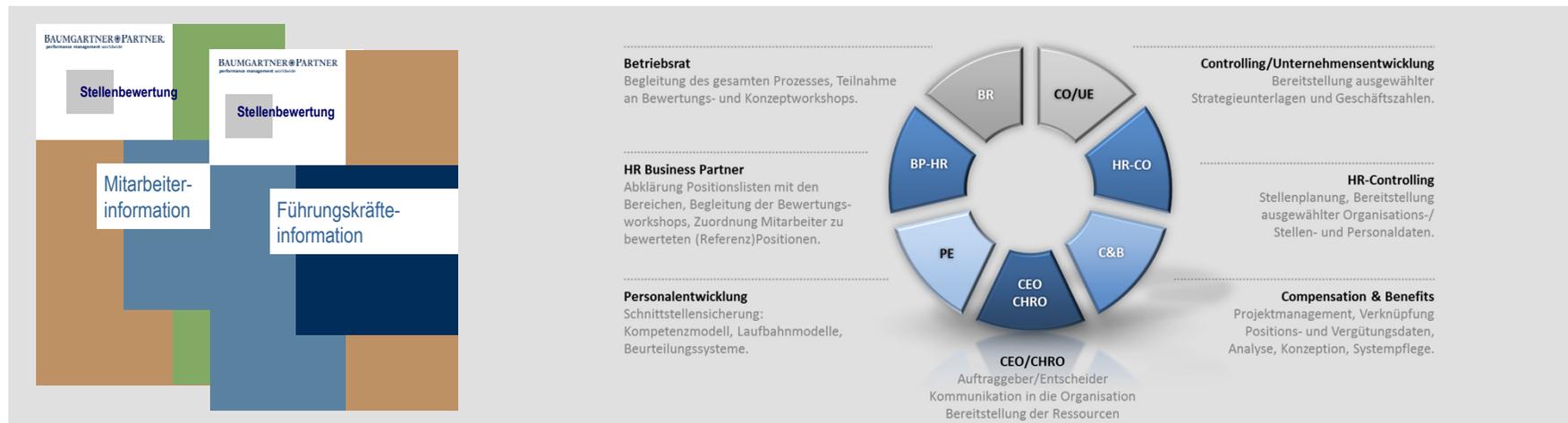


# 1 Phase

- Projektfeinplanung, Organisationsanalyse, Sichtung der vorhandenen Stellenprofile und Spezifizierung einzubeziehender/verfügbarer Kennzahlen.
- Festlegung der zu bewertenden Funktionsfamilien und Stellentypen.
- Kundenspezifische Eichung der B&P-Bewertungsmethodik.
- Kundenspezifische Begriffsanpassung.

## Gremien-, Mitarbeiter- und Führungskräfteinformation

Gezielte Kommunikation mit bewährten Kommunikationsmitteln



### 2 Phase

- HR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung.
- BR-Workshop: Methodik und Prozess der Funktions- bzw. Stellenbewertung.
- Optional: Customizing der zielgruppenspezifischen Projektinformationen zur
  - Vorbereitung der in die Bewertung aktiv einbezogenen Führungskräfte.
  - Information und Steuerung der Erwartungshaltungen der Mitarbeiter, deren Stellen bewertet werden.

## Bei Bedarf: Aktualisierung/Ergänzung von Stellenprofilen

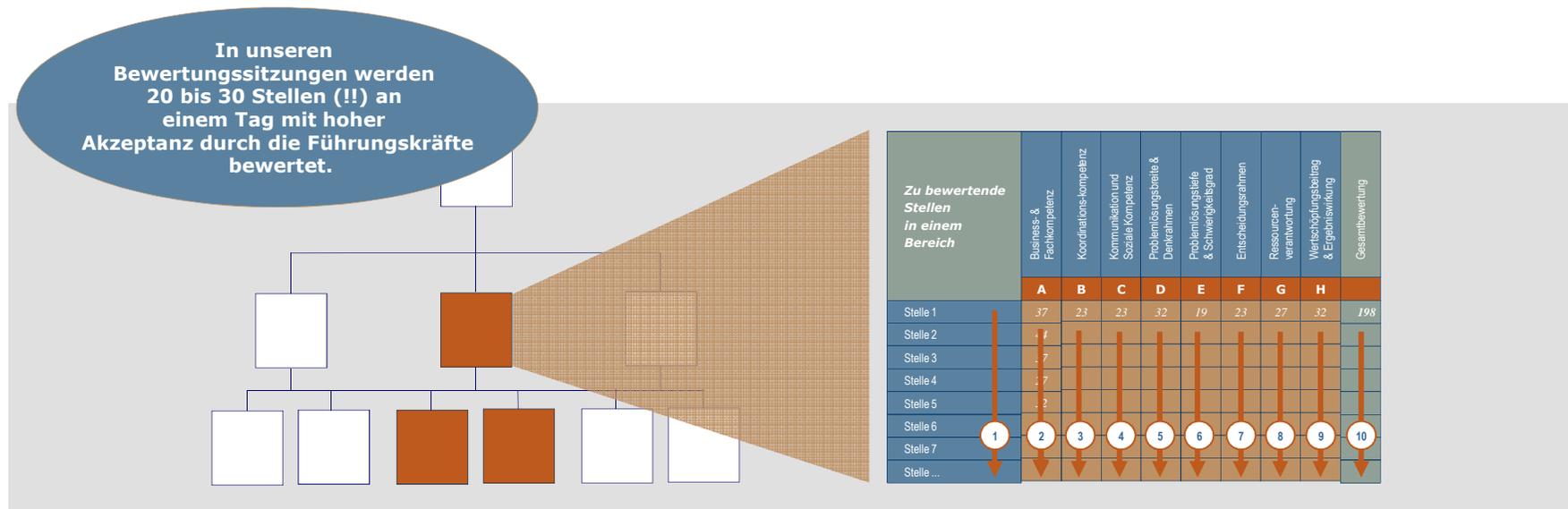
Nur Stellenprofile mit Mehrwert (Anforderungsklarheit) lohnen den Aufwand

**3**<sub>/1</sub>  
(Option)  
**Phase**

- Option 1: Die Aktualisierung von Stellenprofilen erfolgt im Vorfeld intern.
- Option 2: Webbasierte Erhebung der Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten zur strukturierten Abfrage von Anforderungen entlang der Stellenbewertungskriterien erfolgt im Vorfeld der Bewertungen mit [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com).
- Option 3: Die Aktualisierung/Ergänzung vorhandener Stellenprofile erfolgt während und im Nachgang der Bewertungsworkshops über unser Access-Tool.

## Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

### Bewertung in den Organisationseinheiten

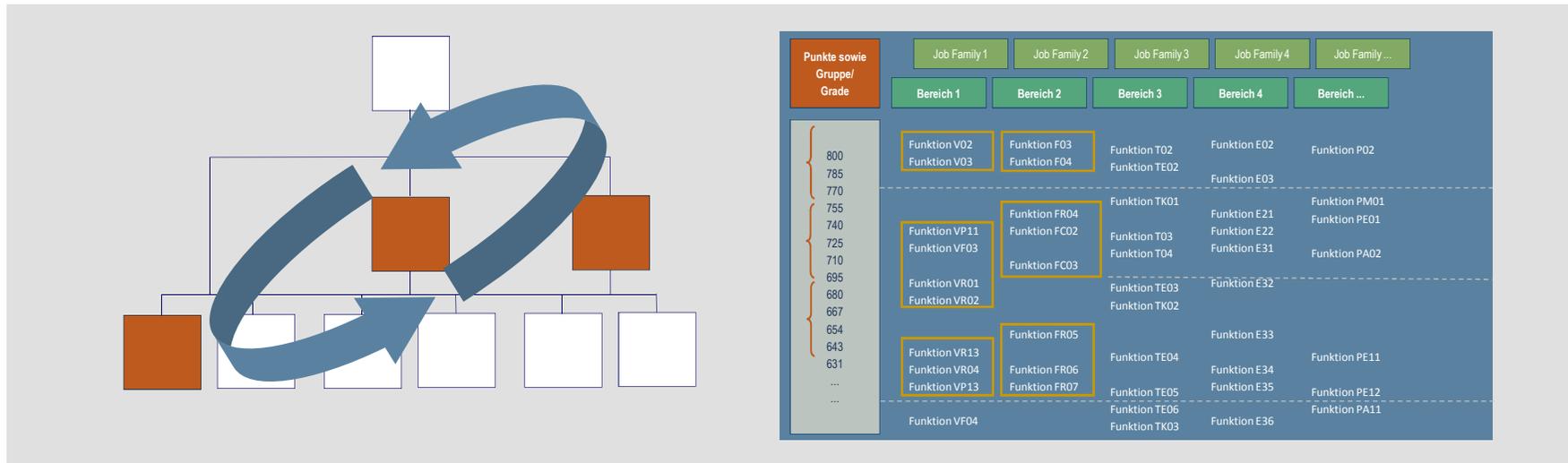


3<sub>/2</sub>  
Schritt

- Kurzreview der jeweils zu bewertenden Organisationseinheit und Stellen mit der verantwortlichen Führungskraft/den verantwortlichen Führungskräften.
- Erläuterung der Bewertungsmethodik und jeder einzelnen Bewertungsskala.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums A.
- Bewertung (Ranking) aller Stellen anhand des Kriteriums B, danach C usw. bis H.
- Addition, Durchsprache und Finetuning der bereichsinternen Stellenwertigkeiten.

## Bildung von Stellenwertgruppen (Grades/Tarifgruppen)

Organisationsklarheit auf Knopfdruck



### 4 Phase

- Aufbereitung und Analyse der Bewertungsergebnisse aus den einzelnen Führungsbereichen und Organisationseinheiten im Quervergleich.
- Workshop: Bewertung der Vor- und Nachteile alternativer Gestaltungsmodelle.
- Ergebnis: Vorschlag von Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen) zur Abgrenzung und Differenzierung der Stellen anhand primär der Stellenwertigkeiten (Bewertungspunkte) sowie simultan auch der Hierarchie-, Karriere- und Entgeltstrukturen im Gesamtunternehmen (Realitätscheck).

## Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Erstellung von Stellenprofilen bzw. Anforderungsprofilen aus dem Bewertungsprozess

