

Herausforderung: Attraktive und faire Vergütung im Non-Profit-Sektor

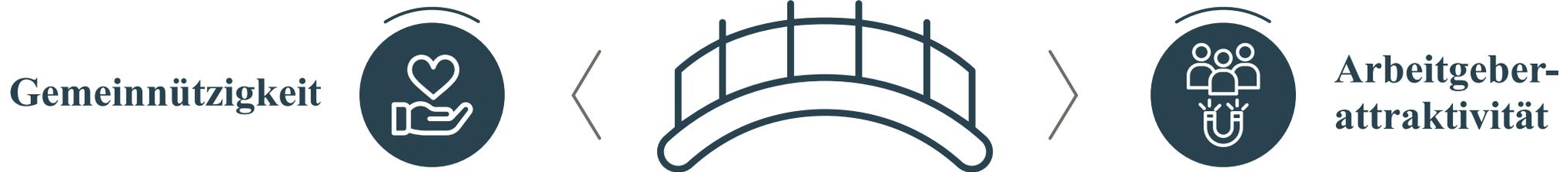
Markt- und Funktionsgerechtigkeit
herstellen und am Arbeitsmarkt
attraktiv aufstellen!

Kienbaum

A group of five diverse professionals are gathered around a wooden conference table. A woman with curly hair stands and shakes hands with a man sitting at the table. Other people are smiling and looking towards the center. The table has coffee mugs, a laptop, and some papers on it.

Herausforderung: Faire und attraktive Vergütung in Non-Profit Organisationen

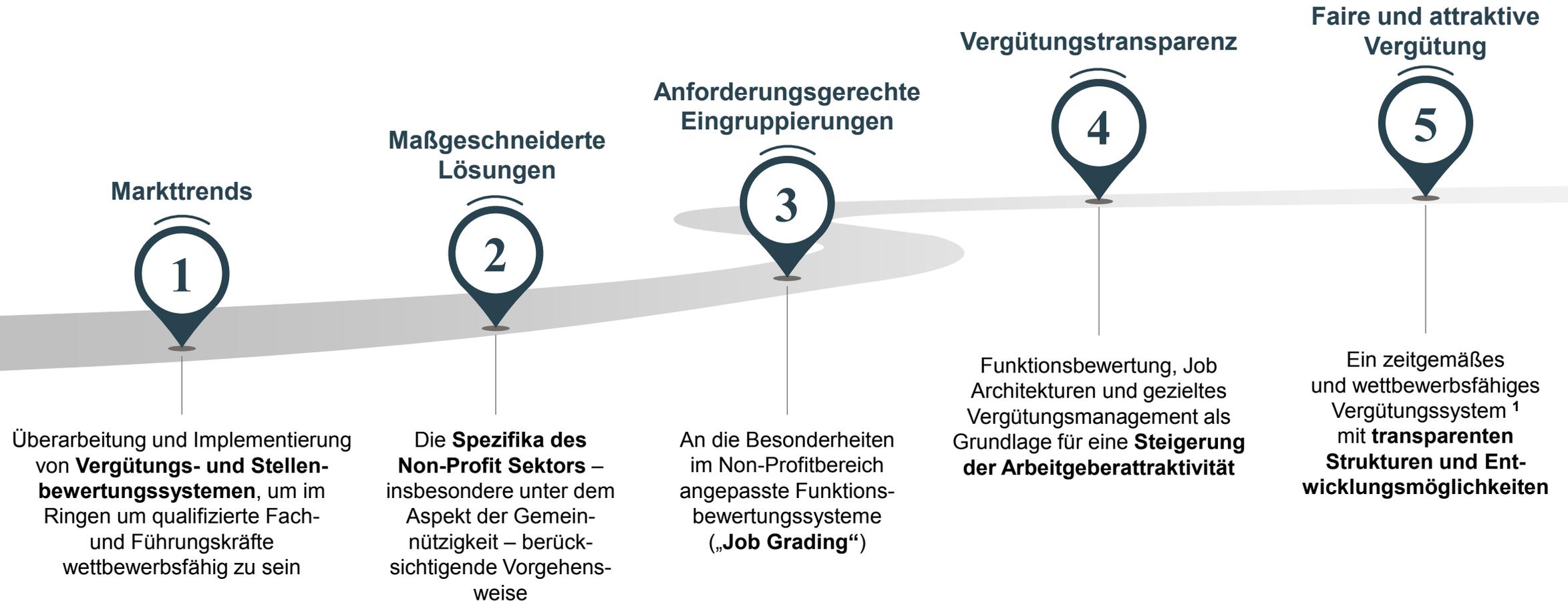
Spagat zwischen Gemeinnützigkeit und Arbeitgeberattraktivität!



