

BERUF & KARRIERE

www.badische-zeitung.de/stellen

Grundentgelt als Basis

BZ-SERIE (2): Moderne Vergütung in der Praxis

Auch wenn der Blick auf die monatliche Gehaltsabrechnung für viele Arbeitnehmer nicht mehr der allein entscheidende Grund bei der Wahl des Arbeitsplatzes ist, sind Arbeitgeber gefordert, Vergütungssystem anzubieten, die verstärkt Leistung honorieren. Diese Serie zeigt auf, wie moderne Vergütung in der Praxis funktioniert.

Ein Mitarbeiter, Fritz Frischling, tritt bei einem tarifgebundenen Arbeitgeber in der Metall- und Elektroindustrie seine Tätigkeit als Einkäufer an. Wie kommt der Arbeitgeber zu einer Einstufung seines Grundentgelts, das für den Mitarbeiter nachvollziehbar ist und fair im Vergleich zu den Kollegen in der Abteilung?

ENTGELTFINDUNG NACH TARIF

Zunächst erfolgt eine Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgabe durch eine Arbeitsbewertung. Diese ist in tarifgebundenen Unternehmen im Rahmen eines vorliegenden Niveaubeispiels für Einkäufer vorliegend. Danach werden Einkaufsvorgänge anhand von sieben allgemeinen Bewertungsmerkmalen einkaufsspezifisch beschrieben und bewertet. Die Be-

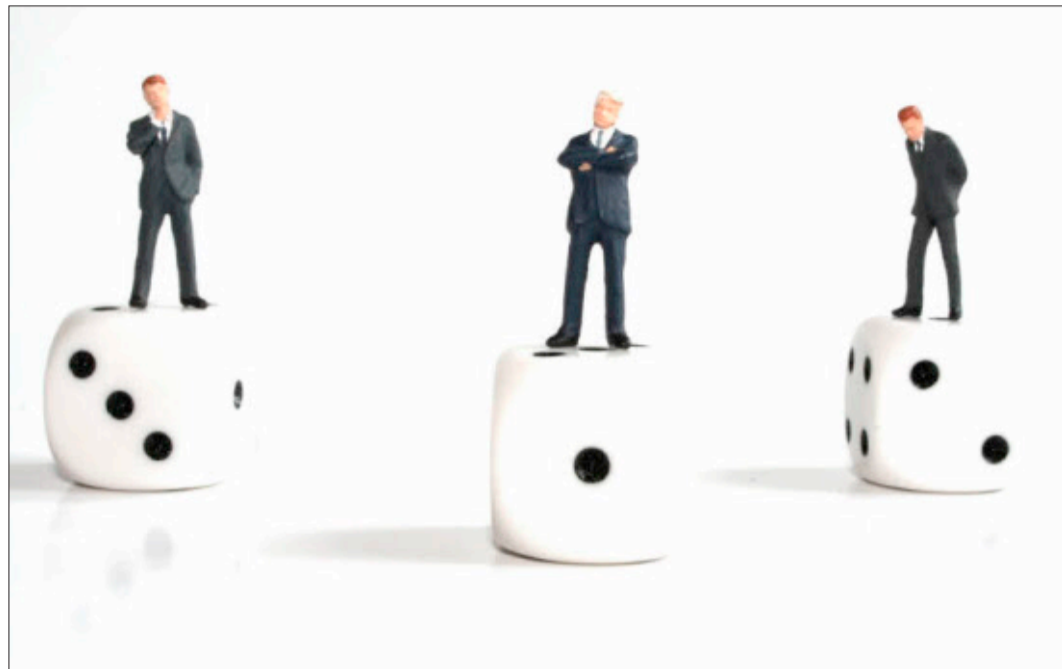
wertungsmerkmale beginnen bei Wissen und Können – worunter auch die erforderliche Ausbildung und die erforderliche Erfahrung und bis hin zu den für die Position spezifischen und eigenständigen Denkanforderungen.