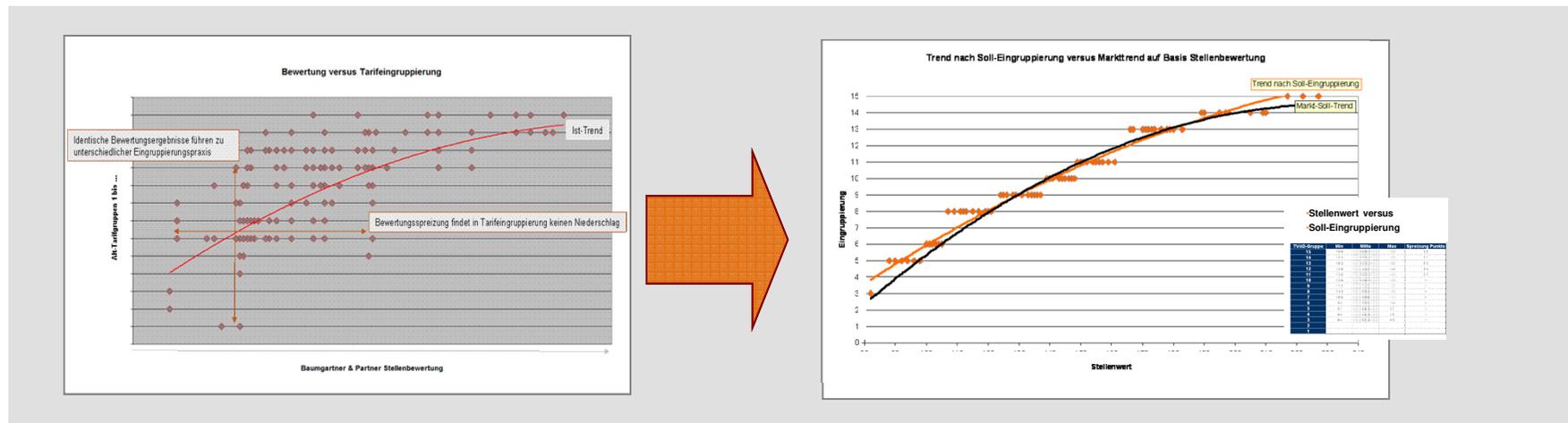


### 5 (Option) Phase

- Auf Basis der Bewertung der Stellen kann für jede Referenzstelle ein ausformuliertes Anforderungsprofil für alle acht Bewertungskriterien erstellt werden. Die linke Spalte (Definition) entsteht aus dem Bewertungsprozess durch Übernahme der Prüftexte aus der Baumgartner & Partner-Bewertungstabelle. Die rechte Spalte entsteht durch hausinterne Mitschrift in der Bewertungssitzung.
- Damit ist folgender Vorteil verbunden: Es liegen nicht nur Bewertungsergebnisse (Punkte) vor. Vielmehr kann aus dem Bewertungsprozess heraus die Qualität von Stellenbeschreibungen /Anforderungsprofilen über alle Karrierestufen qualitativ deutlich verbessert werden.

# Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

## Ist- und Soll-Eingruppierungsanalyse



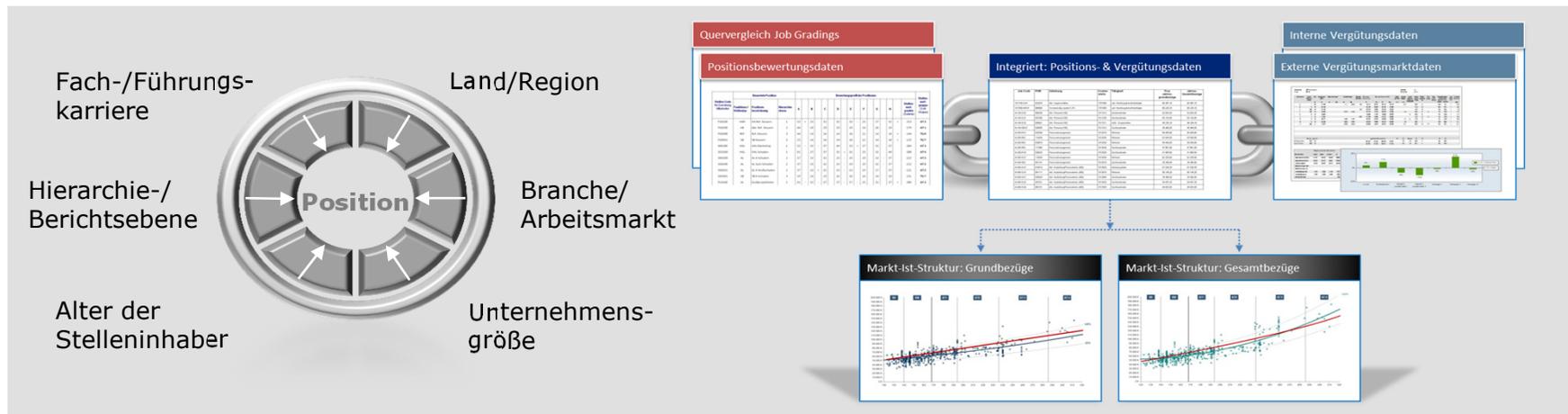
### 6<sub>/1</sub> Phase

- Eingruppierungsanalyse auf Knopfdruck über die Stellenwertanalyse. Über [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com) (Eingruppierung-Online) nachfolgend auch jederzeit online möglich
- Gegenüberstellung von Stellenwert und Funktions-/Tarifgruppen aller Stellen. Analyse der „Schiefagen“ auf horizontaler und vertikaler Ebene. Identifikation der Bereiche mit den größten Handlungsbedarfen und Anpassungsnotwendigkeiten.
- Entwicklung alternativer Anpassungsszenarien und verlässlicher Soll-Eingruppierungsrichtlinien im Einklang mit dem jeweiligen Flächentarifvertrag.



## Marktgehaltsdatenbank

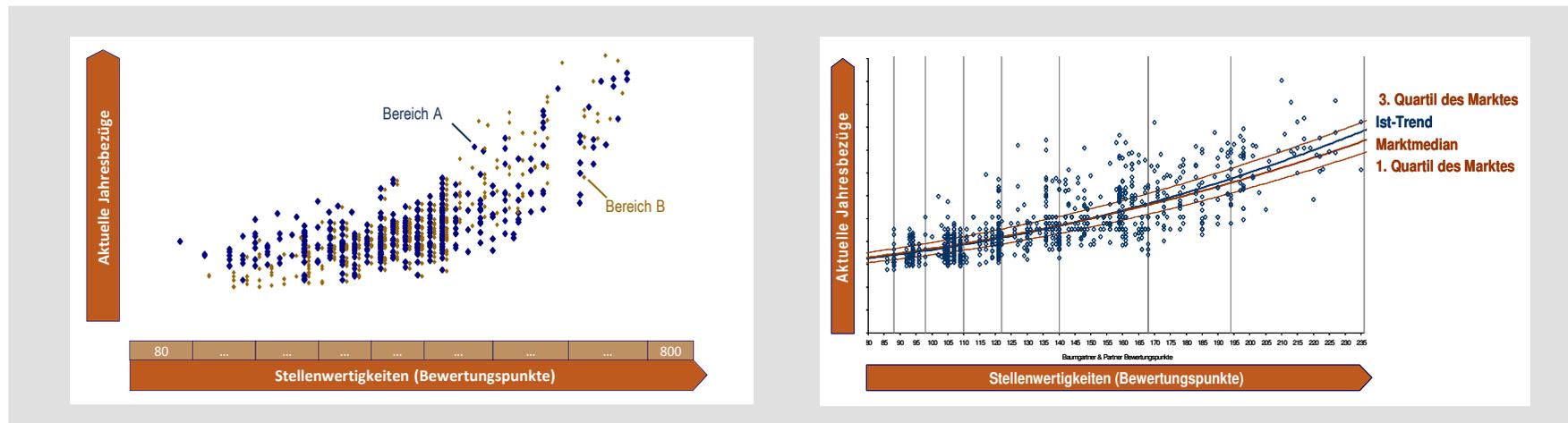
Online-Analyse der „Marktgerechtigkeit der Vergütung“ per Knopfdruck