- 1) Non-Profit Organisationen müssen attraktiv für qualifizierte Führungs- und Fachkräfte sein, stehen aber – speziell hinsichtlich der Höhe der Vergütung – unter **Rechtfertigungsdruck** ihrer Mitglieder sowie eventueller Spender.
- 2) Speziell gemeinnützige Organisationen bedürfen **marktgerechter und attraktiver Gehälter**, müssen im Hinblick auf die Regelungen der **Abgabenordnung** aber die Verhältnismäßigkeit der Vergütung besonders beachten.
- 3) Einheitliche und systematische Vergütungsstrukturen und Zusatzleistungen sind oft nicht im Fokus von Non-Profit Organisationen, obwohl sie ein wesentlicher Garant für **Arbeitgeberattraktivität** und **Mitarbeiterbindung** sind.
- 4) Die „richtige“ **Eingruppierung** bzw. die Beurteilung der Wertigkeit von Funktionen ist maßgeblich für klare Perspektiven bei der Karriere- und Vergütungsentwicklung.
- 5) Das sinnvolle und effiziente Austarieren der unterschiedlichen Problemfelder und Interessenlagen zahlt unmittelbar auf Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterzufriedenheit und das Personalkostenmanagement ein.

Moderne Grading- und HR-Management-Lösungen für Non-Profit Organisationen

Im Fokus



¹ Für die Vergütung von Geschäftsführern ist hierbei auch speziell das jüngste Urteil des BFH vom 12. März 2020 zu beachten.

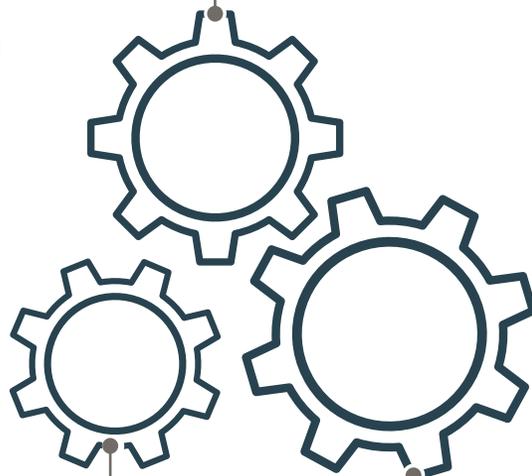
Individuelle Vergütungsbenchmarks liefern auf die Funktionen des Non-Profit-Sektors zugeschnittene Marktwerte

Wir verschaffen Ihnen die branchenspezifische Transparenz, die Sie für eine attraktive Vergütung benötigen

Kienbaum Kompetenzen beim individuellen Marktbenchmarking von Vergütungen

Funktionsbewertung

- Jahrzehntelange Erfahrung bei der Funktionsbewertung und
- Job Matching präzise nach Stelleninhalten (Aufgaben, Verantwortungsrahmen, Anforderungen etc.) und Besonderheiten der Organisation



Marktkennntnis

- Marktführer in Deutschland
- Jährlich Studiendaten von mehr als 4.500 Unternehmen
- Zahlreiche Beratungsprojekte in gemeinnützigen Organisationen

