

GRADINGSYSTEME FÜR DEN MITTELSTAND

Wie Unternehmen Tarifverträge ablösen und die Funktionsorganisation harmonisieren können

Von Stefan Würz



Jedes Unternehmen braucht Strukturen, um als Organisation funktionieren und geführt werden zu können. Im Mittelstand sind Tarifverträge die am weitesten verbreitete Form, um die wesentlichen Strukturen auf übergeordneter Ebene einer Branche und eines räumlichen Gebiets zu definieren. Sie beschreiben Funktionsinhalte, Arbeitsbedingungen und -zeiten und definieren Gehaltsniveaus. Dies bietet Vorteile wie transparente und praxiserprobte Strukturen. Es geht aber auf Kosten der Flexibilität und der Anpassbarkeit

auf die unternehmensspezifische Situation, da Tarifverträge branchenweit und regional übergreifend gelten.

Tarifverträge ermöglichen im Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungsfunktionen kaum Spielräume zur Anpassung an die individuelle Situation. Doch Wachstum und Globalisierung erfordern gerade im Mittelstand neue bzw. optimierte Strukturen und eine differenzierte Betrachtung von Fachfunktionen. Insbesondere die Unternehmen, die in den vergangenen Jahren stark gewachsen sind und deren Organisationsstruktu-

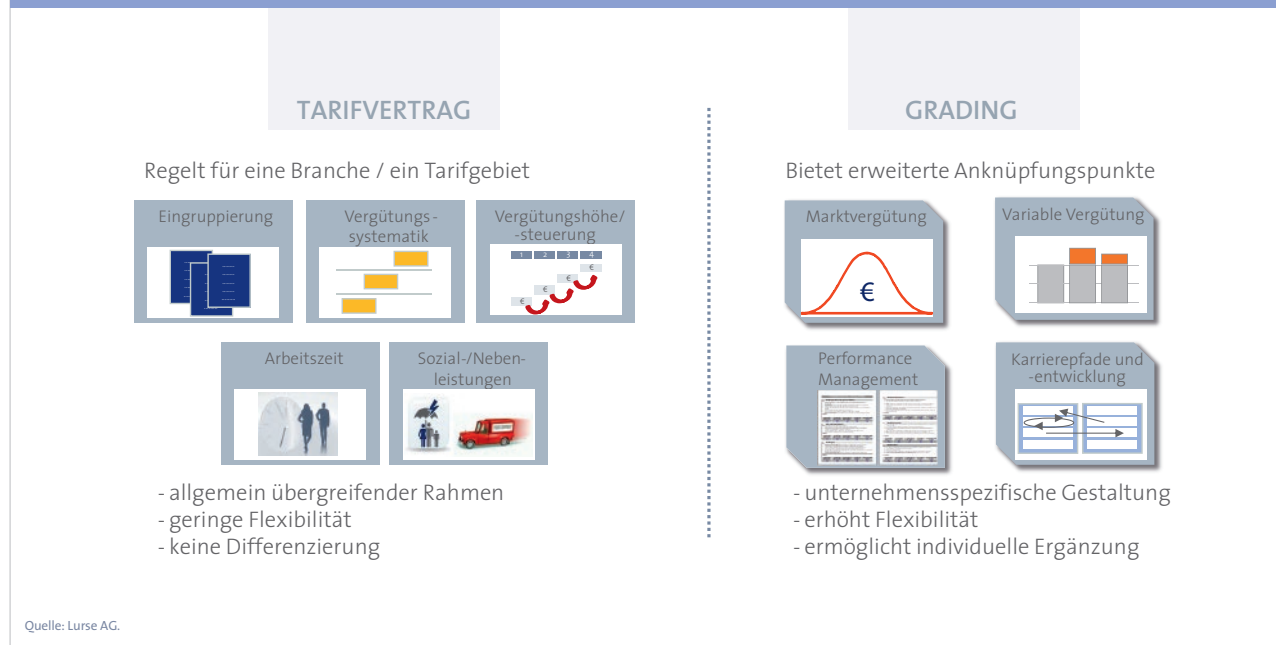
ren nicht im gleichen Maß angepasst wurden, stehen vor besonderen Herausforderungen.

Dabei spielt es keine Rolle, ob die Veränderung von außen, beispielsweise durch eine verschärfte Wettbewerbssituation in globalisierten Märkten, erzwungen oder von innen heraus betrieben wurde, etwa durch das Erschließen neuer Märkte oder die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen. Als Folge dessen suchen immer mehr Unternehmen eine spezifische und praktikable Alternative zur Bindung an einen Tarifvertrag, um die individuelle Unternehmenssituation besser abbilden zu können und um einheitliche und durchgängige Systeme – vom Facharbeiter über den Spezialisten bis zum hochqualifizierten Experten und zu Führungskräften – anzulegen.