- Alle Marktgehaltsanalysen basieren auf der Marktgehaltsdatenbank von Baumgartner & Partner
- Alle Marktgehaltsanalysen können analytisch (Basis: Mittlere Marktvergütung für Stellenwert X) als auch auf Basis weiterer Daten wie Unternehmensgröße, Branche, Region, Alter des Stelleinhaber etc. realisiert werden.
- Auf Basis der Marktgehaltsanalyse unter [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com) können für alle Organisationsbereiche, Job-Families oder spez. Stellen Marktvergütungswerte im Detail analysiert werden.

## Analyse der (Markt-) Vergütungsstruktur

Alle Vergütungstrends und alle Ausreißer auf einen Blick

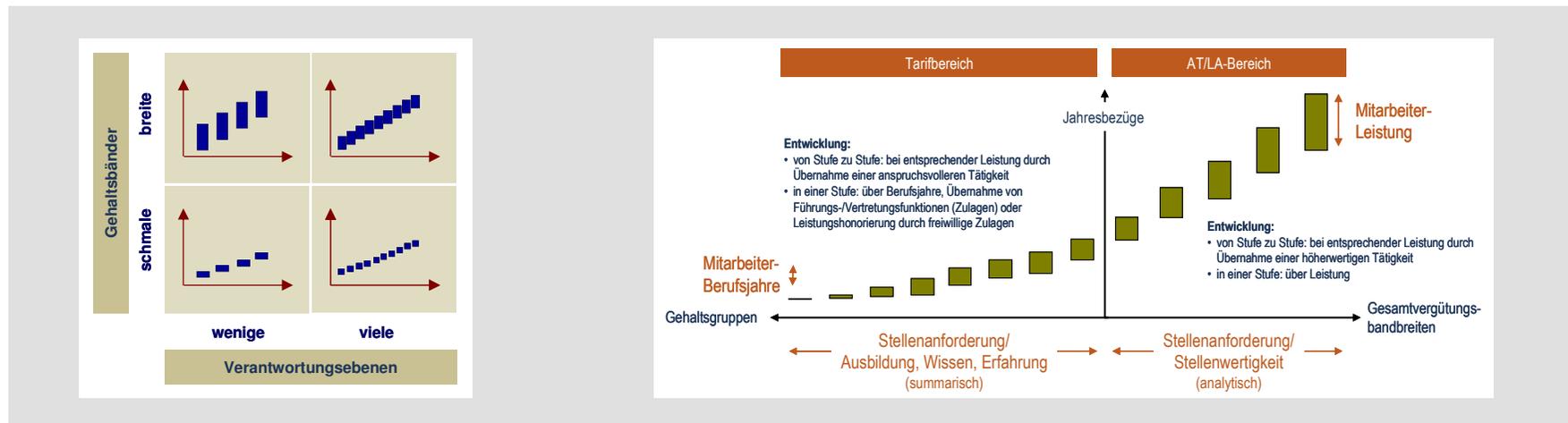


### 7 / 2 Phase

- Visualisierung der internen und externen Entgeltstrukturen anhand von Strukturschaubildern (Punktwolken und Trendkurven).
- Analyse der Ist-Struktur der Jahresbezüge nach Stellenwertigkeiten (Punkten) und Stellenwertgruppen (Grades/Verantwortungsstufen).
- Bewertung der vorhandenen Vergütungsstruktur (z. B. Vergütungsbestandteile, Marktvergleich, Streuung, Überlappung, ...).