Vergütungssystem

- Jahrzehntelange Erfahrung bei der Konzeption und Implementierung von Vergütungssystemen und Benefits

Daten- und Beratungskompetenz

Quellen

		Grundlage/Methode
1	Sonderauswertung Vergütungsstudien	 Regelmäßige Surveys mit rund 4.500 Unternehmen, darunter zahlreiche aus dem Non-Profit Bereich
2	Vergütungs- und Tarifdatenbank	 Analysen und Auswertungen aus der Kienbaum Vergütungs- und Tarifdatenbank mit über 400 Anforderungsprofilen
3	Vergütungsstudie Verbände & Organisationen	 Daten zu über 60 branchenspezifischen Führungs- und Fachfunktionen in versch. Ausprägungen
4	Projekte der Vergütungs-/ Personalberatung	 Regelmäßige Beratungsprojekte in Verbänden, Stiftungen, caritativen und Sozialunternehmen
5	Eingeholte vertrauliche Auskünfte	 Telefonische und schriftliche Ansprachen über belastbare Kontakte

Kienbaum setzt umfassende Kenntnisse und Projekterfahrungen für die Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen im Non-Profit-Bereich ein

Wir verstehen die Besonderheiten und die Herausforderungen der Vergütungsgerechtigkeit im Non-Profit-Sektor



Oft klagen Mitarbeiter und Betriebsräte in **Non-Profit-Organisationen** über nicht nachvollziehbare Eingruppierungen, Lohnungerechtigkeit, Intransparenz, unklare Entwicklungsperspektiven.



Gleichzeitig besteht oft ein **gewisses Unwohlsein** sich mit dem Thema Vergütung im stark **intrinsisch motivierten Personalkörper** auseinanderzusetzen.



In der Praxis führt diese Ablehnung immer wieder zu **starrten Entgeltordnungen oder -katalogen** und behindert eine **zeitgemäße attraktive und faire Entwicklung** einer Entgeltordnung.



Vergütungsentscheidungen und/oder Eingruppierungen erfolgen oft **unsystematisch**, z.B. spontan aus einer Fusion/Reorganisation heraus, aus Engpässen am Arbeitsmarkt etc.

