

Tarifliche Eingruppierungspraxis anforderungsgerecht ausrichten

Die analytische Stellenbewertung – Eine notwendige Ergänzung zur summarischen Eingruppierungspraxis im Tarif

1 Ausgangssituation

Die aktuellen Markt- und Wettbewerbsbedingungen machen eine immer schnellere Anpassung der Arbeitsbedingungen und damit der Stelleninhalte notwendig.

Neben der Frage, ob die Mitarbeiter eine ausreichende Kompetenz für diese neuen Anforderungen haben bzw. in der Lage und bereit sind, entsprechende Leistung zu bringen, steht die Frage der gerechten und damit anforderungsorientierten Eingruppierung im Vordergrund der folgenden Ausführungen.

Denn der Anforderungswert einer Stelle oder Position bestimmt die Eingruppierung und damit die Zuordnung einer Stelle zu einer Tarifgruppe bzw. zu einer außertariflichen Gehaltsstufe.

In der Vergangenheit waren tarifliche Systeme – ausgehend von den Überlegungen nach Refa – auf eine summarische Bewertung der Anforderungen ausgerichtet. Nachdem aber seit vielen Jahren im außertariflichen und leitenden Bereich analytische Stellenbewertungsverfahren zur Anwendung kommen, kann man auch in den Tarifwerken einen Orientierungswechsel hin zu analytischen Systemen feststellen. Einen ersten Anstoß hierzu hat der ERA, das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie, gegeben, der in einigen Tarifbezirken die analytische Bewertung zur Beantwortung von Eingruppierungsfragen heranzieht.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen die Erfolgsfaktoren eines analytischen Stellenbewertungssystems im Tarif dar.

2 Die summarische Stellenbewertung

Summarische Stellenbewertungsverfahren sind Systeme, bei denen die Anforderungen der Arbeitsaufgabe an den Menschen als Ganzes erfasst werden.

Damit bauen die summarischen Verfahren auf einer Gesamtbetrachtung der Stelle auf, die die Gründe für immer wieder stattfindende Eingruppierungsfragen darstellt, die leider zu oft nur unbefriedigend zu lösen sind.

Im Mittelpunkt vieler dieser Verfahren stehen Stellenbeschreibungen, die – sehr oft in nicht zeitgemäßer Qualität – die Stelleninhalte beschreiben.

An dieser Stelle soll nicht weiter auf die Vor- und Nachteile von Stellenbeschreibungen eingegangen werden. Es lässt sich aber nach unserer Beratungspraxis feststellen, dass man in den meisten Stellenbeschreibungen eine Auflistung von Aufgaben findet, die für eine Bewertung hinsichtlich des Anforderungsniveaus der Stelle nicht sinnvoll genutzt werden können.

Gefordert sind aus diesem Grunde Stellenbeschreibungen, die neben den Aufgaben des Stelleninhabers die besonderen Anforderungen der einzelnen Aufgaben klären und transparent machen. Ohne diese Überlegungen zum spezifischen Anforderungswert einzelner Aufgaben sind viele Stellenbeschreibungen nutzlos.

Baumgartner & Partner hat vor diesem Hintergrund in den letzten Jahren ein Handbuch zur Erstellung von Stellenbeschreibungen erstellt, das die typischen Schwachstellen von Stellenbeschreibungen zu vermeiden hilft.

Doch selbst wenn eine „saubere“ Stellenbeschreibung vorliegt, stellt sich die Frage, ob die Beschreibung der jeweiligen Tarifgruppe so präzise ist, dass beide Systeme „übereinander passen“.

Diese immer wieder auftretende Frage hat inzwischen der ERA (das Entgelt-
rahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie) in einigen Tarifbezirken
aufgenommen und eine analytische Bewertung als Rahmen der Zuordnung der
Stelle zu Tarifgruppen definiert.

Aufgrund der zukünftigen Häufigkeit dieser Vorgehensweise für Stellen im Tarif ist es
notwendig, sich im Detail mit der analytischen Bewertung zur Analyse und Klärung
von Eingruppierungsfragen zuzuwenden.

3 Die analytische Stellenbewertung zur Differenzierung von Anforderungen

3.1 Ziele einer Funktionsbewertung/Stellenbewertung im Tarif

Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren werden seit mehr als 40
Jahren überwiegend im außertariflichen bzw. übertariflichen und leitenden Bereich in
Unternehmen erfolgreich eingesetzt.

