

Berlin, 29. Mai 2006



EUROHYPO AG

Analytische Arbeitsbewertung und Eingruppierung in der Praxis

Fachtagung GenderKompetenzZentrum

Magnus Manhillen, Diplom-Betriebswirt (FH)

Senior-Referent Grundsatz/Gremien
Corporate Center Personal

a passion for solutions.



AGENDA

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- **Vergütungssysteme in der Eurohypo**
- **Analytische Stellenbewertung**
- **Durchführung der Stellenbewertung**

AGENDA

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- **Vergütungssysteme in der Eurohypo**
- **Analytische Stellenbewertung**
- **Durchführung der Stellenbewertung**

ANALYTISCHE STELLENBEWERTUNG - BASIS ZUR HARMONISIERUNG DER VERGÜTUNGSSYSTEME

Die Eurohypo AG mit Sitz in Eschborn entstand im August 2002 durch den Zusammenschluss von Deutsche Hyp, Eurohypo und Rheinhyp, den Hypothekentöchtern der drei Großbanken Commerzbank, Deutsche Bank und Dresdner Bank

Im Rahmen der Untersuchung der Vergütungssysteme der Fusionspartner wurden deutliche Unterschiede festgestellt.

Hieraus resultierten die vier Ziele für ein neues Vergütungssystem:

- **Harmonisierung der stark unterschiedlichen Alt-Vergütungssysteme**
- **Systematische und durchgängige Förderung der Leistungsorientierung**
- **Orientierung am Erfolg der Bank**
- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit für alle Mitarbeiter**

