

## Vergütung mit System



- Copyright und Erstveröffentlichung:  
Personalmagazin  
Ausgabe 06/2016, S. 69-71

# Vergütung mit System

**PRAXIS.** Binnen eines halben Jahres setzten die Stadtwerke Jena ein Eingruppierungs- und Vergütungssystem um, das die bisherige Regelung außerhalb des TVÖD ersetzt.

Von **Nadine Horn, Aniane Oelsner** und **Niko Lymberopoulos**

Die Stadtwerke Jena Gruppe bündelt als kommunaler Unternehmensverbund mit etwa 1.600 Beschäftigten Dienstleistungen und Kompetenzen rund um Energie, Mobilität, Wohnen, Freizeit und Services. Für vier Gesellschaften der Unternehmensgruppe und den Zweckverband Jena-Wasser mit insgesamt etwa 450 Mitarbeitern werden die Beschäftigungsbedingungen in gleicher Form und Ausprägung entwickelt und umgesetzt. Diese sind – da für die Gesellschaften keine Tarifbindung besteht – in einer Re-

gelungsabrede festgehalten, die in regelmäßigen Abständen im Dialog zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen weiterentwickelt wird.

## Das Ziel: Ein transparentes und nachvollziehbares Gesamtsystem

Ein Kernthema bei den Verhandlungen im Jahr 2015 war die Modernisierung des Eingruppierungs- und Vergütungssystems. Bisher ergab sich die Grundvergütung aus der Zuordnung zu einer von neun Vergütungsgruppen, bei denen Unter- und Obergrenze des jeweiligen Gehaltsbands festgelegt waren. Die Stellenbewertung und Eingruppierung beschränkte sich auf kurze qualifika-

tionsbasierte Textbeschreibungen zu den Vergütungsgruppen. Beschäftigte konnten deshalb die Zuordnung schwer nachvollziehen und empfanden sie zum Teil als ungerecht. Eine externe Analyse durch die HR-Strategieberatung Lurse AG zeigte zudem Handlungsbedarf im Hinblick auf die systematische Gestaltung der Eingruppierungskriterien und Gehaltsbänder.

Gemeinsames Ziel der Arbeitgeber und der Arbeitnehmervertretungen war es, ein transparentes und nachvollziehbares System zur Eingruppierung und Vergütung der Mitarbeiter zu gestalten. Es sollte Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen und flexible Leistungsanreize ermöglichen. Allen Beteiligten war dabei die Einheitlichkeit für alle Gesellschaften und den Zweckverband Jena-Wasser wichtig. Die Berücksichtigung der Kultur der Stadtwerke Jena Gruppe und der Besonderheiten im kommunalen Umfeld waren zusätzliche Rahmenbedingungen. Der Projektzeitraum umfasste März bis November 2015. Das Projektteam bestand aus Mitarbeitern des Personalbereichs, Mitgliedern der Arbeitnehmervertretungen und Vertretern der HR-Strategieberatung Lurse AG.

## Eingruppierungssystem und Vergütungsmodell in zwei Schritten

Das Projekt wurde in zwei Teile unterteilt: Zunächst wurde ein neues Ein-



© STADTWERKE JENA

Stadtwerke Jena Gruppe: Seit Beginn 2016 gilt hier für vier Gesellschaften ein neues Vergütungsmodell.

gruppierungsmodell konzipiert, das zweite Teilprojekt beschäftigte sich mit der Gestaltung des Vergütungsmodells. Basierend auf den festgelegten Zielen wurde dem Betriebsrats- und Personalratsgremium im Mai 2015 das erste Grobkonzept des Eingruppierungsmodells vorgestellt.

Mit den Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretungen wurden die Elemente Funktionsgruppe, -familie und -level sowie entsprechende Bewertungskriterien diskutiert und Alternativen verglichen. Die Entscheidung fiel auf ein Modell, das bezüglich der spezifischen Differenzierungsmöglichkeiten einerseits und einer pragmatischen Anwendbarkeit für die Stadtwerke andererseits am ausgewogensten ist.

Ab Juni 2015 wurden in Workshops mit den Bereichsleitungen auf Basis des Stellenkonzepts und eines abgestimmten Eingruppierungsrahmens alle bestehenden Stellen und Stelleninhaber den Funktionsgruppen und -leveln zugeordnet. Gleichzeitig begann die Entwicklung der Funktionsfamilien und der fachlichen Beschreibungen. Der zukünftige Prozess für Neu- und Umgruppierungen und das Vorgehen bei der Veränderung von Anforderungen entstand parallel. Ab September 2015 stand die Konzeption des Vergütungsmodells im Fokus der Arbeitsgruppe. Neben internen Analysen waren Marktinformationen ein wichtiger Bestandteil der Projektarbeit. Auf Basis eines Grobkonzepts für die neuen Gehaltsbänder wurde mithilfe von Ausreißeranalysen und unter Berücksichtigung von Kostenauswirkungen in unterschiedlichen Szenarien das Detailkonzept zur Überführung in das neue Modell entwickelt.