In den letzten Jahren wendet Baumgartner & Partner das eigene Stellenbewertungs-
verfahren zunehmend im Tarif an. So sind in ca. 40 % aller Bewertungen aktuell
auch tarifliche Positionen mit einbezogen.

Im Mittelpunkt stehen dabei folgende Ziele:

- Klärung der Eingruppierung (TG x versus TG y)
- Bewertung als Basis eines Haustarifes (Bewertungsspreizung definiert Lohn-
und Gehaltsgruppen)
- Bewertung als Basis einer kollektivvertraglichen Regelung
(Bewertungsspreizung definiert Lohn- und Gehaltsgruppen)

3.2 Gründe für die Anwendung analytischer Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren im Tarif

Gründe für die Anwendung analytischer Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren sind:

- Veränderte Stellenaufträge und Anforderungen aufgrund von Reorganisationen
- Unzureichend aktuelle und systematische Information über die unterschiedlichen Wertigkeiten von Funktionen in unterschiedlichen Unternehmensbereichen
- Intransparente Kriterien für Titelvergabe (Service-Manager, Teamleiter, Projektleiter, Bereichsleiter, ...) und kaum noch nachvollziehbares Titelgeflecht
- Historisch gewachsene Eingruppierungspraxis und Vergütungsstruktur
- Als ungerecht empfundene unterschiedliche Eingruppierung und Bezahlung von „externen Neueinstellungen“ und „intern verdienten Leistungsträgern“
- Unzureichende Systematisierung der Bestimmung und Zuteilung von Gesamtvergütungskomponenten wie z. B. Bonuszahlungen (Vertrieb erhält Bonuskomponente, andere Bereiche erhalten dies nicht)
- Einführung eines stärker flexibilisierten Vergütungssystems
- Aufwertung und Systematisierung der Fachlaufbahn neben der Führungslaufbahn

Im Mittelpunkt aller Bewertungen steht das Bemühen um Objektivierung und die Akzeptanz seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter.

3.3 Stellenbewertungsverfahren im Tarif

Es gibt grundsätzlich verschiedene Stellenbewertungsverfahren und -prozesse, auf die an dieser Stelle nicht weiter vergleichend eingegangen werden soll. (Beim Baumgartner & Partner Funktionsbewertungs- bzw. Stellenbewertungsverfahren handelt es sich z. B. um ein partialanalytisches Verfahren, das auf geometrischen und additiven Skalen mit oder ohne wählbare Kriteriengewichtung aufbaut.)

Nach unserer Erfahrung muss ein analytisches Stellenbewertungsverfahren folgende Kriterien erfüllen:

- Schnell in der Umsetzung, relativ geringer Kostenaufwand
- Einbeziehung der direkt für die Stelle zuständigen Führungskräfte
- Geringe Vorbereitungszeiten
- überschaubarer Zeitaufwand für den einzelnen Bewerter je Bewertungssitzung
- Akzeptanz im Bewerterkreis durch Transparenz der Bewertungsergebnisse

Mögliche Nachteile könnten sich daraus ergeben:

- Verzicht auf Dialog über Stellenanforderungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vor der Bewertung der Stelle (hoher Zeitaufwand)
- mögliche Bedenken hinsichtlich der unzureichenden Kenntnis insbesondere der Stellen(anforderungen) auf unteren Ebenen (Sofern die Bewertung über Ebenen hinweg erfolgt)
- Methodenkenntnis beschränkt sich auf Führungskräfte

Würdigt man die möglichen Nachteile als entscheidend für den Bewertungsprozess, so erhöhen sich zwangsläufig der Zeitaufwand und die Kosten.

3.4 Kriterien einer modernen Systemgestaltung im Tarif

Die Erfolgsfaktoren eines modernen analytischen Stellenbewertungsverfahrens können mit den Begriffen Einfachheit, Transparenz und Zeitökonomie zusammengefasst werden.