Angestrebte Harmonisierung ist ein häufiges Wechselmotiv

Zunehmend gehen Unternehmen daher den Schritt zur Ablösung eines Tarifvertrags. Nach einer Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) ist die Tarifbindung von 1998 bis 2013 um rund 21 Prozent im Westen und um rund 25 Prozent im Osten Deutschlands gesunken. Die Ablösung eines Tarifvertrags ist kein einfacher Schritt, denn grundsätzlich ►

Bei Ablösung von Tarifverträgen werden alle Arbeitsbedingungen thematisiert – mittels Grading können Elemente flexibel ergänzt werden



wird damit auch die Mitgliedschaft in einem Arbeitnehmerverband in Frage gestellt. Die Motive für einen Austritt sind deshalb genau zu analysieren und Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Ein Treiber ist häufig die Harmonisierung verschiedener Regelwerke, die aus der Historie unterschiedlich strukturierter Betriebe oder auch zusammengeführter Unternehmen stammen.

Weitere Treiber sind abweichende Meinungen im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung, Akzeptanzprobleme oder administrative Probleme bei der Pflege und Umsetzung im Betrieb. Diese lassen sich nicht al-

lein durch die Ablösung eines Tarifvertrags oder durch die Einführung eines neuen Systems beheben. Offenheit für den damit verbundenen Change-Prozess sowie die Unterstützung durch die Geschäftsführung und Führungsfunktionen sind hier maßgebliche Faktoren.

Die Passung des Bewertungssystems zum Unternehmen entscheidet

Ist die Entscheidung für die Ablösung getroffen, stellt sich die Frage, welches neue System am besten geeignet ist, um die Anforderungen des Unternehmens zu erfüllen. Wie kann eine nachvollziehbare Eingruppierung

morgen funktionieren, wenn der Tarifvertrag keine Leitplanken mehr liefert? Mit welchem Verfahren soll das geschehen? Ist ein analytisches Bewertungsverfahren adäquat, eine summarische Bewertungsmethode oder besser ein Mischsystem? Diese sogenannten summarischen Systeme vereinen die Vorteile beider Ansätze derart, dass sie eine Auswahl von Kriterien zur Verfügung stellen, die unternehmensspezifisch angepasst werden können und eine gesamthafte Beurteilung ermöglichen.

Weitere Fragen stellen sich im Zusammenhang mit der Wahl des Bewertungssystems: Soll das System weiterführende Nutzungsmöglichkeiten bieten wie beispielsweise die Anschlussfähigkeit an zusätzliche Inhalte? Reicht ein Stand-alone-System aus? Steht der Aufbau einer einfachen Stellenstruktur – Grading oder Leveling, ggf. mittels Stellenbeschreibungen – im Vordergrund? Oder sollen zukünftig Vergütungsdaten, marktübliche Erhöhungsquoten, Karrierepfade oder ein Nachfolgemanagement angedockt werden?

Mit Blick auf die Zukunft lässt sich resümieren: Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen mittelständische Unternehmen, die oft nicht mit umfassenden Vergütungs- und Nebenleistungspaketen, mit internationalen Karriere- und Entwicklungsperspektiven oder mit attraktiven Standorten werben können, spezifische Differenzierungsmöglichkeiten. Individuell anpassbare Gradingssysteme, die die vorhandenen Stellen nicht nur anhand vorgegebener Faktoren bewerten, sondern in einem begleitenden Prozess passgenaue Kriterien entwickeln, erweisen sich hier als geeignet, um Aufgaben und Verantwortungen darzustellen und attrak- ➤

tive Karriereöglichkeiten aufzuzeigen. Daher wird sich der Trend zur Entwicklung spezifischer Lösungen zweifellos fortsetzen.

Tipps aus der Praxis

Müssen alle Stellen bewertet werden? Nein, in der Regel reicht es aus, Referenzpositionen auszuwählen, die zur Bewertung herangezogen werden. Bei der Auswahl der richtigen Stellen vereinfacht dies den Prozess, macht das Bewertungsmodell aber dennoch robust und passend. Weitere Stellen werden anschließend einfach – ausgerichtet an den bereits bewerteten Stellen – hinzugefügt.

Sind unternehmensspezifische Modelle anschlussfähig für Marktbenchmarks? Externe Marktvergleiche sind auch für unternehmensspezifische Bewertungsmodelle möglich. In jedem Bewertungsmodell können standardisierte Benchmarks hinterlegt werden, die mit den bewerteten Stellen des Unternehmens gematcht werden.