### **Die Schwerpunkte des neu geschaffenen Gesamtsystems**

Das seit dem 1. Januar 2016 geltende neue Eingruppierungsmodell umfasst drei Funktionsgruppen (Fachkräfte, Fachspezialisten, Leiter) mit insgesamt neun Leveln (Wertigkeitsstufen „A“ bis „I“).

Für alle drei Funktionsgruppen existieren summarisch beschriebene Eingruppierungsmatrizen. Die Zuordnung der bestehenden Stellen zu den Funktionsgruppen und -leveln erfolgte in mehreren Schritten.

Die Eingruppierung erfolgte auf der Soll-Stelle, also den geplanten Anforderungen an die überwiegend auszuführenden Tätigkeiten. Im Mittelpunkt steht hier das Anforderungsniveau der Stelle, nicht die individuellen Leistungen des Stelleninhabers. Ergänzende fachliche Beschreibungen der Level für unterschiedliche Funktionsfamilien (Beispiele sehen Sie in der Abbildung Seite 71) erleichtern die inhaltliche Abgrenzung zwischen den Leveln, da sie jeweils typische Tätigkeitsinhalte abbilden. Auch die Betitelung der Stellen wurde sinnvoll vereinheitlicht.

Bei der Entwicklung des neuen Vergütungsmodells wurden neben den internen Gehältern auch Markt- und Tarifinformationen berücksichtigt. Im Vergleich zum vorherigen Modell wurden die Spannweiten der Gehaltsbänder deutlich reduziert und die Abstandssteigerung marktkonform angehoben. Die Effekte dieser technischen Veränderung für die Beschäftigten sind einerseits realistische Vergütungsperspektiven innerhalb eines Gehaltsbandes für gleichwertige Funktionen und andererseits höhere Einkommenschancen für höherwertige Funktionen. Dem Anspruch einer nachvollziehbaren und zudem leistungsorientierten Vergütungsstruktur wurde mit der neuen Systematik entsprochen. Die Gruppierung in den Funktions-Leveln erfolgt gemäß der Anforderungen an die Aufgaben der Stelle. Mit dem Spielraum der Gehaltsbänder je Gruppe und Level bleibt die Flexibilität erhalten, individuelle Leistungen zu honorieren.

### **Zielgruppenbezogene Kommunikation als wesentlicher Erfolgsfaktor**

Zentrale Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts waren sowohl der partizipative Entwicklungsprozess

als auch die kontinuierliche, zielgruppenbezogene Projektkommunikation.

Die Führungskräfte wurden frühzeitig über die Bereichsleiterrunden und eine spezielle Informationsreihe eingebunden, zudem waren sie über bereichsspezifische Workshops bereits bei der Entwicklung des Eingruppierungsmodells einbezogen. In einer Betriebsversammlung im Mai 2015 wurden das Projekt „Vergütungsmanagement“ und die zeitliche Planung den Mitarbeitern vorgestellt. Nach Abschluss des ersten Teilprojekts wurden über die Mitarbeiterzeitschrift im September 2015 wesentliche Ergebnisse kommuniziert. Details zum neuen Eingruppierungsmodell erschienen in zwei Newslettern im Oktober und November 2015. Parallel dazu konnten sich die Beschäftigten laufend im Intranet zum Projekt informieren. Nach Abschluss des zweiten Teilprojekts fand im November 2015 eine Mitarbeiterinformations-Veranstaltung statt. Darüber hinaus standen Führungskräfte, Ansprechpartner der Personalabteilung und der Arbeitnehmervertretungen für persönliche Gespräche zur Verfügung.

Das neue Eingruppierungs- und Vergütungsmodell wird zusammen mit den anderen verhandelten Verbesserungen der Beschäftigungsbedingungen nur mit der einzelvertraglichen Zustimmung der Mitarbeiter wirksam. Hier zeigte sich der Vorteil der engen Einbindung der Interessenvertretungen: Die Beschlussfassungen zum neuen Vergütungssystem wie auch zu jeder einzelnen Umgruppierung war in kurzer Zeit erfolgreich abgeschlossen.

In persönlichen Gesprächen erläuterten die Führungskräfte jedem Beschäftigten, welche Änderungen sich für den Einzelnen ergeben. Unterschiedliche Wahrnehmungen der Stellenwertigkeit wurden im Dialog offengelegt und die gegenseitigen Erwartungen an Stelle und Aufgaben abgeglichen. Vor den Gesprächen gab es für die Führungskräfte Workshops, um inhaltliche und prozessuale Fragen zu klären und typische

Gesprächssituationen anhand von Fallbeispielen zu simulieren. Die Übergabe der arbeitsvertraglichen Anpassungen an die Beschäftigten erfolgte ab Ende November 2015. Bis Ende März 2016 hatten mehr als 95 Prozent der Beschäftigten das Vertragsangebot angenommen.