Folgende Aspekte sind daneben von Bedeutung:

- Es muss sich um arbeitswissenschaftlich begründbare Stellenbewertungskriterien handeln.
- Die Operationalisierung (Definitionen) der Kriterien und Skalen muss transparent und einfach handhabbar sein.
- Die Kriterien müssen voneinander unabhängig sein.
- Die verwendeten Abstufungen müssen einfach nachvollziehbar sein.
- Die Punktwerte je Ausprägungsstufe müssen vorgegeben sein (keine Diskussionen über Punktwerte, sondern nur über Anforderungswertigkeiten).
- Leichte Abweichungen in den Anforderungsgraden müssen sich schnell und präzise feststellen lassen. Die Analyse und Bewertung von „ähnlichen“ Funktionstypen darf nur einen geringen Zeitaufwand benötigen.
- Die Bewertung kann im Vorgesetztengremium aber auch im Führungs-/Personal-Expertenkreis realisiert werden.
- Das System muss so aufgebaut sein, dass es alle Tarifstellen in einem Unternehmen von der Produktion über den Vertrieb bis zur Verwaltung abdecken kann.
- Das Stellenbewertungs-/Funktionsbewertungsverfahren muss sauber zwischen einer Analyse der Stellenwertigkeiten und der anschließenden Lohn-/Gehaltsfindung und damit zwischen arbeitswissenschaftlich begründbaren und lohnpolitisch zu verhandelnden Aspekten trennen können.
- Spätere Funktions- und Stellenveränderungen müssen sich jederzeit und ohne großen Aufwand auch ohne Einbeziehung eines Beraters nachbewerten

lassen (Der Know-How-Transfer auf Führungskräfte und Gremienmitglieder muss gelingen).

- Die Bewertungsergebnisse müssen sich jederzeit transparent nachvollziehen lassen.
- Die Bewertungsergebnisse müssen sich mit Hilfe eines „Generators“ in ein Anforderungsprofil übertragen lassen, das die Stellenbeschreibungen sinnvoll ergänzen kann.

3.5 Kein Einfluss der individuellen Leistung auf die Funktionsbewertung/ Stellenbewertung

Die Funktionsanforderungen werden unabhängig von den Leistungen und Erfahrungen der derzeitigen Funktionsinhaber bewertet. Auf diese Weise wird ein möglichst objektives Bild von den typischen Funktionsanforderungen gewonnen.

Bei der Funktionsbewertung/Stellenbewertung wird deshalb nur die Funktion bewertet, weil es hierbei ausschließlich um die Frage geht, welcher Funktions-/Tarifstufe und welchem Gehaltsband eine Funktion zugeordnet wird.

Die Funktionsbewertung/Stellenbewertung dient somit als Grundlage zur anforderungsorientierten Strukturierung des Tarif-/Gehaltssystems.

In welchem Zeitraum und Ausmaß ein einzelner Mitarbeiter den Gehaltsrahmen seiner Funktionsstufe ausschöpft, hängt davon ab, wie er seine Funktion ausfüllt. Das Merkmal Seniorität kann dabei nicht das allein bestimmende Merkmal sein.

3.7 Kriterien der Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsmethodik anhand der Baumgartner & Partner-Stellenbewertungssystematik

Das Baumgartner & Partner Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsverfahren baut auf acht Bewertungskriterien auf, die die jeweiligen branchen- und firmenspezifischen Besonderheiten (z. B. sehr flache Organisation) abbilden können. Die geometrischen Skalen je Kriterium differenzieren dabei angemessen. Die Kriterien gestalten sich wie folgt:

Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite, Tiefe und Vielfalt des Fachwissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen im Sinne von Anforderungen und Voraussetzungen, um eine bestimmte Funktion ausfüllen zu können. Dies umfasst:

- Erforderliche Ausbildung
- Erforderliche Praxiserfahrung
- Spezielle Wissensgebiete (Breiten-/Tiefenwissen)

Managementkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung von Planungs-, Koordinations-, Integrations-, Dispositions- und Kontrollaufgaben nach Umfang und Komplexität (im Sinne von Vielfalt, Änderungshäufigkeit, Interdependenz/Schnittstellen). Dies umfasst:

- Organisation
- Planung und Disposition
- Koordination und Integration
- Delegation und Kontrolle
- Management-Komplexität

Sozialkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderlichen Fähigkeiten zur Überzeugung und Motivation anderer Menschen (z. B. Kunden, Lieferanten, Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte). Dies umfasst:

- Umgang mit Menschen
- Art der Kommunikation
- Mitarbeiterführung/-entwicklung
- Konfliktmanagement
- Prägen von Kultur und Werten

