

Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

Gesundes Arbeiten


Investitionen in die Gesundheitsförderung lohnen sich

Continental ADC

Ein Health-Index öffnet die Türen für das BGM

Wiedereingliederung

Wie ein Trainingszentrum helfen soll



Mit Erfahrung und Engagement
zu einem gesunden Unternehmen

BEI DEM AUTOMOBILZULIEFERER HELLA SPIELEN WEIT
MEHR ALS NUR DIE VERANTWORTLICHEN MITARBEITER
IM BGM EINE ROLLE.


Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

Grundvergütung jenseits des Tarifs – Struktur und Dynamik



Grundvergütung ist häufig der größte Kostenblock, seine Entwicklung ist aber nicht effektiv gesteuert.

© anyaberkut/Stock/Thinkstock/Getty Images.

Jenseits des Tarifs entwickeln sich die Gehaltsgefüge in den Unternehmen meist mit einer gewissen Dynamik. Doch diese Dynamiken sind den Verantwortlichen nicht immer bewusst, erklärbar und von ihnen erwünscht.

Um die Dynamiken bei der Planung und Steuerung von Personalkosten sowie der Entwicklung der Gehälter der Mitarbeiter zu kontrollieren, helfen ein detailliertes Verständnis der Ist-Struktur und ein klares Bild der gewünschten Zielstruktur. Wenn erwünscht, trägt eine aktiv gesteuerte Zielstruktur dazu bei, die Gehaltsentwicklungen im Unternehmen bewusst an bestimmten Dynamiken auszurichten.

Dynamiken im Gehaltsgefüge resultieren zum ersten aus der inhaltlichen Entwicklung der unterschiedlichen Funktionen und aus ihrem verän-

derten Wert am Markt und im Unternehmen. Zum zweiten gehen Dynamiken mit aufbauorganisatorischen Veränderungen im Unternehmen einher. Zum dritten haben die Dynamiken mit den individuellen Historien der Mitarbeiter und den Ergebnissen ihrer Gehaltsverhandlungen zu tun.

Diese Überlegungen sind Ausgangspunkt für die Analyse der Ist-Vergütungsstruktur und für die Entwicklung einer Ziel-Vergütungsstruktur. Für beide Fragestellungen ist die Gesamtheit der Mitarbeiter in Gruppen zu gliedern. Die Gruppen sollten möglichst homogen sein, wenn es um die relevanten Faktoren geht, die Gehaltsunterschiede erklären (Ist-Analyse) oder begründen (Definition Zielbild). Bei der Ist-Analyse kann zum Beispiel eine multivariate Faktorenanalyse helfen, die erklärenden Variablen der Ist-Vergütungsstruktur zu identifizieren. Dabei sollten Unternehmen beachten, dass Faktoren, die die Ist-Struktur erklären, nicht dieselben sein müssen wie die Faktoren, die eine Zielstruktur begründen.

Faktoren für die Gehaltsstruktur bestimmen

Wie leicht oder schwierig es ist, die Frage nach den Faktoren für die Gehaltsstruktur zu beantworten, hängt davon ab, wie klar das Bild der Aufbauorganisation und der Entwicklungspfade der Mitarbeiter ist. In der Maximalausprägung setzt die Frage an einer detaillierten Stellenbewertung an, wobei ein aggregiertes quantitatives Ergebnis der Stellenbewertung im Sinne eines Grades oder Scores als erklärende oder begründende Variable der Gehaltsstruktur angenommen wird. Nicht immer ist aber eine Bewertung jeder einzelnen (außertariflichen) Stelle nach mehr oder weniger elaborierten Grading-Ansätzen angebracht oder gewünscht. Stattdessen können vorhandene allgemeingültige Rollenbeschreibungen und gelebte Karriere- und Hierarchiestufen die Grundlage einer Analyse bilden.