### Vergütungsmanagement mit stetiger Weiterentwicklung

Die hohe Annahmequote unterstreicht die Attraktivität des neuen Eingruppierungs- und Vergütungssystems für die Mitarbeiter. Es ist deutlich differenzierter als das bisherige System, benennt klare Kriterien und lässt Entwicklungen zu. Damit bietet es eine bessere Nachvollziehbarkeit, warum eine Stelle in der jeweiligen Vergütungsgruppe eingeordnet ist. Umgekehrt bietet es den Beschäftigten die Möglichkeit, zu erkennen, wie sie sich in eine höhere Gruppe entwickeln können. Die Führungskräfte können deutlichere Leistungsanreize setzen und honorieren. Lutz Güttich, Vorsitzender des Gemeinschaftsbetriebsrats der Stadtwerke Jena Gruppe, fasst die Vorteile des neuen Vergütungssystems aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen zusammen: „Das neue System bedeutet nicht automatisch, dass jeder mehr Geld bekommt. Aber es wird deutlicher, was er dafür tun muss.“

Aus Arbeitgebersicht war für den Erfolg des Projekts die Einbindung aller relevanten Interessengruppen im Unternehmen entscheidend: Die aktive Unterstützung des Projekts durch die Geschäftsführungen und Werkleitung, die kooperative Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen in der Konzeptions- und Umsetzungsphase, die fachliche Mitgestaltung und das Engagement der Führungskräfte sowie die stetige Kommunikation gegenüber den Beschäftigten. Die Begleitung durch die HR-Strategieberatung beinhaltete das Einbringen von Projekterfahrungen und fachlicher Expertise sowie Unterstützung bei der Entwicklung, Gestaltung

## EINGRUPPIERUNGSMODELL

Entgeltgruppe	Funktion		
	Fachkräfte	Fachspezialisten	Leiter
A	Basisfachkraft 1	--	--
B	Basisfachkraft 2	--	--
C	Fachkraft 1	--	--
D	Fachkraft 2	--	--
E	Fachkraft 3	--	--
F	Fachkraft 4	Fachspezialist 1	Leiter 1
G		Fachspezialist 2	Leiter 2
H	--	Fachspezialist 3	Leiter 3
I	--	Fachspezialist 4	Leiter 4

Die Abbildung zeigt das neue Eingruppierungsmodell der drei Funktionsgruppen (Fachkräfte, Fachspezialisten, Leiter). Insgesamt gibt es hier neun Level in der Entgeltgruppe.

QUELLE: STADTWERKE JENA GRUPPE

## LEVELBESCHREIBUNGEN

Fachkraft 1	Fachkraft 2	Fachkraft 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedienung, Wartung, Instandsetzung sowie Störungsbeseitigung von/bei Anlagen/Netzen <b>unter Anleitung</b></li> <li>• Durchführung von Montagearbeiten an Anlagen/Netzen <b>unter Anleitung</b></li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>selbstständige</b> Bedienung, Wartung, Instandsetzung sowie Störungsbeseitigung von/bei Anlagen/Netzen</li> <li>• <b>selbstständige</b> Durchführung von Montagearbeiten an Anlagen/Netzen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selbstständige Bedienung, Wartung, Instandsetzung, Störungsbeseitigung sowie <b>Steuerung</b> von Anlagen/Netzen</li> <li>• Installation, Inbetriebnahme, Prüfung von <b>Spezialmesstechnik</b></li> <li>• ...</li> </ul>

Die Beispiele, hier aus der Funktionsfamilie „Netz- und Anlagenbetrieb“, zeigen die fachlichen Beschreibungen, die die Abgrenzung der Funktionslevel unterstützen.

QUELLE: STADTWERKE JENA GRUPPE

und Bewertung eines kulturkompatiblen Systems und der zugehörigen Prozesse. So war es möglich, ein Eingruppierungs- und Vergütungssystem zu entwickeln, das die Besonderheiten der Stadtwerke Jena Gruppe berücksichtigt und gleichzeitig systematisch und marktkonform gestaltet ist.

Das Projekt ist nun mit Inkrafttreten des neuen Systems erfolgreich abgeschlossen. Das Thema Vergütungsmanagement wird zukünftig in regelmäßigen Abständen geprüft und weiterentwickelt. Zudem bedürfen die fachlichen Beschreibungen innerhalb der Funkti-

onsfamilien einer fortlaufenden Anpassung und Ergänzung. Perspektivisch sollen auch variable Vergütungsbestandteile sowie das Prämiensystem einer Neuausrichtung unterzogen werden. Die Effekte der Leistungsdifferenzierung werden dabei im Fokus sein. ■

**NADINE HORN** ist Bereichsleiterin Personal Service, Stadtwerke Jena GmbH.  
**ANIANE OELSNER** ist Referentin strategische Personalarbeit, Stadtwerke Jena GmbH.  
**NIKO LYMBEROPOULOS** ist Projektmanager, Lurse AG.