



WHITEPAPER ENTGELTSYSTEME

Vergütungsstrukturen, New Pay und flexible Benefits

INHALT

Vorwort	3	
Vergütungsstrukturen gemeinsam mit dem Betriebsrat gestalten		
Hauptbestandteile in Vergütungsstrukturen	4	
Organisations- und Stellenstrukturanalyse	5	
Stellenbewertung und Funktionsstruktur	6	
Gehaltsbänder und Marktvergleich	8	
Gehaltsmanagement	9	
Variable und andere Bestandteile	10	
Flexible Benefits steigern	11	
Attraktivität	11	
New Work – New Pay?	12	
New Pay	14	
Seminarangebot		
Impressum		



VORWORT

Entgeltsysteme sind komplexe und sensible Systeme. Sie müssen zur Unternehmensstruktur passen und vermitteln den Mitarbeitenden eine monetäre Wertschätzung. Wo eine Vergütungsstruktur nicht adäquat ist, treten schnell Unzufriedenheiten zutage. Die Neu- oder Umgestaltung eines Entgeltsystems ist meist dem Wunsch nach Anpassung an die derzeitige Organisationsstruktur, Komplexitätsreduzierung und unternehmensweiter Standardisierung geschuldet. Sinnvolle und bewährte Bestandteile sollten dabei aber nicht einfach entfallen. Vielmehr gilt es, klare Interessenlagen offen anzusprechen sowie die Vor- und Nachteile herauszustellen, um dann gemeinsam mit dem Personalwesen und der Mitbestimmung zu entscheiden, wie und in welchem Umfang bestimmte Komponenten in das neue System überführt werden. Der Betriebsrat ist bei der betrieblichen Lohngestaltung mitbestimmungsberechtigt.

Als Berater:innen unterstützen wir als EWR
Consulting die Betriebsratsgremien fachlich seit
vielen Jahren in der Wahrnehmung der Mitbestimmungs- und Informationsrechte. Diese
Kompetenz bringen wir in die Beratung rund
um Entgeltstrukturen engagiert ein. Unsere
Spezialist:innen sind bundesweit unterwegs
und verknüpfen die fachliche Expertise mit dem
Know-how einer Unternehmensberatung. Da
in diesem Zusammenhang bestimmte Themata
immer wieder auftreten, bietet dieses Whitepaper einen Überblick über Entgeltsysteme, vor
allem in der außertariflichen Anwendung.

Viel Freude bei der Lektüre

Andreas Schur - Geschäftsführer



VERGÜTUNGSSTRUKTUREN GEMEINSAM MIT DEM BETRIEBSRAT GESTALTEN

Neben tariflichen Vergütungsstrukturen kommen bei nicht-tarifgebundenen Unternehmen meist marktgesteuerte Vergütungssysteme zum Einsatz. Diese werden bei tarifgebundenen Unternehmen gerne auch im außer-/ übertariflichen Bereich (AT-Bereich) eingesetzt. Bei tarifgebundenen Arbeitgeber:innen beschränkt sich die Mitbestimmung des Betriebsrats auf den nicht tariflich geregelten Teil der Vergütung. Bei nicht-tarifgebundenen Arbeitgeber:innen ist das gesamte Entgeltsystem mitbestimmungspflichtig. Die Regeln, nach denen die zur Vergütung stehenden Mittel auf die Beschäftigten verteilt werden sollen, müssen die Arbeitgeber:innen gemeinsam mit dem Betriebsrat festlegen.

Gerade international agierende Unternehmen führen zunehmend standardisierte, weltweit einheitliche Stellenbewertungs- und Gehaltsmanagementsysteme ein. Diese Systeme sollen zur Vergleichbarkeit von Stellenwertigkeiten führen, im Rahmen von Entgelten den nationalen Arbeitsmarkt widerspiegeln und effizient anwendbar sein.

Wir beraten Betriebsratsgremien bei der Ausgestaltung von Entgeltsystemen, sowohl im gewerblichen als auch im administrativen Vergütungsbereich. Dabei ist es wichtig, neben fundierten Fachkenntnissen auch zwischen den Interessenparteien Unternehmensleitung und Betriebsrat gestaltend zu vermitteln.

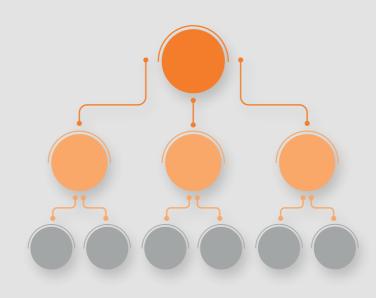


HAUPTBESTANDTEILE IN VERGÜTUNGS-STRUKTUREN

Eine moderne Vergütungsstruktur ist unverzichtbar, wenn Unternehmen als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen werden wollen. Indem ein Unternehmen seine wirtschaftlichen Aspekte und Arbeitsstrukturen mit angemessenen Gehaltspaketen in Einklang bringt, schafft es die nötigen Grundlagen für eine langfristige

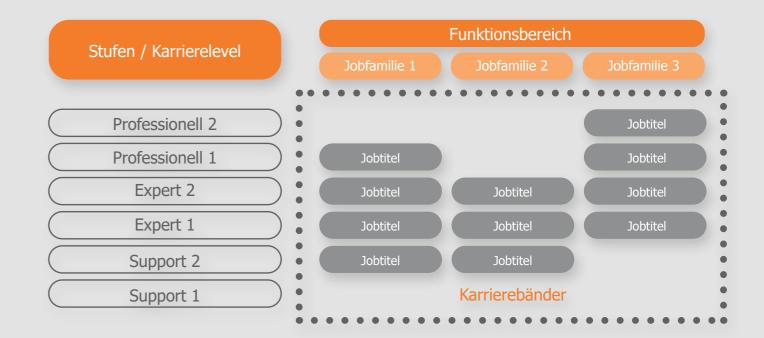
Bindung seiner Mitarbeitenden und punktet zugleich auf dem Arbeitsmarkt bei potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten. Wir haben im Folgenden die fünf wesentlichen Bestandteile in Vergütungsstrukturen kurz zusammengefasst.