## Analyse der Vergütungsstruktur

### Auswahl tragfähiger Soll-Strukturen

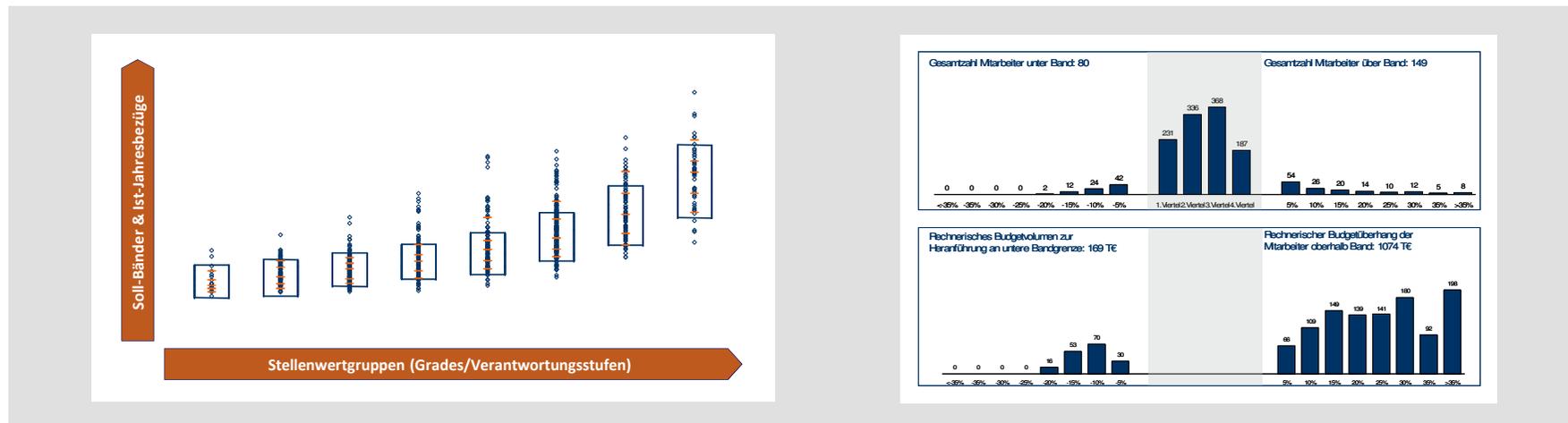


# 7 / 2 Phase

- Workshop zu Handlungsbedarf und Gestaltungsleitlinien.
  - Präsentation der Analyseergebnisse und Feststellung des Handlungsbedarfs.
  - Entwurf von Gestaltungsleitlinien für die zukünftige Vergütungsstruktur: Breite der Vergütungsbänder, Bandüberlappung, Anteil leistungsbezogene und variable Vergütung je Verantwortungsebene, Gehaltsanpassung/Dynamisierung, Verknüpfung Grundbezüge und Zielbonus etc.

## (Re-)Design der Vergütungsstruktur

### Gehaltsstrukturanalysen auf Knopfdruck

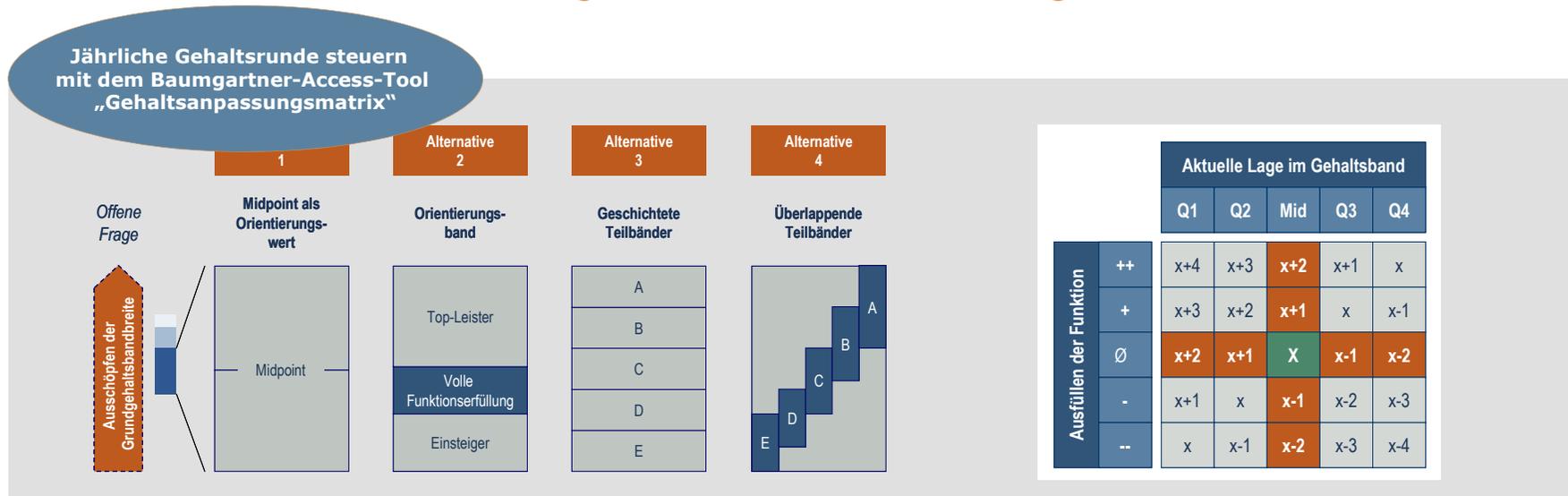


# 7 / 3 Phase

- Simulation von möglichen Soll-Bändern für die zukünftige Vergütung.
- Analyse der Ist-Mitarbeiterverteilung innerhalb und außerhalb der Soll-Bänder
  - Abweichungsanalysen
  - Simulation der pot. Einsparungspotenziale und Anpassungskosten.
- Ableitung von Gestaltungsoptionen und Bewertung ihrer Wirkungen.
- Dokumentation, Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsoptionen.