Bedeutet Bewertung die vollkommene Transparenz, welchen Stellenwert und welches Gehalt die Kollegen haben? Funktionsstrukturen (Grades) sollten transparent gemacht werden, aber Rückschlüsse aus der Stellenbezeichnung auf die Bewertung können vermieden werden. Stellenwert und hierarchische Einordnung sind nicht unmittelbar miteinander verknüpft, so dass aus dem Stellentitel kein direkter Schluss auf die Wertigkeit gezogen werden kann. Gehalt richtet sich im Idealfall nicht nur an der Funktionsstufe aus, sondern berücksichtigt weitere Faktoren wie den Markt oder die Leistung. Damit bleibt das Gehalt individuell.

Worauf Unternehmen im Prozess der Ablösung von einem Tarifvertrag achten sollten:

- **Typisches Vorgehen/Schritte zur Umsetzung**

Wurden die Gründe für die Ablösung des Tarifvertrags sorgfältig abgewogen und steht die grundsätzliche Entscheidung fest, ist eine detaillierte Projektplanung erforderlich. Diese umfasst die Gründung einer internen Projektgruppe, die realistische Budget-, Zeit- und Ressourcenplanung, die Festlegung der Ziele sowie von unverzichtbaren Inhalten sowie von Zusatzelementen, die Einbindung der Mitbestimmungsorgane, die Kommunikationsplanung und nicht zuletzt die Entscheidung, ob ein externer Partner die Umsetzung begleiten soll. Oft geht damit auch die Festlegung auf das neue Gradingssystem einher, da die meisten Berater eigene ausgereifte analytische Systeme mitbringen. Lurse nutzt die verschiedenen Ansätze (summarisch, analytisch oder auch individuelle Kombinationslösungen), um eine unternehmensindividuell passende Lösung zu entwickeln.

- **Erkenntnisse und Fallstricke**

Zentral ist der Rückhalt der Geschäftsführung sowie der Top-Führungsfunktionen. Bestehende Zweifel oder unterschiedliche Ansichten über ein Grading müssen im Vorfeld diskutiert und ausgeräumt werden, damit sich das Projekt erfolgreich umsetzen lässt. Die Einführung eines neuen Gradingystems bedeutet in der Regel eine tiefgreifende Veränderung bisher üblicher Systeme und der damit verbundenen Strukturen. Hierarchien werden hinterfragt und aufgebrochen, Stellen werden in ihrer Bedeutung für das Unternehmen neu bewertet, Schief lagen werden transparent. Nicht alle Situationen können im Vorhinein bedacht oder gar ent-

sprechende Lösungen vorentwickelt werden. Daher bedarf es der Offenheit für alternative Lösungen, des Mutes, auch 90-Prozent-Lösungen zu vertreten, und einer realistischen Einschätzung, wie reif die Organisation für Veränderungen ist.

- **Umgang mit Mitbestimmungsgremien**

Den Mitbestimmungsorganen des Unternehmens steht bei der Auswahl und der Einführung eines Gradingystems ein Mitbestimmungsrecht zu. Daher sollten die Gremien rechtzeitig und umfassend in den Prozess eingebunden werden. Rechtzeitig heißt dabei, dass die Gremien bereits frühzeitig über die beabsichtigte Veränderung und die Maßnahmen informiert und deren Bedenken und Anregungen offen angenommen werden, geht es hier doch zumeist um Umgruppierungen, Gehaltsanpassungen oder auch um Entwicklungsmaßnahmen und Karrieremöglichkeiten.

- **Was im Anschluss zu tun ist**

Nachdem das neue System erfolgreich eingeführt wurde, kommt dem laufenden Veränderungsmanagement und der Kommunikation – auch über die Entwicklungs- und Einführungsphase hinaus – eine zentrale Bedeutung zu. Mitarbeiter und Führungskräfte haben Erwartungen an die Veränderungen. In gleichem Maße werden sie aber auch verunsichert sein und Befürchtungen über die Auswirkungen auf sich selbst und auf ihr Arbeitsumfeld haben. Diesen muss man begegnen und sich möglichen Enttäuschungen stellen.

Kann ein Modell einfach, aber trotzdem ausgereift und längerfristig nutzbar sein? Ja, denn Bewertungsmodelle kommen auch mit wenigen Kriterien aus. Spezifisch auf das Unternehmen zugeschnitten und praxisnah formuliert, erhöht dies die Verständlichkeit, die Akzeptanz und damit die Anwendbarkeit. Zusätzliche Inhalte können jederzeit angeknüpelt werden. ◀



Stefan Würz,
Projektmanager,
Lurse AG

stefan.wuerz@lurse.de
www.lurse.de