Denkraum

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkraums zur Entwicklung von Strategien, Konzepten und Vorgehensweisen für die Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben. Dies umfasst:

- Situative Anpassung von Abläufen
- Analyse und Beurteilung alternativer Problemlösungen
- Entwicklung neuer Methoden, Verfahren und Konzepte
- Entwicklung von Strategien

Schwierigkeitsgrad

Dieses Kriterium beschreibt die eine Funktion prägende Neuartigkeit, Komplexität und Entscheidungsunsicherheit (von gesicherter Routine bis zu völlig neuartigen, erstmaligen Situationen) bei der Entwicklung und Bewertung von mehr oder weniger schwierigen Problemlösungen. Dies umfasst:

- Aufgabenvielfalt
- Veränderungshäufigkeit der Aufgaben und Rahmenbedingungen
- Problemabhängigkeiten
- Informations(un)sicherheit
- Chancen-/Risikenabschätzung

Entscheidungsrahmen

Dieses Kriterium beschreibt den Umfang des faktischen, sich aus der Hierarchie ableitenden Handlungs- und Entscheidungsspielraums der Funktion. Es ist zu beachten, dass der Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Regel nicht größer ist als der Denkspielraum (D). Dies umfasst:

- Handlungsspielraum im Vergleich zum Denkraum
- Autonomer Entscheidungsspielraum

Ressourcen-Portfolio-Verantwortung

Das Kriterium G beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf werden qualitativ abgestuft. Dies umfasst: Relative Größenordnung des direkten Verantwortungsbereichs/Ressourcenbindung

Ergebniswirkung und Wertschöpfungsbeitrag

Das Kriterium H beschreibt die Verantwortung für das direkt zugeordnete, funktional koordinierte oder wesentlich beeinflusste Ressourcenportfolio. Zur Orientierung wird die Größenordnung des Portfolios durch organisatorische Einheiten und Kostenbudgets beschrieben. Der Grad an Verantwortung dafür und der Gestaltungseinfluss darauf werden qualitativ abgestuft. Dies umfasst: Grad der Einflussnahme/Wirkung in einem definierten Wertschöpfungsbeitrag/Ergebniswirkung

Die acht Kriterien haben sich im Tarifbereich sowie national als auch international bewährt und es handelt sich gegenüber vergleichbaren Systemen um eine auf die

heutigen Bedürfnisse von Unternehmen ausgerichtete moderne Methodik hinsichtlich Kriterien und Gewichtung.

Die Skalen berücksichtigen typische Fragestellungen der Organisationen, sind kundenspezifisch anpassbar ohne Vergleiche mit anderen Bewertungen zu verlieren und sind in der Lage, in allen Bereichen des Unternehmens angewendet zu werden.

3.8 Beschreibung der Anforderungsniveaus

Jede Skala beginnt mit dem niedrigsten Anforderungsniveau und endet mit dem in unserer Unternehmensgruppe vorhandenen oder zumindest denkbaren Maximum eines Anforderungsniveaus.

Markante und sich klar voneinander abhebende Anforderungsstufen sind allgemeingültig, d. h. funktionsunabhängig definiert und werden jeweils erläutert.

Die nicht verbal definierten Zwischenstufen stehen gleichwertig für die Bewertung zur Verfügung. Somit können Nuancen in der relativen Bewertung mehrerer Funktionen zum Ausdruck gebracht werden. Beim Vergleich mehrerer Funktionen einer Organisationseinheit fällt damit die Bewertung bzw. Einstufung relativ leicht.

3.9 Wie erfolgt ein Vergleich der Anforderungsniveaus?

Für jedes der Bewertungskriterien (A bis H) werden unterschiedliche Anforderungsniveaus auf einer Skala in allgemeingültiger Form beschrieben, so dass sie für alle unterschiedlichen Funktionsbereiche und Aufgaben (z. B. Finanzen und Vertrieb) anwendbar sind. Anhand der Anforderungsniveaus können inhaltlich sehr unterschiedliche Funktionen miteinander verglichen werden.

3.10 Der Prozess der Stellenbewertung

3.10.1 Vorbereitung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Vor der Durchführung der Bewertungen werden die Bewertungsskalen auf das jeweilige Unternehmen angepasst. Dies betrifft sowohl die Skalenlänge im oberen Bereich (Abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens) als auch das „wording“ der Tabellen.