## Anpassung ausgewählter Steuerungs- / Führungsinstrumente

### Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements

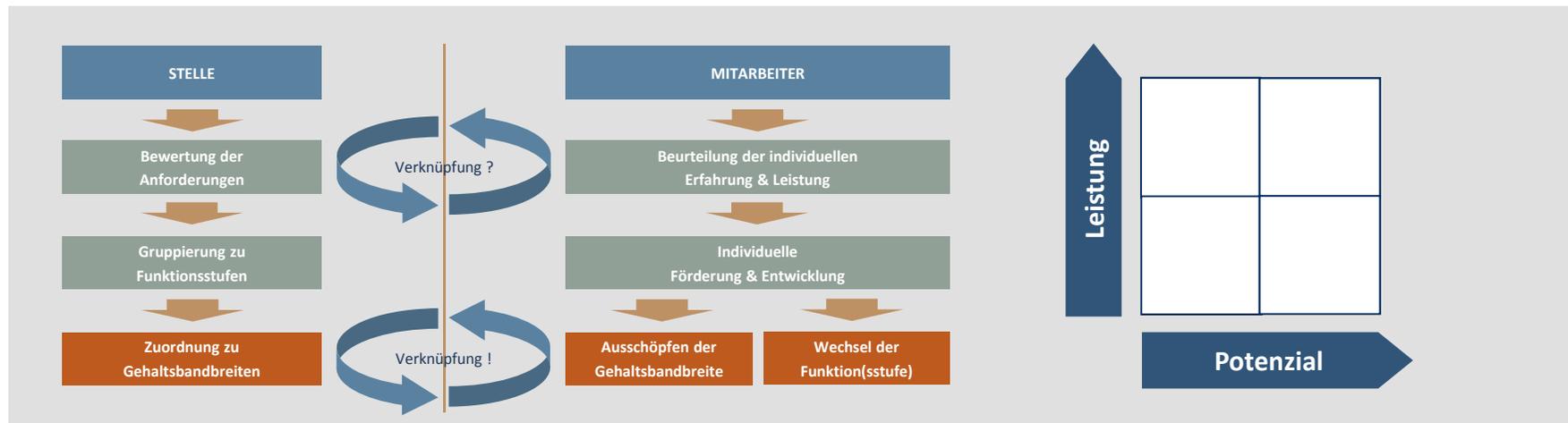


# 8/1 Phase

- Workshop: Darstellung, Diskussion und Bewertung alternativer Möglichkeiten zur
  - Strukturierung von Gehaltsbändern
  - Steuerung der Gehaltsentwicklung durch ein Gehaltsband (Gehaltsanpassungsmatrix (Matrix auch als Online-Tool verfügbar!))
  - Gestaltung der variablen Vergütung (Finanzierung/Budgetierung, Allokation auf Org'einheiten, individuelle Auszahlungsmodalitäten, ...)
- Dokumentation und Präsentation der Gestaltungsempfehlungen.

## Anpassung ausgewählter Steuerungs- / Führungsinstrumente

### Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements



# 8<sub>/2</sub> Phase

- Analyse und ggf. Anpassung ausgewählter Steuerungs- und Führungsinstrumente, zum Beispiel:
  - Budgetplanung und Budgetzuteilung für Gehälter und Boni
  - Kompetenz- und Leistungsbeurteilung
  - Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung.
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen.

# Entwurf einer attraktiven Fach- und Projektleiterlaufbahn

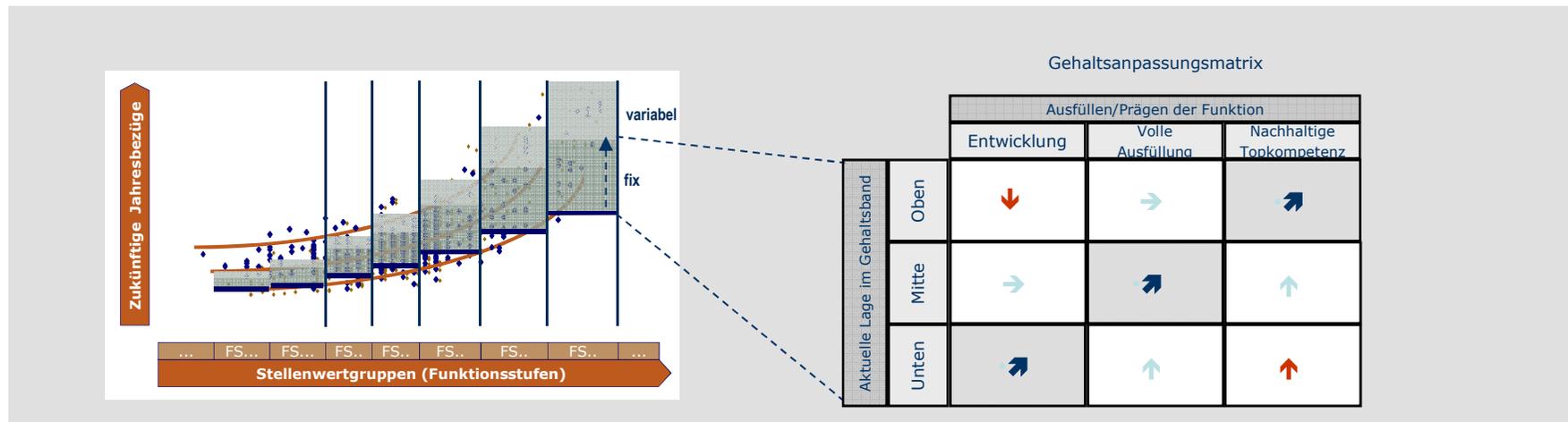
## Instrumente zur Unterstützung des Performance Managements



### 9 Phase

- Analyse und ggf. Anpassung von Karrieremodellen (und Titelstrukturen, sofern vorhanden oder gewünscht) zum Beispiel:
  - Stufen, Laufbahnpfade, Anforderungs-/Kompetenzprofile und Einkommenspotenziale der Führungslaufbahn, Projektlaufbahn und Fachlaufbahn.
  - Systematisierung, Straffung oder Abschaffung von Titelstrukturen, falls vorhanden oder gewünscht.
- Präsentation und Workshop zu den Gestaltungsempfehlungen.