Bewertet werden ferner der gegebene Handlungsspielraum in der Tätigkeit, der Verantwortungsspielraum und die Kommunikation mit Lieferanten und anderen Abteilungen. Ist die Stelle mit Führungsverantwortung verbunden, wird auch dies bewertet. Je nach Wertigkeit der Anforderungen wird nach dem zugrundeliegenden Verfahren eine Gesamtpunktzahl ermittelt, die zu einer niedrigen oder hohen Einstufung in einer der möglichen siebzehn Entgeltgruppen im Tarif führt. Sofern Fritz Frischling von Anfang an mit der Bearbeitung anspruchsvoller Einkaufsvorgänge betraut ist, schwierige Beschaffungsvorgänge von Materialien zu erledigen hat, eigenständige Preisverhandlungen mit Lieferanten führen darf, wird dies zu einer Einstufung in der Entgeltgruppe 11 mit einem Grundentgelt von aktuell 3512 Euro führen. Hinzu kommt noch die zu ermittelnde Leistungszulage, die im Betriebsdurchschnitt 15 Prozent

nach Tarifvertrag betragen sollte. Der Arbeitgeber ist gut beraten, die Anforderungen an die Bearbeitung der Einkaufsvorgänge im Vergleich der Beschäftigten zu überprüfen. Hier kommt der Gleichheitsgrundsatz ins Spiel, der zu einer fairen Vergütung vergleichbarer Tätigkeiten führen soll. Fritz Frischling braucht möglicherweise ein Jahr, um komplizierte Einkaufsvorgänge so vollständig und autonom wie sein schon langjährig beschäftigter Kollege zu bearbeiten. Dies kann im Einstieg zu einer niedrigeren Tarifgruppe führen. Der Vorteil eines solchen Systems liegt in der Klarheit, der Transparenz und der gegebenen Fairness. Sollte Fritz Frischling seine Eingruppierung nach einem Jahr für nicht mehr angemessen halten, kann er dies überprüfen lassen, sollte der Arbeitgeber dies nicht von sich aus tun.

ENTGELTFINDUNG AUßERHALB DES TARIFS

Unternehmen außerhalb des Tarifbereichs nutzen die Möglichkeiten sogenannter „Global-Grading-Systeme. Dabei handelt es sich um ein Positionsbewertungssystem, das einen gemeinsamen Ordnungsrahmen im Betrieb für die



Um die passende Vergütung für neue Mitarbeiter zu finden, sind Würfel sicherlich nicht die besten Ratgeber.

FOTO: FOTOLIA.COM/PRIMABILD

Betrachtung und Bewertung unterschiedlicher Rollen und Positionen schafft. Ein solches System erfordert ein trennscharfes und objektives Stellenbewertungssystem. Durch die Strukturierung und Einstufung von Positionen entsteht eine konsistente Stellenstruktur und -hierarchie, die innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens nachvollziehbar ist.

Damit ist ebenso wie bei Tarifsystemen eine transparente Entscheidungsfindung und objektive Verbindung mit Vergütung möglich. Der Unterschied zur Tarifstruktur ist der, dass die einzelnen

Positionsstufen mit mehr oder weniger breiten Gehaltsbändern verbunden sind. Der Arbeitgeber hat dann Kriterien festzulegen, nach denen Fritz Frischling als Einkäufer in seiner Position in die passende Entgeltgruppe kommt.

Im zweiten Schritt muss innerhalb dieser Entgeltgruppe bewertet werden, ob er das Einstiegsgehalt erhält oder das im Gehaltsband maximal mögliche Entgelt. Bewertet wird dies nach dem Grad der Erfüllung der Anforderungen. Das System bietet somit auch die Chance, direkte Unterstützung und Förderung der Leistungsorien-

terung mit Elementen der Personalentwicklung zu verbinden.

Sollte Fritz Frischling seinen Arbeitsvertrag mit einem Unternehmen abschließen, das kein Vergütungssystem hat, wird das Gehalt grundsätzlich nach internen oder externen Vergleichspositionen bemessen. Oft bleiben dabei aufgrund mangelnder beschriebener Anforderungen an Tätigkeit und Vergütung Transparenz und Fairness auf der Strecke. *Rudolf Kast*

Der Gastautor ist selbstständiger Berater für Personalmanagement. Teil drei der Serie am 25. Mai.

195mm / GESAMT

Rota-Yokogawa GmbH U C
0013549629-1 / K

48mm / GESAMT

Bz-Abo-Verkauf
0013496029-4 / K,C,M,Y

55mm / GESAMT

Seite 1 oder 3,
Hekatron Vertriebs GmbH
0013529730-1 / K,C,M,Y