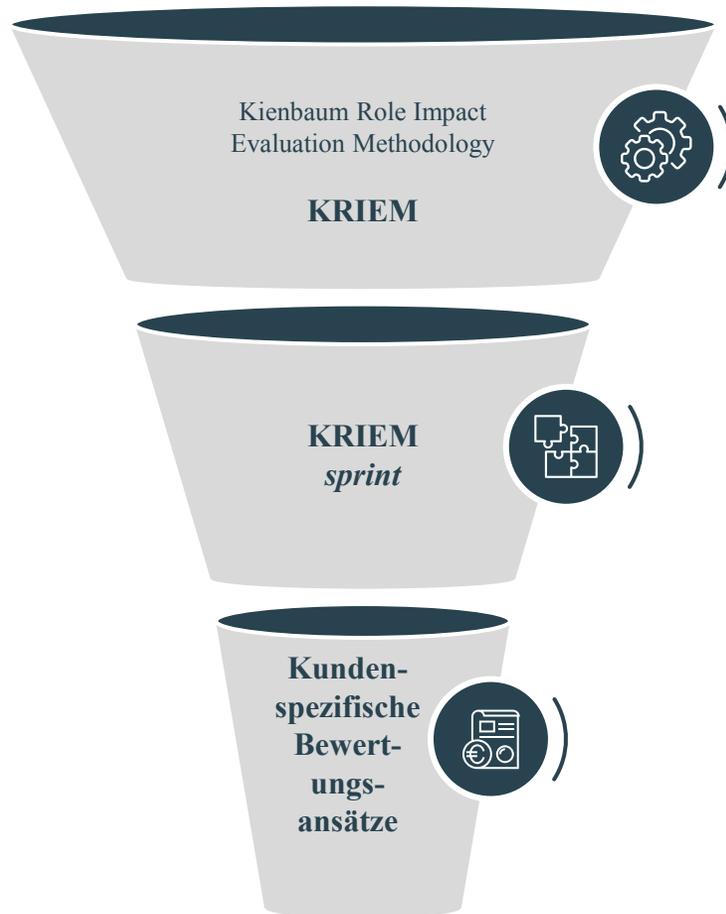
Ziel ist daher



- Die Schaffung einer transparenten und auf die tatsächlichen Erfordernisse der Organisation abgestimmten Funktionsbewertungssystematik
- Bei Bestehen tariflicher Rahmenstrukturen die Erarbeitung einer effektiven Eingruppierungshilfe
- Die darauf aufbauende Ableitung markt- und leistungsgerechter Vergütungsstrukturen für die Beschäftigten

Die Kienbaum Funktionsbewertungssystematik stellt einen etablierten Ansatz zur Herstellung von Vergütungsgerechtigkeit in Non-Profit-Organisationen zur Verfügung

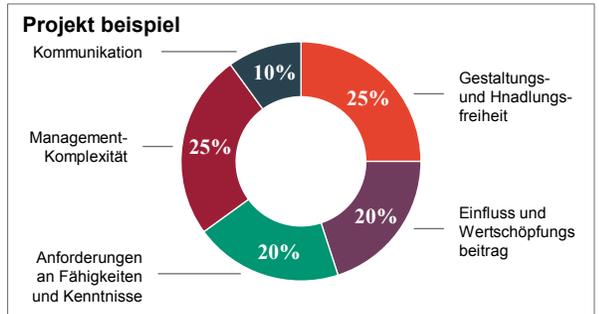
Mit der Funktionsbewertungssystematik KRIEM gehen wir auf die Anforderungen Ihrer Organisation ein



- Fundament der Kienbaum Funktionsbewertungssystematik
- Analytisches Verfahren mit acht Kriterien (optional: zehn), enge Ausrichtung am Operating Model
- Ermöglicht äußerst präzise differenzierte Bewertungen (30 Standardgrades) über alle Ebenen eines Unternehmens
- Lässt kundenspezifische Anpassungen in Details (insb. Formulierungen) zu



- Komprimierte, schlanke Variante der Kienbaum Funktionsbewertungssystematik
- Basiert auf KRIEM, dadurch volle Kompatibilität mit der „Vollversion“ und hohe Validität der Ergebnisse
- Ermöglicht präzise, differenzierte Bewertungen (22 Standardgrades) über alle Ebenen eines Unternehmens (Ausnahme: Top Management Ebene)
- Lässt kundenspezifische Anpassungen in Details (insb. Formulierungen) zu



- Anpassungen der Bewertungskriterien auf die Besonderheiten Ihrer Organisation
- Bewertungsansätze können hinsichtlich Anzahl der Kriterien, Skalenbreite, Arithmetik etc. entwickelt werden
- Ermöglicht ausdifferenzierte Bewertungen über alle vom Kunden definierten Ebenen des Unternehmens
- Lässt alle gewünschten kundenspezifischen Anpassungen (Vereinfachungen, Akzentuierungen) zu

Klarheit in den Vergütungsstrukturen und Zusatzleistungen sind ein wesentlicher Garant für Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

Wir entwickeln und implementieren Ihr markt- und anforderungsgerechtes Vergütungssystem

Innenperspektive:
Job Wertigkeiten/ Beiträge zum Organisationserfolg

Funktionsbewertung

Operating Role Matrix

Rollencharakter der Funktion & Komplexitätsstufe der Funktion

Bewertungskriterien

Organisation-Einfluss-Faktor (OEF)

- Organisatorischer Rahmen
- Wertschöpfungsgröße
- Einfluss der Funktion auf Wertschöpfung

Personen-Einfluss-Faktor (PEF)