Wenn die Entwicklung oder Überarbeitung einer Zielvergütungsstruktur in den Mittelpunkt →

© 4C GROUP AG



Christian Baier

Partner,
4C GROUP AG – Management
Beratung
christian.baier@4cgroup.com

© 4C GROUP AG



Richard Bankwitz

Senior Manager,
4C GROUP AG – Management
Beratung
richard.bankwitz@4cgroup.com

© 4C GROUP AG



Paul Gehlen

Manager,
4C GROUP AG – Management
Beratung
paul.gehlen@4cgroup.com

rückt, stellt sich die Frage nach der gewünschten Gehaltsdifferenzierung der Mitarbeitergruppen, die sich in der Anzahl, Länge und Lage von Zielvergütungsspannen und der Verbindlichkeit von deren Ober- und Untergrenzen widerspiegelt. Eine stark ausdifferenzierte Zielvergütungsstruktur mit unterschiedlichen Gehaltsbändern für verschiedene Funktionen und Divisionen bietet eine hohe Passgenauigkeit für die einzelnen Mitarbeitergruppen im Sinne einer internen Relativität und Marktkonformität der Vergütung. Allerdings fordern die Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung eines solchen ausdifferenzierten Rahmens mit einer Vielzahl spezifischer Gehaltsbänder sowohl die HR-Funktion als auch die Geschäftsbereiche. Gegebenenfalls bedarf es auch eines regelmäßigen Dialogs mit den Arbeitnehmervertretern.

Grad der Transparenz festlegen

Unternehmen sollten bei der Differenzierung von Gehaltsbändern auch den Grad der gewünschten Transparenz der Struktur für die Mitarbeiter beachten. Die Höhe des individuellen Grundgehalts wird vom Einzelnen nicht absolut für sich, sondern relativ zum vermuteten Vergütungsniveau einer subjektiv ausgemachten Vergleichsgruppe bewertet. Es liegt nahe, den Grad der Transparenz sowie Art und Umfang der Kommunikation davon abhängig zu machen, inwieweit die Bildung der Gruppen und deren Vergütungsspannen für die Mitarbeiter nachvollzogen werden können.

Wird eine weniger ausdifferenzierte und trotzdem robuste Zielvergütungsstruktur angestrebt, führt dies meist zur Bildung einer überschaubaren Anzahl divisions- und funktionsübergreifend gültiger Wertigkeitsgruppen mit Gehaltsbändern, die für alle Mitarbeiter und Stellen gelten, die diesen Wertigkeitsgruppen zugeordnet sind. Hier stellen sich vor allem die beiden Fragen, wie viele Gruppen gebildet werden sollen und wie die Mitarbeiter und Stellen den Wertigkeitsgruppen zuzuordnen sind. Die Frage nach der Anzahl der Gruppen beinhaltet einige Trade-off-Überlegungen: Je mehr Wertigkeitsgruppen definiert werden, desto genauer kann die spezifische Wertigkeit einer Stelle in den allgemeinen Wertigkeitsgruppen abgebildet werden. Allerdings ist es schwieriger, die Stellen den Wertigkeitsgruppen zuzuordnen und die Struktur zu pflegen. Je weniger Wertigkeitsgruppen gebildet werden, desto breiter sind die zugehörigen Gehaltsbänder, der Entscheidungsspielraum der Manager und die Erwartung der Mitarbeiter bei

der Gehaltsentwicklung. Manager und Mitarbeiter müssen erkennen, dass eine vergleichbare Wertigkeit von Stellen nicht bedeuten muss, dass diese gleichwertig sind und das gesamte Gehaltsband ausfüllen müssen. Die Anzahl der Wertigkeitsgruppen richtet sich meist nach der Anzahl der Hierarchie- und Karrierestufen im Unternehmen.