Die Bewertungstabellen sind so aufgebaut, dass nach einer kurzen Einleitung bewertet werden kann. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und andere Unterlagen der einbezogenen Stellen sind nützlich, müssen aber für die Bewertung nicht extra erstellt werden.

3.10.2 Durchführung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung

Der Funktionsbewertungs-/Stellenbewertungsprozess ist durch einen Top-down-Ansatz geprägt. Dabei werden die für die jeweiligen Stellen zuständigen (tariflichen) Führungskräfte im Rahmen von bereichsinternen Sitzungen in die Bewertungen einbezogen.

Zur Vorbereitung werden die zu bewertenden Referenzstellen ausgewählt. (Bei Referenzstellen handelt es sich um Stellen, die dem Grunde nach mit anderen Stellen vergleichbar sind bzw. nur einmal vorkommen.) Der Bewertungsprozess gestaltet sich wie folgt:

- Schritt 1: Vorstellung des Bewertungsverfahrens sowie der einzelnen Kriterien
- Schritt 2: Bewertung der Stellen durch die Führungskräfte beginnend mit Kriterium A (Eine Vorbereitung auf die Bewertungssitzung ist nicht notwendig.)

- Schritt 3: Zusammenfassung der Bewertungen und Summenbildung je bewertete Stelle
- Schritt 4: Bildung einer Rangreihe der bewerteten Stellen und summarische Würdigung der Bewertungen
- Schritt 5: Alle Bewertungsergebnisse aus den verschiedenen Bewertungsrunden fließen in einen Gesamtquervergleich ein, in der alle Positionen im Quervergleich summarisch miteinander verglichen werden. Sollte die Bewertung für die Entwicklung eines Vergütungssystems herangezogen werden, so stehen nach der Bewertung folgende Schritte im Vordergrund:
- Schritt 6: Bildung von Tarif-/Funktionsgruppen bzw. Verantwortungsstufen (Tarif-/Funktionsstufen fassen Funktionen gleicher oder ähnlicher Bewertung zusammen)
- Schritt 7: Verknüpfung der Funktionsbewertung/Stellenbewertung mit der Vergütung der Stelleninhaber auf den bewerteten oder summarisch zugeordneten Positionen
- Schritt 8: Gehaltsanalyse nach Stellenwertigkeit (zahlt das Unternehmen anforderungsgerecht?)

Auf Basis der im Quervergleich abgestimmten Bewertungsergebnisse werden die Baumgartner & Partner-Punktwertigkeiten der bewerteten Funktionen mit den jeweiligen Entgeltdata der einzelnen Mitarbeiter verknüpft.

Die sich ergebende Punktwolke gibt einen ersten Aufschluss über den Grad der Korrelation zwischen Funktionswertigkeit und der bisherigen Entgeltpraxis im Unternehmen.

In einem zweiten Schritt werden folgende Vorgehensweisen gewählt:

Option 1: Haustarif bzw. kollektivvertragliche Regelung

Aus der Bewertung heraus werden Tarif-/Funktionsstufen gebildet. Diese Tarif-/Funktionsstufen werden inhaltlich beschrieben. Daneben wird ein Katalog erstellt, in dem alle Funktionen des Unternehmens einer Funktionsstufe zugeordnet werden. Daneben werden die Kriterien beschrieben, nach denen sich Mitarbeiter durch die Übernahme höherer Verantwortung und Komplexität über die Stufen weiterentwickeln können.

Anschließend wird der relevante Entgeltmarkt gegen die Vergütungsstruktur des Unternehmens gespiegelt und eine marktgerechte, attraktive und leistungsorientierte tarifliche und/oder außertarifliche Entgeltstruktur für das Unternehmen entwickelt.

Ab diesem Schritt wird in der Kommunikation zu Führungskräften und Mitarbeitern in der Regel vollständig auf die Punktwertigkeiten verzichtet und es werden nur noch Funktionsstufen kommuniziert, denen bestimmte Festgehaltsbänder, Bonuspotentiale und ggf. Zusatzleistungen hinterlegt sind.

Option 2: Überprüfung Eingruppierungspraxis

In Fällen, in denen das Unternehmen die eigene Eingruppierungspraxis überprüfen lässt, werden die Bewertungsergebnisse der aktuellen Eingruppierungspraxis des Unternehmens gegenübergestellt.