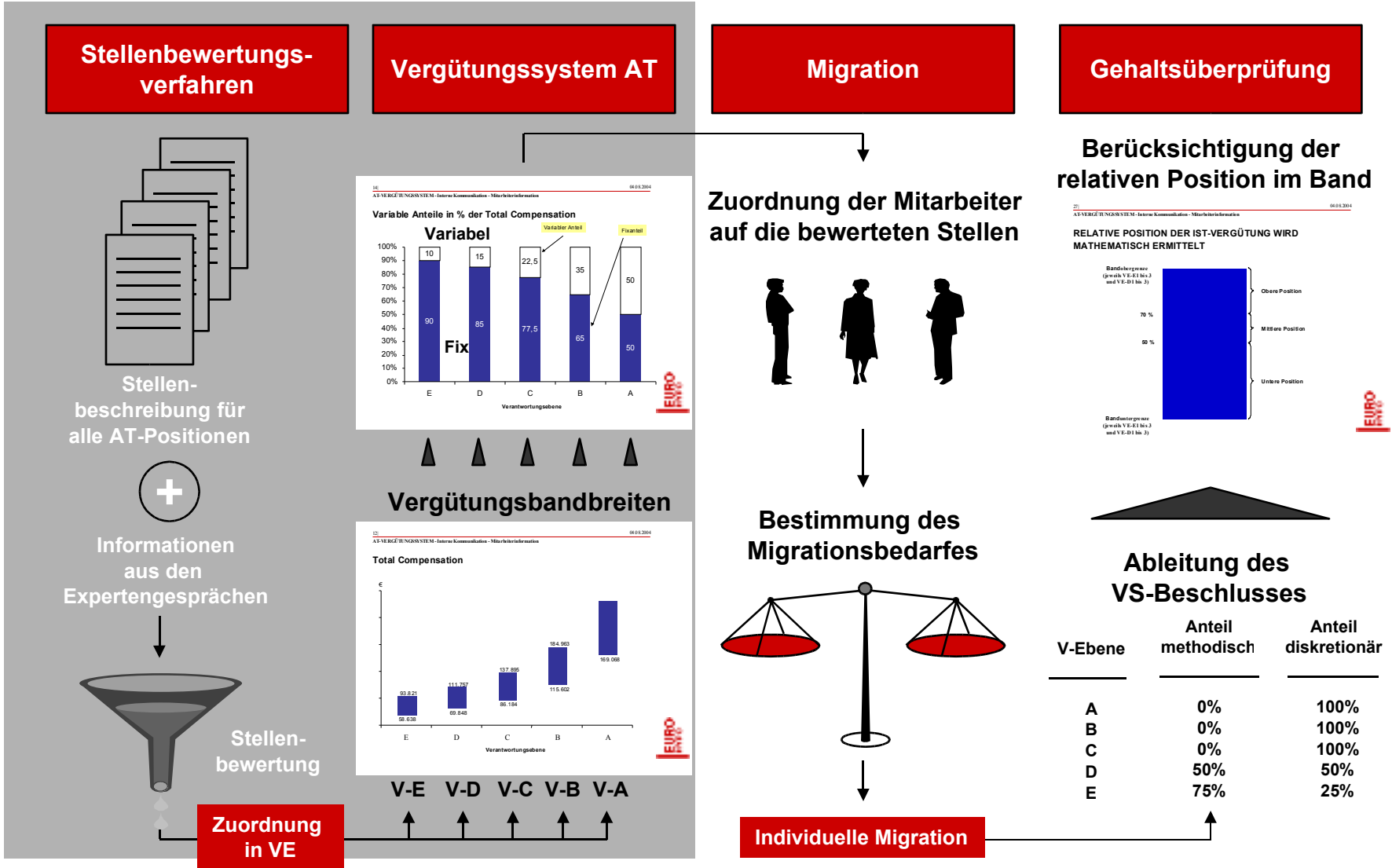
AGENDA

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- **Vergütungssysteme in der Eurohypo**
- **Analytische Stellenbewertung**
- **Durchführung der Stellenbewertung**

VERGÜTUNGSSYSTEME FÜR TARIF- UND AUSSERTARIF-MITARBEITER BEINHALTEN FESTGEHALT SOWIE BONUS

- **Vergütungselemente für Tarif-Mitarbeiter**
 - Monatsgehalt, wird im wesentlichen durch den Banken-Tarifvertrag geregelt
 - Bonussystem für Tarif-Mitarbeiter, integriert auch die Sonderzahlung gemäß Banken-Tarifvertrag. Alle Tarif-Mitarbeiter erhalten einen einheitlich Bonus von 1,5 bis zu 2,75 Gehälter, der von der Performance der Bank (i.S. Zielerreichung) abhängig ist
- **Vergütungssystem für außertarifliche (AT) Mitarbeiter**
 - Festgehaltssystem für AT Mitarbeiter in fünf Gruppen (Verantwortungsebenen) von E bis A
 - Ziel-Bonussystem. Die Zielbonushöhe ist mit einem definierten variablen Anteil je Verantwortungsebene zum Festgehalt verankert (bis zu 50%)
- **Sonstigen Vergütungs- und Sozialleistungen für alle Mitarbeiter. Hierzu zählen Jubiläumsgeld bei ununterbrochenen Dienstzeiten, Heirats- und Geburtsbeihilfen sowie Hinterbliebenhilfe**

AT-VERGÜTUNGSSYSTEM IM GESAMTZUSAMMENHANG



AGENDA

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- **Vergütungssysteme in der Eurohypo**
- **Analytische Stellenbewertung**
- **Durchführung der Stellenbewertung**

METHODENAUSWAHL DER STELLENBEWERTUNG

Summarische Stellenbewertung

Die Arbeitsschwierigkeit wird durch gesamthaftes Schätzen der Arbeitsanforderungen bewertet

Vorteile:

- einfache Handhabung

Nachteile:

- Der Einfluss einzelner Anforderungsmerkmale wird leicht falsch eingeschätzt und vermittelt so falsche Ergebnisse
- Die Ergebnisse sind untereinander schwer vergleichbar, da die Bewertungsmaßstäbe im Einzelfall nicht feststehen
- Das Ergebnis ist nicht transparent, da nicht erkennbar wird, welche Anforderungen maßgebend sind
- Über mehrere Personalstandorte hinweg ist eine einheitliche Handhabung kaum möglich
- Der Bewerter wird im Rahmen seines menschlichen Schätzvermögens überfordert, da er mehrere Faktoren gleichzeitig berücksichtigen muß

Analytische Stellenbewertung

Anforderungen an die Stelle wird in betriebsspezifische Merkmale aufgegliedert und die Schwierigkeit der Funktion in den einzelnen Merkmalen bewertet

Vorteile:

- Anforderungsgerechte Bewertung
- Transparenz des Bewertungsergebnisses
- Nachprüfbarkeit der Bewertung
- Anpassungsfähigkeit an veränderte Aufgabenstellung oder Organisation
- größere Akzeptanz durch die Betroffenen
- Bildung von Konventionen
- Es entfallen die zuvor dargestellten Nachteile summarischer Verfahren

Nachteile:

- aufwendigere Handhabung

ABAKABA ERFÜLLT METHODISCHE ANFORDERUNGEN DER EUROHYPO

Analytische Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach Katz und Baitsch

- **Es ist ein analytisches Verfahren, d.h. jede Aufgabe wird anhand der Anforderungskriterien differenziert analysiert**
- **Es trägt dem besonderen Charakter von Arbeit in Dienstleistungsbereichen Rechnung**
- **Es handelt sich um ein einheitliches Verfahren, d.h. es ist für die Bewertung von Arbeitern wie Angestellten geeignet**
- **ABAKABA entspricht dem EU-Recht; es handelt sich also um ein rechtskonformes Arbeitsbewertungsinstrument**

ABAKABA ermöglicht die Abbildung von Fach- und Führungskarriere

STELLENBEWERTUNG ERFOLGT ANHAND VON VIER MERKMALSBEREICHEN

**Intellektuelle Anforderungen
und Belastungen**

**Psycho-soziale Anforderungen
und Belastungen**

**Physische Anforderungen
und Belastungen**

**Führungsverantwortung
und strategische Verantwortung**

**Die Merkmalsbereiche erfüllen die
arbeitswissenschaftlichen Anforderungen:**

- Die Kriterien sind überschneidungsfrei
- Die Kriterien sind diskriminierungsfrei⁽¹⁾
- Die Kriterien sind vollständig

(1) I.S. alters- bzw. geschlechterdiskriminierend etc.

AGENDA

- **Ausgangssituation und Zielsetzung**
- **Vergütungssysteme in der Eurohypo**
- **Analytische Stellenbewertung**
- **Durchführung der Stellenbewertung**

PARITÄTISCHE BEWERTUNGSKOMMISSION FÜHRT STELLENBEWERTUNG DURCH

- 1.) Ermittlung der Anforderungen aus den Stellenbeschreibungsdaten + Interviews
- 2.) Gewichtung der Anforderungen
- 3.) Umsetzung der Bewertung in Entgeltgruppen

Die Bewertung wird nur von Personen vorgenommen, die

- eine genaue Kenntnis von den einzelnen Arbeitsplätzen besitzen
- und die Anforderungsermittlung relativ frei von subjektiven Beurteilungen und Schätzungen vornehmen können

- Die Stellenbewertungskommission wird aus zwei Vertretern von Corporate Center Personal sowie zwei Betriebsräten gebildet
 - Die Bereiche werden durch die zuständigen Leiter vertreten