Midpoint-Ansatz und Breakpoint-Ansatz

In den beiden oben dargestellten Fällen, also bei funktional bzw. divisional ausdifferenzierten Zielvergütungsspannen und bei aggregierten Wertigkeitsgruppen mit einheitlichen Zielvergütungsspannen, kann die Definition der eigentlichen Zielspannen entweder einem Midpoint-Ansatz oder einem Breakpoint-Ansatz folgen. Bei einem Midpoint-Ansatz erfolgt die Definition der Zielspannen einer bestimmten Mitarbeitergruppe symmetrisch oder asymmetrisch um einen wie auch immer gearteten Durchschnitt oder Erwartungswert dieser Gruppe herum. Dagegen betrachtet der Breakpoint-Ansatz die Gesamtheit aller Gruppen und Stufen einer Funktion oder Division. Er zielt auf die Identifikation der Umbruchpunkte der Gehaltsentwicklung ab. Die Umbruchpunkte zwischen den Stufen ergeben die Ober- und Untergrenzen von deren Zielvergütungsspannen. Der strukturelle Unterschied zwischen beiden Ansätzen ist, dass der Midpoint-Ansatz im ersten Ergebnis Überschneidungen oder Lücken zwischen den Zielvergütungsspannen hervorbringen kann, die nachträglich justiert werden können, während der Breakpoint-Ansatz im ersten Ergebnis zu überschneidungsfreien Zielspannen führt, die anschließend um Überschneidungen ergänzt werden können.

Am Ende einer Zieldefinition steht der Abgleich mit der Ist-Situation. Wo und in welchem Umfang liegen die Grundgehälter der Mitarbeiter unterhalb der Zielvergütungsspannen und wo liegen sie darüber? Wenn die Zielstruktur und die Zuordnung der Stellen und Mitarbeiter zu den Zielspannen korrekt ist, dann ergeben sich aus dem Soll-Ist-Vergleich klare Implikationen für die Bemessung und Verteilung künftiger Grundgehaltsbudgets. Bei Mitarbeitern mit Gehalt oberhalb eines Bandes, sollte die Frage gestellt werden, ob es sich um eine zulässige Ausnahme handelt oder ob der Mitarbeiter in eine höherwertige Position entwickelt werden kann. <

info@faz-personaljournal.de

4C GROUP AG

Enforcing Performance

Wir setzen in unserer Beratung an der Nahtstelle von Strategie und Steuerung an und führen zusammen, was zusammengehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung. Wir begleiten unsere Kunden bei langfristigen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how überall dort, wo es darauf ankommt.

Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen.

Competent: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung.

Creative: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung.

Change Driven: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten.

Customer Focused: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum und unsere Dienstleistungen, die wir seit mehr als 20 Jahren kontinuierlich ausbauen, richten sich inhaltlich an den Bedürfnissen und Anforderungen der Unternehmensbereiche Finance Office (CFO), Information Office (CIO), Digital Office (CDO), Human Resources (CHRO), Regulatory

Management (CRegO) und der übergreifenden Business Transformation aus. Darüber hinaus bieten wir auch Beratung für inhaber- und eigentümergeführte Unternehmen in speziellen Phasen.

Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und unbekannte Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, Healthcare, Manufacturing, Technology und Services & Commerce aktiv sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische Unternehmen, oft auch unternehmergeführte Betriebe.

Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

UNSERE HR-EXPERTISE

Unser breites HR Leistungsspektrum deckt Themenfelder von der Strategie bis zur Umsetzung ab.

HR Digitalisierung

- _ HR Digitalisierungsstrategie
- _ Digitale Transformation in HR
- _ Human Capital Management (HCM) Systems

HR Geschäftsmodell/TOM

- _ Strategie/Target Operating Model
- _ Aufbauorganisation/ Prozesse
- _ Recruiting/Personalentwicklung/Vergütung
- _ Personalcontrolling/People Analytics
- _ Shared Service Center

Business Enablement

- _ Change-/Transformation Management
- _ Workforce Management/New Work
- _ Skill Management



Workday
Advisory Partner*



International Organization for Standardization



Mitglied im DIN-Normenausschuss
„Personalmanagement“