## Soll-Eingruppierungsrahmen sowie Gehaltsanpassungspolitik definieren Effizienter und gut akzeptierter Prozess

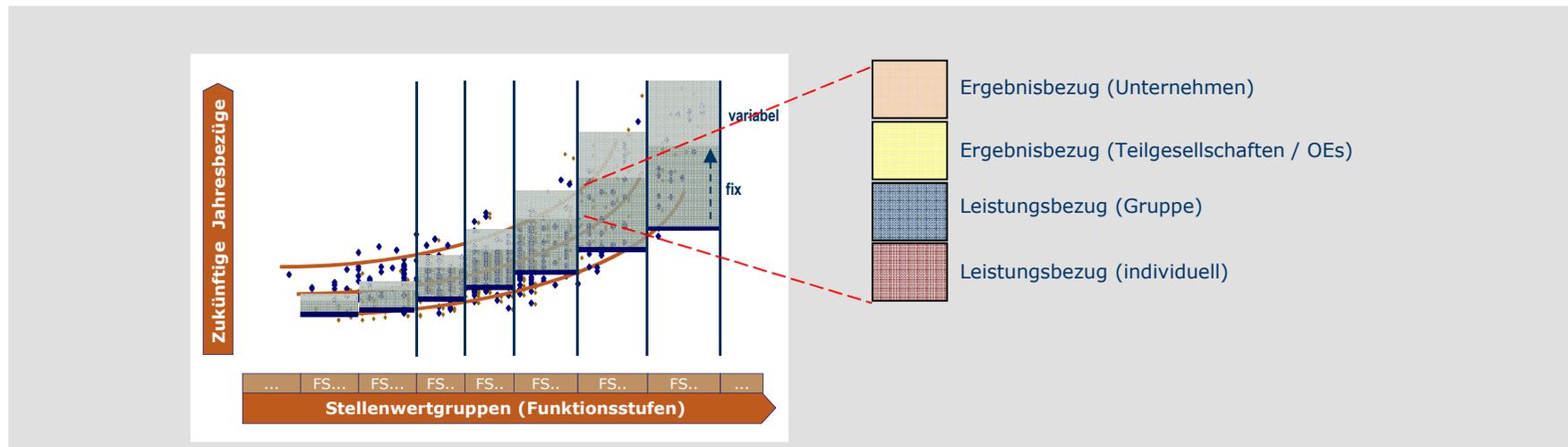


### Weitere Phasen

- Ausgehend von den vorstehenden Analysen und möglichen „Schieflagen“ wird ein erster Soll-Eingruppierungsrahmen (Entwurf) auf Basis der Stellenwerte sowie der Markt-Gehaltsanalyse incl. z.B. Übergang vom Tarif- zum AT-Bereich erarbeitet.
- Der Soll-Eingruppierungsrahmen wird der Ist-Eingruppierung gegenübergestellt, der Abweichungsbedarf festgestellt und Überleitungsszenarien definiert.
- Es wird die Entgeltsteuerung im AT-Bereich (Gehaltsanpassungsmatrix) definiert sowie der Entgeltrahmen (FS 1 bis FS x) mit zusätzlichen Bar- und Nebenleistungen auf Basis der Marktgehaltsanalyse verknüpft.

## Bonussteuerung

Nutzung stellen-/bereichsadäquater Erfolgs- und Leistungskriterien sowie kurz- und mittelfristiger Erfolgsgrößen der OEs sowie des Unternehmens

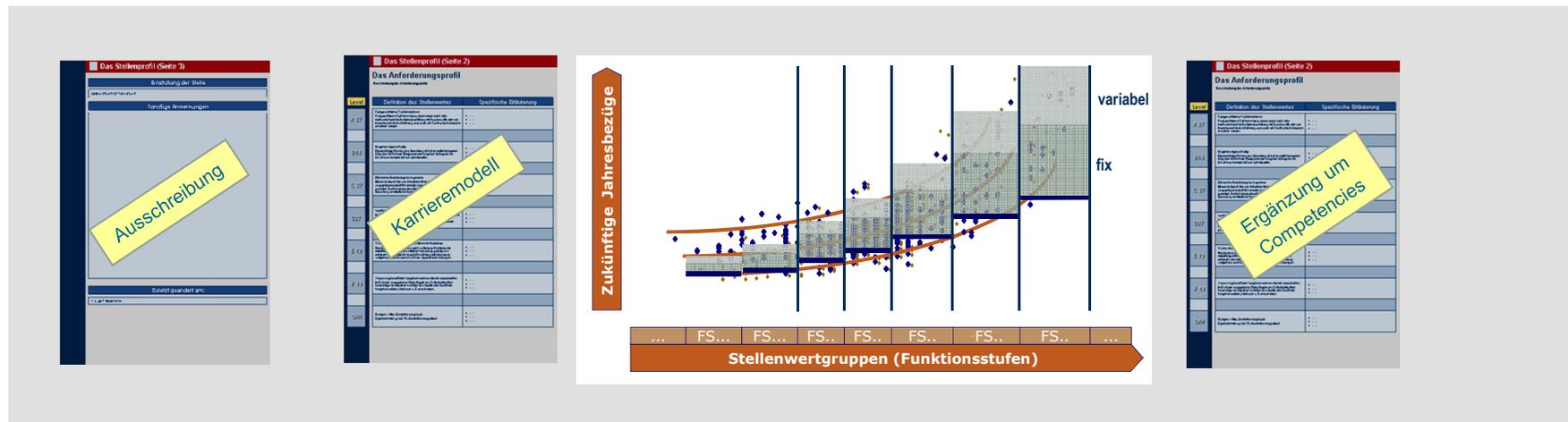


### Weitere Phasen

- Das Bonussystem muss auf die Belange des Hauses (Finanzierbarkeit) sowie auf die Ziele und Leistungsmerkmale der Organisationseinheiten (OEs) ausgerichtet sein. Baumgartner & Partner kennt die Ausgestaltungsalternativen aus einer Vielzahl von Unternehmen und Branchen (vgl. hierzu unser Haufe-Webinar „Moderne Bonussysteme“)
- Von gewerblichen Stellen über die Verwaltung bis zum Vertrieb und im Management bzw. Top-Management (vgl. dazu auch unsere Servicebroschüren für BPM und BdVM)

## Neuordnung von Entgelt-, Feedback- und PE-Systemen

Von der Stellenausschreibung über das Karrieremodell bis zu Entgelt und Competency-Feedback