Daraus lässt sich ableiten, wo es Verwerfungen in der aktuellen Eingruppierungspraxis kommt. Die Eingruppierungsrichtlinie für das Unternehmen muss überdacht werden bzw. es müssen die Determinanten der Eingruppierung analytisch oder summarisch (Merkmalskatalog) angepasst werden.

Zudem ist zu entscheiden, wie mit Höhergruppierung/Rückstufungen umzugehen ist.

3.11 Was ist für Unternehmen bei der Umsetzung einer analytischen Bewertung wichtig?

Neben einem anerkannten Bewertungsverfahren sind zunehmend die folgenden fünf Kriterien für den Erfolg im Unternehmen maßgeblich:

Kommunikation

Stellenbewertungsprojekte bedürfen einer vorbereitenden, begleitenden und nachfolgenden Kommunikation. Zielgruppe sind die Bewerter, Führungskräfte, Mitarbeiter und die Gremien.

Baumgartner & Partner stellt bewährte Kommunikationsmittel im gesamten Beratungsprozess zur Verfügung.

Beteiligung der Führungskräfte

Die Bewertungssystematik muss analytisch sauber aber trotzdem einfach sein. Daneben bedarf es zeitgemäßer Skalen sowie einer intensiven Einbeziehung der Führungskräfte.

Stellenbeschreibungen als Voraussetzung

Stellenbeschreibungen sind in vielen Stellenbewertungsverfahren erforderlich, bei Baumgartner & Partner ist dem nicht so, obwohl vorliegende Stellenbeschreibungen genutzt, neue Beschreibungen aber nicht erstellt werden müssen.

In jedem Fall lässt sich aus den Bewertungsergebnissen ein Anforderungsprofil generieren. Viele Unternehmen nutzen diese Anforderungsprofile als Ausgangsbasis einer Stellenbeschreibung und ergänzen die in einer Stellenbeschreibung ergänzenden Aussagen hinsichtlich organisatorischer Einbindung, Über-/Unterstellung etc.

Verknüpfung der Bewertung mit der Vergütung

Bei der Verknüpfung der Bewertung mit der Vergütung stehen überwiegen die internen Vergütungsstrukturen und deren Analyse (Progression, ...) im Vordergrund

Verknüpfung mit Personalentwicklung und Organisationsmanagement

Neben der Definition der Funktions- und /oder Tarifgruppen müssen Karrierepfade, Führungskreise und Kontingentierung von Führungsfunktionen definiert werden. Genauso müssen Einstiegsszenarien für Mitarbeiter nach der Ausbildung definiert werden.

4 Fazit

Das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie hat seit 2003 in einigen Tarifbezirken die analytische Bewertung von Stellen als Methode der Zuordnung von Stellen zu Tarifgruppen eingeführt.

Damit wird die analytische Stellenbewertung in Zukunft auch in anderen Tarifwerken Einzug halten. Die vorstehenden Ausführungen zeigen, dass dies ein sinnvoller Schritt ist.

Denn gegenüber den typischen Schwachstellen und Interpretationsfreiräumen und den damit folgenden Fragen der Eingruppierungsgerechtigkeit der summarischen Analyse von Stelleninhalten führt die analytische Stellenbewertung zu eindeutig nachvollziehbareren und transparenteren Ergebnissen.

Neben der Bewertungssystematik, bei der im vorliegenden Fall das Baumgartner & Partner Stellenbewertungssystem exemplarisch herangezogen wurde, sind vor allem der Bewertungsprozess sowie die Kommunikation der Projektschritte maßgeblich für den Erfolg des Systems.

Und hierbei spielt es nachweislich keine Rolle, ob es sich um tarifliche oder außertarifliche/leitende Positionen handelt. Denn mit der analytischen Stellenbewertung können alle Stellen eines Unternehmens bewertet werden. Von der gewerblichen Hilfskraft bis zum Vorstand.

Weitere Informationen zu den Themen Stellenbewertung, Haustarif, AT-Vergütungssystem oder tarifliche/außertarifliche Eingruppierungspraxis geben wir Ihnen jederzeit gerne in einem persönlichen Gespräch.

Dr. Friedrich A. Fratschner
Geschäftsführender Partner

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13
20095 Hamburg

Tel: (0 40) 28 41 64 – 0
Fax: (0 40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de
www.baumgartner.de