- Fachspezifische Kenntnisse & Erfahrung
- Management, Koordination & Interaktion
- Kommunikation & Beeinflussung

Rollenbezogener Funktionswert (Grading/Funktionswertstufen)

Leitf.in Group Treasury	906
Financial Director International	906
Leitf.in PoCh	896
Leitf.in Group Procurement	801
Leitf.in Business Intelligence	747
Leitf.in Personal	747
Kaufmännische Leitf.in	632
Leitf.in EDV-Organisation	514
Referent.in Steuern (international)	496
Wahljuristen	467
Verkaufsassistentin	384
Leitf.in Debitoren	345
Mitarbeiter.in BI / Prozessmanager.in	335
Mitarbeiter.in Corporate Accounting/Konzernrechnungswesen	335
Mitarbeiter.in Group Procurement	335
Mitarbeiter.in Corporate Controlling	335
Mitarbeiter.in Controlling	335
Wirtschaftsprüfer.in > "Datenschutzbeauftragte"	335
Personalreferent.in	335

Marktperspektive:
Vergütung vergleichbarer Jobs in Organisationen des Wettbewerbsumfelds

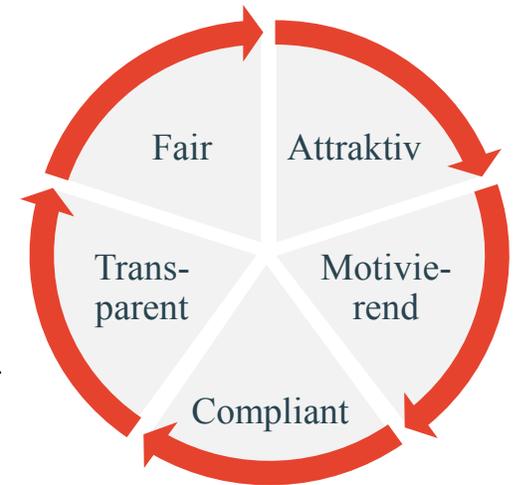
Marktbenchmark

Eine Reihe von Systemen können **unmittelbar** angeknüpft werden

- Wertigkeitslevel
- Titelstrukturen
- Vergütungsbänder
- Vergütungsstrukturen
- Meetingstrukturen
- Führungskreise

Weitere Systeme bauen auf dem geschaffenen **Fundament** auf, müssen aber **separat ausgestaltet** werden

- Karrierewege
- Talentmanagement
- Gewinnung qualifizierter Nachwuchskräfte
- Personalentwicklung und – qualifizierung
- Vergütungssystem
- Systematische Vergütungserhöhung
- Leistungsbewertung
- Leistungssteuerung



Die vier Säulen der Vergütungsgerechtigkeit – Grundlage für Transparenz, Fairness und motivierende Strukturen

