

KLARE KANTE ZEIGEN!

BEWAHRUNG GESUNDER VERGÜTUNGSSTRUKTUREN BEI ÜBERNAHME ODER ZUKAUF



KLAUS SCHOLBECK

LOHN+GEHALT sprach mit Klaus Scholbeck, Berater im Bereich Compensation & Benefits bei der Conciliat GmbH über gute Wege zu stabilen Vergütungsstrukturen in turbulenten Zeiten.

Herr Scholbeck, welches Vorgehen empfehlen Sie einem Unternehmen, wenn es feststellt, dass seine Vergütungsstruktur in Schiefelage geraten ist?

Als Vorgehen empfehle ich als erstes Projektbriefing und Klärung des Auftrages, danach die Erstellung

spezifischen Einreichungsplanes, gefolgt von der Zuordnung aller Mitarbeiter in einen Einreichungsplan auf Modellstellenebene. Im Anschluss die Berechnung der Abweichungen (Vergleich Ist zu neuem Soll) und dann die Konzeption des Gehaltsmodells für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Grundgehalt plus eventueller variabler Vergütungskomponenten. Und zum Schluss natürlich die Dokumentation der Ergebnisse.

Was passiert in Schritt 1, dem Projektbriefing?

In diesem Arbeitsschritt wird die Vorgehensweise erläutert und die Marktpositionierung des Unternehmens besprochen. Gleichzeitig werden das Procedere und die Termine für die Bereitstellung der Daten und der Zuordnungsworkshop geplant bzw. festgelegt. Als Unterlagen sollten in Folge Organigramme und Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen zur Verfügung stehen.

Wie geht es dann weiter mit dem Einreichungsplan? Was ist das genau?

Man erstellt auf Basis der vorliegenden Informationen eine erste Version eines spezifischen Einreichungsplanes mit dem Modellstellenportfolio unter Beachtung der betriebspezifischen Regelungen. Ich empfehle immer, diesen gemeinsam mit den Führungskräften zu erstellen. Diesem Einreichungsplan werden dann gemeinsam definierte Ankerstellen zugeordnet und dieser damit auf „Tauglichkeit“ getestet. Änderungen und Ergänzungen werden gegebenenfalls eingearbeitet für eine Version 2.

Wie funktioniert die Zuordnung der Mitarbeiter in den Einreichungsplan?

Im sogenannten Zuordnungsworkshop werden dann die Stellen des Unternehmens und auch die Mitarbeiter den Modellstellen des Einreichungsplanes zugeordnet. Diese Zuordnungen sollten in einer Expertenrunde stattfinden.

Nach dem Zuordnungsworkshop werden die Ergebnisse plausibilisiert und diese in Vergleich zum Markt gestellt. Fallweise finden nochmals Adaptionen im Einreichungsplan statt, es entsteht dann die Version 3 des Einreichungsplanes.

Wozu dient die Berechnung der „Abweichungen“?

Auf Basis der Zuordnungen werden die Abweichungen zum Markt individuell und gesamt zum Ist mit Hilfe der Statischen Abweichungsanalyse ermittelt. Mit Hilfe eines „Streubildes“ werden die Abweichungen visuell intern und zum Markt dargestellt. Nach diesen Vergleichen werden auch die Potenziale hinsichtlich Prozesse und Strukturen abgeleitet. Diese statische Abweichungsanalyse kann für das Gesamtunternehmen als auch für Teilbereiche vorgenommen werden.

Wie funktioniert die Konzeption des Gehaltsmodells?

Nachdem die Positionierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einreichungsplan erfolgt ist, kann auch das Gehaltsmodell (Grundsystem und variabler Anteil) konzipiert werden. Dafür werden – am besten wieder in einem Workshop – mehrere Varianten erarbeitet.

Was ist das konkrete Ergebnis eines solchen Prozesses?

Nach Durchführung beschriebener Schritte liegen folgende Ergebnisse vor:

- Das Unternehmen ist auf Basis der Marktfaktoren (Wirtschaftszweig/Unternehmenszweck, Unternehmensgröße, Region) positioniert.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dem spezifischen Einreichungsplan zugeordnet, durch die Verbindung mit dem Benchmark sind über das Streubild sofort erste Ergebnisse bzw. Abweichungen sichtbar.
- Auf Basis der Ist-Gehälter und der individuellen Marktgehälter liegt sowohl für Einzelbetrachtungen als auch summarisch eine statische Abweichungsanalyse vor.
- Auf Basis der Zuordnung aller Mitarbeiter/innen zeigt der Einreichungsplan die Verteilung der Mitarbeiter/innen auf einzelne Modellstellen. Damit lassen sich Potenziale hinsichtlich der Unternehmensstruktur als auch zu Prozessen aufzeigen.
- Wertigkeitsstufen wurden definiert und für die jeweiligen Wertigkeitsstufen sind Bandbreiten für die jeweiligen Soll-Gehälter klar.

Als „Nebenprodukt“ können Nachfolge- und Karrierethemen aufgezeigt werden.

Herr Scholbeck, vielen Dank für das Gespräch und die Informationen.