

## Tarifgestaltung

Immer mehr Unternehmen prüfen den Austritt aus dem Arbeitgeberverband oder haben in den letzten Jahren in Anlehnung an tarifvertragliche Regelungen Entgeltsysteme entwickelt, die den spezifischen Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens bzw. der Branche gerecht werden. Die nachfolgenden Ausführungen stellen die Methoden von Baumgartner & Partner zur Analyse von Eingruppierungsfragen sowie zur Optimierung tariflicher Vergütungssysteme dar.

- ▶ Überprüfung Tarifgruppierungen
- ▶ Betriebswirtschaftliche Gestaltung eines Haustarif
- ▶ Ein Projektbeispiel für die Entwicklung einer kollektivvertraglichen Regelung

### Überprüfung Tarifgruppierungen

Die Dynamik in der Veränderung von Positionen und Anforderungsstrukturen nimmt weiter zu.

Dies führt dazu, dass tarifliche Stellen sich rasant verändern. Dies löst in vielen Fällen die Frage nach der Richtigkeit der tariflichen Eingruppierung aus.

Zur Überprüfung der Tarifeingruppierung nutzen wir das seit vielen Jahren am Markt eingeführte Baumgartner & Partner-Stellenbewertungsverfahren.

Mit einer Stellenbewertung sind wir in der Lage, sehr schnell und zielgerichtet relative Wertigkeiten von Stellen zueinander zu erheben und sie z. B. einem Tarifwerk gegenüberzustellen bzw. die Tarifstrukturen weiter zu entwickeln.

Hierbei werden **zwei Ansätze** gewählt.

- Im ersten Ansatz werden alle tariflichen Stellen (Referenzstellen) bewertet und im Rahmen der Analyse eine Verknüpfung von Stellenwert und Tarifgruppe gebildet.

Die dabei entstehende Analyse gibt dem Unternehmen Auskunft darüber, inwiefern die tarifliche Eingruppierungspraxis anforderungsgerecht ist. Dieser Maßstab kann auch bei offenen Fragestellungen im Rahmen von Neueinstellungen oder bei fraglichen Höhergruppierungen verwendet werden.

- In einem zweiten Ansatz dient die Bewertung dazu, die im Tarif abgebildeten Anforderungsmerkmale zu verifizieren.

Dies kann für einzelne Stellen, für Job-Families oder für gesamte Bereiche geschehen. Ziel ist es dabei, für eine homogene Gruppe von Positionen die Wertigkeitsunterschiede zu erarbeiten und zu klären, welche Positionen gerade noch oder gerade nicht mehr der jeweiligen Tarifgruppe zugeordnet werden sollen.

Baumgartner & Partner entwickelt hierbei Eingruppierungskataloge und -texte, die auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sind, tarifkonform sind und die oft unklaren Rechtsbegriffe im Tariftext eindeutig klären.

Bei deutlich auseinander liegender Ist-Eingruppierung und Soll-Eingruppierung berät Sie unser Haus gerne bei der Reorganisation der Tarifeingruppierungen bzw. begleitet die Verhandlungen mit den Gewerkschaften (keine Rechtsberatung).

## Betriebswirtschaftliche Gestaltung eines Haustarif

Immer mehr Unternehmen kündigen die Tarifbindung auf (beachte Nachwirkung).

Dies kann mehrere Gründe haben. Zum einen kann es darin begründet sein, dass

- ein Unternehmen aufgrund seiner Struktur nicht mehr einheitlich einem Tarif zuzuordnen ist oder
- grundsätzlich statt Mitbestimmung stärker auf Selbstbestimmung gesetzt werden soll

In diesem Fall gibt es zwei Wege:

- Man verhandelt mit jedem Mitarbeiter einen Einzelvertrag aus oder
- man entwickelt einen Haustarifvertrag (in Ostdeutschland gehören nur noch 20 % der Arbeitgeber Verbänden an)

Nach Austritt aus dem Verband wird das Unternehmen sozusagen zum Einzelkämpfer. Neben Fragen, die fortan durch externe Dienstleister und nicht mehr durch den Verband gelöst werden können, dürfte aber viel entscheidender die Frage sein, wie sich Betriebsrat und Gewerkschaften auf den Verlust der Tarifbindung des Unternehmens einstellen

Den Risiken des Austritts stehen aber viele Vorteile gegenüber. So werden in vielen Unternehmen personalwirtschaftliche Themen wie Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und insbesondere die Flexibilisierung der Vergütung viel schneller in Angriff genommen.

Zur Entwicklung eines Haustarifs unterstützen wir Unternehmen bei der Bewertung der Stellen, der Erstellung relevanter Marktvergleiche, der Entwicklung von Funktionsstufen/Verantwortungsstufen, Gehaltsbändern, Bonussystemen und Regeln zur Gehaltsanpassung, der Arbeitszeitregelung und natürlich bei der Verhandlung mit den Gewerkschaften.

## **Wege zum Haustarif – Ein Projektbeispiel**

Ein mittelständisch strukturiertes, global tätiges Unternehmen beauftragt Baumgartner & Partner mit der Überprüfung und Neugestaltung der Vergütungsstruktur für alle Mitarbeiter.

Ziel ist die Schaffung einer kollektivvertraglichen Regelung für alle Mitarbeiter inkl. der Produktion.

Es ergab sich folgende Projektstruktur:

- Anpassung des Bewertungsverfahrens auf das Unternehmen
- Auswahl der zu bewertenden Referenzpositionen
- Analytische Bewertung von ca. 200 Referenzpositionen (1.200 Mitarbeiter) mit den Führungskräften
- Quervergleich aller Bewertungen
- Vergleich von ermittelter Stellenwertigkeit und Ist-Eingruppierungspraxis
- Zuordnung der Stellen zu Funktionsstufen
- Erarbeitung von Kurzbeschreibungen je Funktionsstufe
- Erarbeitung eines Berufseinsteigermodells über alle Funktionen

- Auswahl von einzelnen wenigen Positionen, die aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl über mehrere Funktionsstufen spreizen (Ausprägung I und Ausprägung II je Stelle)
- Erarbeitung der Merkmalskataloge bestehend aus Anforderungs- und Verhaltensmerkmalen für die spreizenden Funktionen.
- Zuordnung aller Mitarbeiter auf die spreizenden Funktionen in Workshops und Interviews mit den jeweiligen gewerblichen Führungskräften
- Verabschiedung aller Positions-Zuordnungen (Spreizend und Nicht-spreizend)
- Erarbeitung einer Eingruppierungsrichtlinie
- Ist-Gehaltsanalyse und Marktvergleich auf Basis der Stellenwertigkeit
- Ist-Gehaltsanalyse und Marktvergleich auf Basis der Funktionsstufen
- Entwicklung von Soll-Gehaltsbändern (fix und variabel)
- Entwicklung eines Modells zur Grundgehaltssteuerung im Band
- Entwicklung eines Modells zur variablen Vergütung (Zielgruppenabhängig) für Verwaltung und Produktion
- Entwicklung von Regeln zu Arbeitszeit und Einrichtung von Arbeitszeitkonten
- Verhandlung mit Gewerkschaft und Abschluss Haustarifvertrag
- Kommunikation des Haustarifvertrages (Gehaltsbänder, Eingruppierung, Bonussystem und Führungsinstrumente) sowie des Arbeitszeitmodells an alle Mitarbeiter
- Schulung und Informationsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Friedrich Fratschner**

**Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

[info@baumgartner.de](mailto:info@baumgartner.de)