GRUNDLAGEN DER STELLENBEWERTUNG IST DIE ORGANISATIONSBESCHREIBUNG

Bereichsleiter beschreiben Kontext und Zusatzinformationen

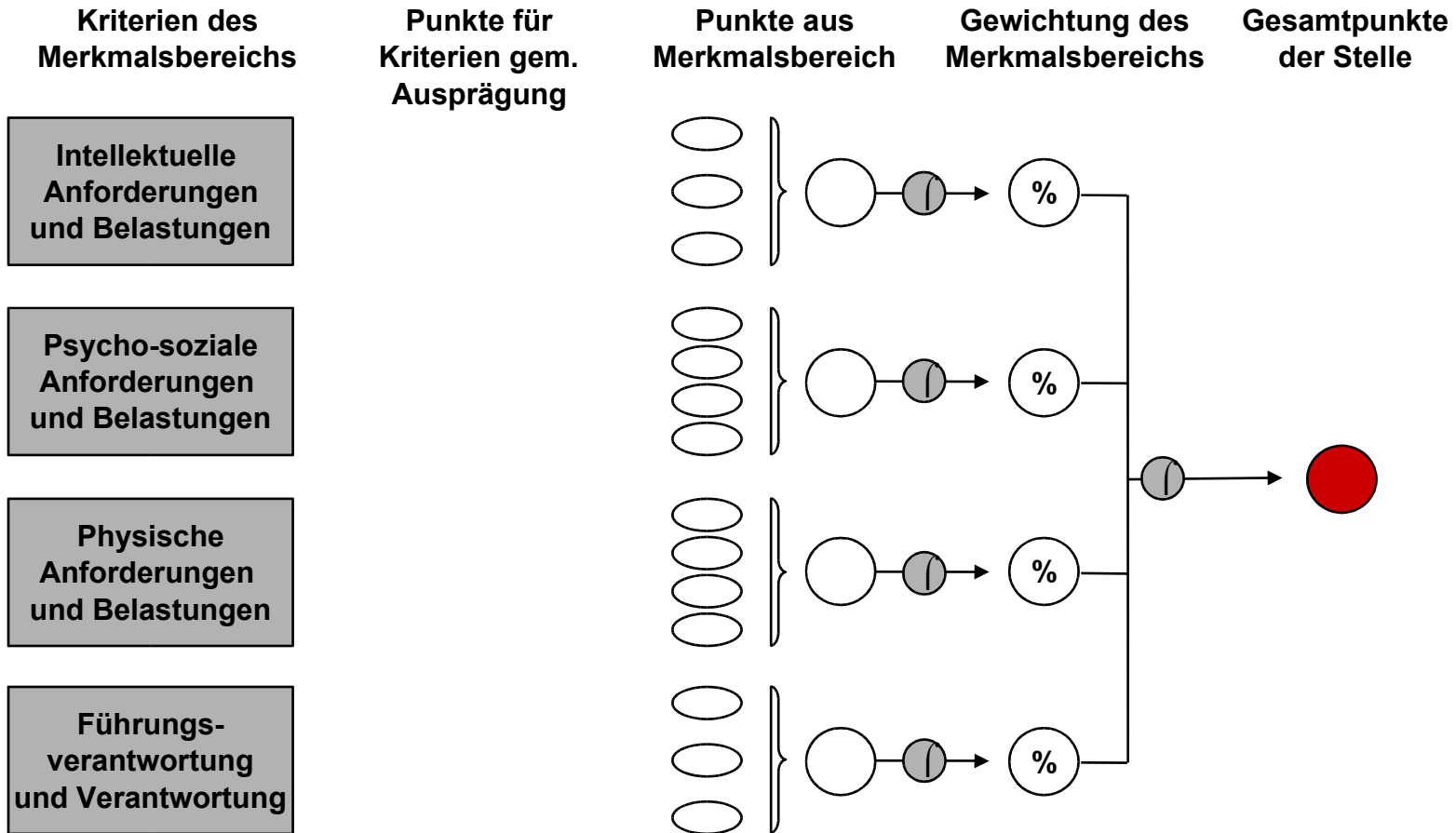
Die Stellenbeschreibung legt die Arbeitsaufgaben einer Stelle fest

Das Organigramm fixiert die Stelle in der Aufbauorganisation

Einheitliche Rahmenbedingungen:

- **Verwendung des Stellenbeschreibungsformulars der EH AG**
- **Leitfaden zur Erstellung liegt vor**
- **Verantwortlichkeit für die Erstellung liegt im Fachbereich**

ZUORDNUNG DER STELLEN IN DIE AT-VERGÜTUNGSGRUPPEN ERFOLGT ÜBER PUNKTWERT



ANALYTISCHE STELLENBEWERTUNG IST WESENTLICHER BAUSTEIN FÜR QUALITÄTSGESICHERTE PERSONALARBEIT

- **Stellenbeschreibung für aktuell 559 Stellen liegen vollständig vor (davon 381 AT-Stellen; inkl. Verantwortungsebene A)**
 - **Einheitliche Grundlage für Stellenbewertung, Stellenausschreibungen und Arbeitszeugnisse**
 - **Basis für transparenten Prozess von organisatorische Veränderungen**
- **Hohe Akzeptanz der Stellenbewertung bei Führungskräften und Belegschaft durch Transparenz und Nachvollziehbarkeit in Bewertung und Vergütung**
- **Kompetenzbasiertes Beurteilungssystem auf Basis der Stellenbewertung wurde in 2005 eingeführt**

Regelnde Gesamtbetriebsvereinbarungen wurden in 2003 und 2005 für Eurohypo AG und EH-Systems abgeschlossen