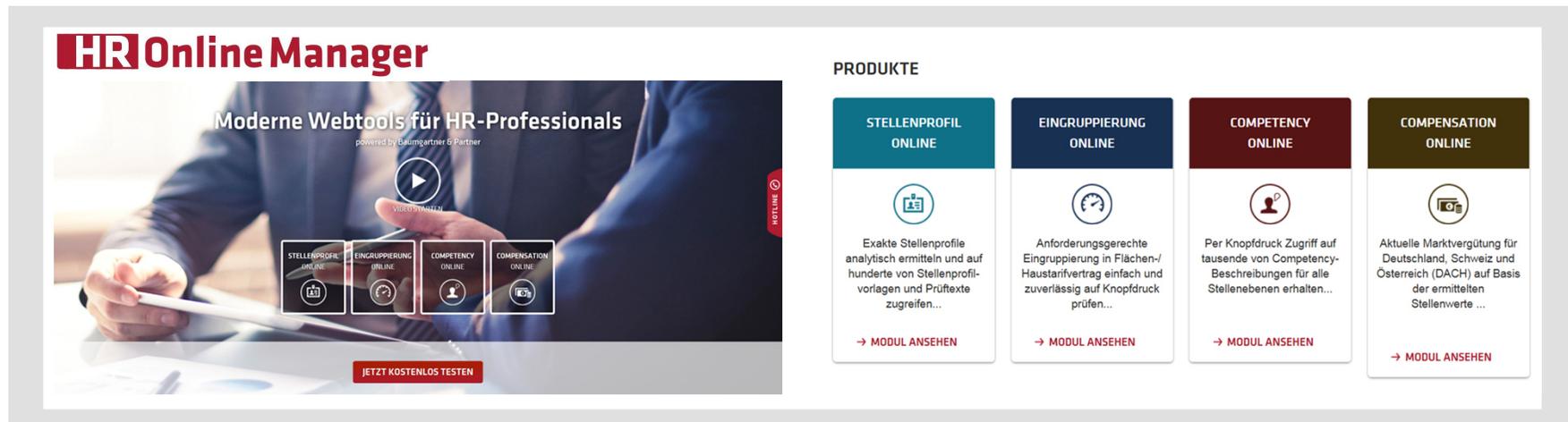


### Weitere Phasen

- Alle Daten und Informationen können genutzt werden für
  - interne / externe Stellenausschreibungen
  - Karrieremodelle
  - Einstufung in Entgeltstufen/Funktionsstufen
  - Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Zudem können die Anforderungen der Stelle auf Wunsch um Competencies erweitert werden. Fordern Sie dazu unsere Unterlage „Competencies“ an.

## Neuordnung von Entgelt-, Feedback- und PE-Systemen

HR Online Manager ([www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)) bietet optimale webbasierte Unterstützung



**HR Online Manager**

Moderne Webtools für HR-Professionals  
powered by Baumgartner & Partner

STELLENPROFIL ONLINE | EINGRUPPIERUNG ONLINE | COMPETENCY ONLINE | COMPENSATION ONLINE

JETZT KOSTENLOS TESTEN

**PRODUKTE**

| STELLENPROFIL ONLINE   | EINGRUPPIERUNG ONLINE   | COMPETENCY ONLINE  | COMPENSATION ONLINE   |
|--|---|--|---|
| <p>Exakte Stellenprofile analytisch ermitteln und auf hunderte von Stellenprofilvorlagen und Prüftexte zugreifen...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Anforderungsgerechte Eingruppierung in Flächen-/Haustarifvertrag einfach und zuverlässig auf Knopfdruck prüfen...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Per Knopfdruck Zugriff auf tausende von Competency-Beschreibungen für alle Stellenebenen erhalten...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> | <p>Aktuelle Marktvergütung für Deutschland, Schweiz und Österreich (DACH) auf Basis der ermittelten Stellenwerte ...</p> <p>→ MODUL ANSEHEN</p> |

### Online Tools

- Ob Stellenprofilerstellung, Eingruppierung, verhaltensgerechte Formulierung der Competencies oder aktuelle Marktvergütung.
- Mit „HR Online Manager“ können Sie alle Schritte online realisieren und dieses Tool für die dauerhafte Umsetzung unserer Vergütungssysteme bestmöglich nutzen. Die Baumgartner & Partner-Stellenbewertung ist online hinterlegt. Dies sorgt für Anforderungsgerechtigkeit und saubere Stellenprofile mit einer Vielzahl von Vorlagen zu den Aufgaben und Zielen von über 100 Stellen.
- Zudem können Sie Ihre Soll-Eingruppierungen auch bei neuen/veränderten Stellen jederzeit online verlässlich überprüfen.

## Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

### Kompetenzfelder von Baumgartner & Partner

- Baumgartner & Partner hat in den letzten Jahren viele Unternehmen bei der Entwicklung eines anforderungs-, markt- und leistungsgerechten Vergütungssystems sowie der Reorganisation bzw. Neuentwicklung der Eingruppierungspraxis erfolgreich beraten.
- Wir können Ihnen einen exakten Überblick über die marktgerechte Vergütungsstruktur Ihres Hauses geben und Veränderungspotentiale präzise aufzeigen. Dazu zählen:
  - Unsere **Markt-Vergütungsspreizung** (Was zahlen andere Unternehmen für eine Stelle eines Dipl.-Ing., eines Vertriebsmitarbeiters oder Controllers (oder ...) der Stellenwertigkeit X).
  - Unserer **Markt-Vergütungskurve** (Wie hoch liegt der Vergütungstrend einer Stellenwertgruppe oder einer job-family über alle Wertigkeitsgruppen hinweg?). Wie gestaltet sich die stellenwertabhängige Vergütungsprogression?
  - **Variable Vergütung**: Wie gestalten sich variable Vergütungssysteme in anderen Häusern? Wie hoch ist der variable Anteil der Vergütung? Vom Vorstand bis zum Tarifmitarbeiter
  - **Nebenleistungen**: Welche Nebenleistungen werden angeboten?
- Daneben ist Baumgartner & Partner der Partner des Familienministeriums zum Thema Entgeltlücke/Entgeltgleichheit im Rahmen von Logib-D

## Rufen Sie uns an ...

... oder senden Sie uns eine E-MAIL an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH  
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 22  
Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Fordern Sie noch heute Ihre Unterlagen an

- Vergütung von Vorstand und Geschäftsführung
- BPM-Service-Broschüre
- BdVM-Servicebroschüre
- Unterlage „Moderne Bonussysteme“
- Unterlage „Competency-Systeme zielsicher gestalten“
- Unterlage „Vertriebsvergütungssysteme“
- Unterlage „Anwendungsfehler in Zielvereinbarungssystemen vermeiden“
- Testzugang zu „HR Online Manager“ zum Aufbau moderner Stellenprofile, Eingruppierungsklarheit, Competencies und Marktvergütung
- „HR One page“: 20 Kurz-Stellungnahmen im Kontext eines erfolgreichen „Leistungs- und Vergütungs-Managementsystems“
- Weitere Themen

-----  
-----  
-----

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze in Ihrer Mediathek unter [www.haufe.de/online-training](http://www.haufe.de/online-training)

- Video-Aufzeichnung des Seminars
- FAQ-Liste