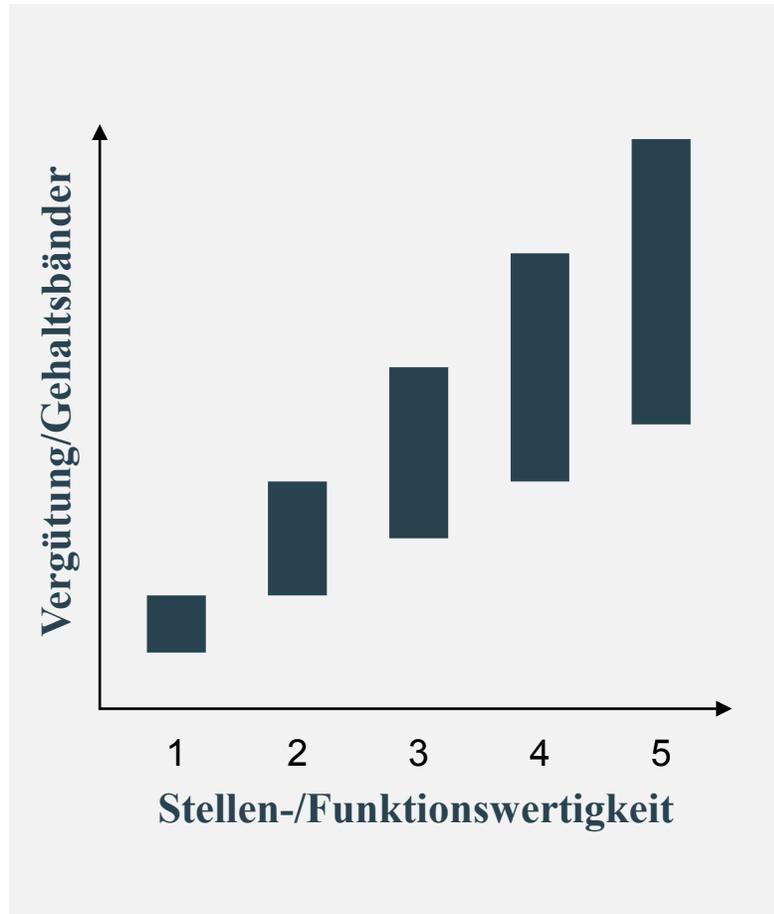
Worauf wir besonders achten bei der Ausgestaltung der Vergütungssystematik

Anforderungen

- Nachvollziehbares System der Funktionsbewertung/Eingruppierung
- Abbildung der Funktionswertigkeiten in Anzahl, Höhe und Breite von Gehaltsbändern
- Transparente und eindeutig definierte Rahmenbedingungen für Karrierewege

Prozessuale Gestaltung

- Klare, transparente Regelungen sowie eindeutig definierte Gremien
- Funktionsbewertungsverfahren bei Neu- und Umgruppierung
- Schnittstellen der Vergütung zur Leistungsbeurteilung



Leistungsorientierung

- Einheitliches Instrument der Leistungs-/Kompetenzmessung
- Eindeutige Kriterien in den Beurteilungsinstrumenten
- Stimmige Aussagen zur Lage im Gehaltsband und Kompetenz (Karriere)

Markt

- Sicherstellung verlässlicher Marktdaten
- Klarheit in der Positionierung zum Markt
- Regelmäßige Überprüfung der Marktwerte

Kundenstimmen

Zitate unserer Kunden aus bisherigen Projekten



„Mit der analytischen Stellenbewertung und dem Marktvergleich von Kienbaum haben wir die Grundlage für ein faires und systematisches Vergütungsmanagement geschaffen.“

**Personalleiter
einer Versorgungskasse**

„Durch die fundierten Marktkenntnissen von Kienbaum haben wir eine klare Positionierung unserer Vergütung vornehmen können.“

**Geschäftsführer
eines sozial-caritativen
Unternehmens**



„Mit dem einfachen und pragmatischen summarischen Stellenbewertungsansatz von Kienbaum haben wir eine gute Grundlage für mehr Vergütungsgerechtigkeit geschaffen“

**Personalleiter
einer Stiftung**

Kienbaum auf einen Blick.

Zahlen – Daten – Fakten



Gründung

Seit 1945 haben wir mehr als 70.000 Beratungsmandate erfolgreich umgesetzt und zählen zu den führenden Beratungshäusern mit Sitz in Deutschland.



Mitarbeiter

Wir beschäftigen 560 Mitarbeiter weltweit.



Standorte

In allen wichtigen Wirtschaftszentren Deutschlands sind wir präsent; insgesamt sind wir mit 26 Büros auf 4 Kontinenten vertreten.



Umsatz

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir einen Umsatz von ca. 90 Mio. Euro erzielt.



Hans-Carl von Hülsen

Senior Manager

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln

Mobil: +49 172 929 00 07

hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de

RA Tom Feldkamp

Manager

Mobil: +49 173 924 28 81

tom.feldkamp@kienbaum.de

Kienbaum

Kienbaum