ORGANISATIONS- UND STELLENSTRUKTURANALYSE



Die Unternehmensorganisation beinhaltet eine Vielzahl unterschiedlicher Abteilungen und Funktionen. Das hierarchische Unternehmensorganigramm spiegelt jedoch nicht die Wertigkeit dieser Stellen wider. Die von Berichtslinien getriebene Hierarchie aus dem Organigramm ist vom relativen Wert der Stelle in der Stellenstruktur zu unterscheiden.

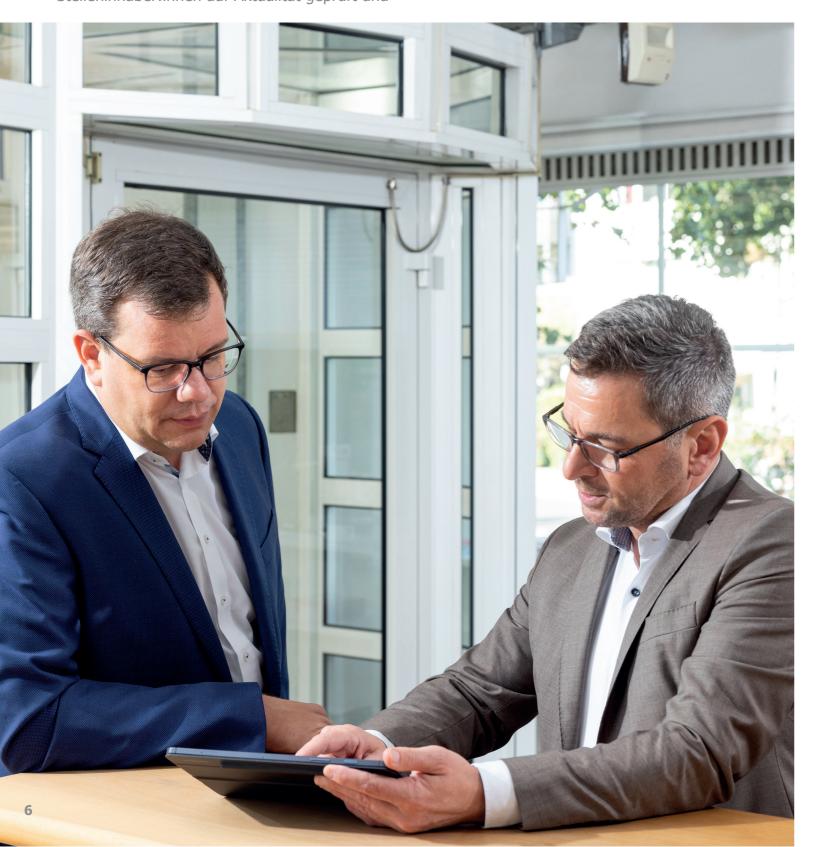
Die Differenzierung der Unternehmensorganisation in Jobfamilien und die standardisierte Beschreibung von Funktionen ist dringend geboten, um später die Stellen-/Funktionsstruktur anhand von Wertigkeiten abbilden zu können. Die damit verbundene Transparenz ist die Grundvoraussetzung für die spätere Einstufung und Eingruppierung.



5

STELLENBEWERTUNG UND FUNKTIONSSTRUKTUR

Die Basis einer transparenten Stellenstruktur besteht aus mindestens klar dokumentierten Aufgabenprofilen, idealerweise in Verbindung mit detaillierten Funktions- oder Stellenbeschreibungen. Die Stellenbeschreibungen werden gemeinsam mit Vorgesetzten, dem Personalwesen (Compensation & Benefits) und ggf. Stelleninhaber:innen auf Aktualität geprüft und angepasst. Sie beschreiben die Rollen generisch, also abstrakt. Die Stellenbeschreibungen müssen aktuell sein – denn Stellen und deren Aufgabenprofile können sich entsprechend der Unternehmensstrategie ändern – und Kriterien beschreiben, die im Eingruppierungsmodell ausschlaggebend sind.



JOB EVALUATION

Die Stellenbewertung, auch Job Evaluation genannt, basiert auf den Anforderungen der Stelle an die Stelleninhaber:innen. Jede Stelle kann anhand von ausgewählten Kriterien analytisch, als Gesamtheit summarisch oder kombiniert bewertet werden. Je nach angewendetem Verfahren erfolgt zuerst eine Unterscheidung in Fach- und Führung- oder auch Projektlaufbahn, dann eine Zuordnung der Stelle in eine Wertigkeitsebene (Level) und danach die Ermittlung eines Wertes. Hier spricht man auch vom Grading.

Bewertungen sollten nie ausschließlich anhand von Stellenbeschreibungen, sondern immer mit den stellenkundigen Vorgesetzten, Business Partnern und ggf. auch zusammen mit Stelleninhaber:innen erarbeitet werden. Sinnvollerweise kann hierbei auch die Erfassung von Karriereleitern erfolgen. Wichtig ist, dass

die Ergebnisse nachvollziehbar sind und von den Stelleninhaber:innen akzeptiert werden.

Nach der abteilungsbezogenen Stellenbewertung, in der gleichwertige Stellen einer Funktionsstufe zugeordnet werden, erfolgt ein sogenannter Quervergleich über mehrere Abteilungen oder Jobfamilien hinweg. Aus der sich daraus ergebenden Funktionsstruktur ergibt sich ein Wertigkeitsgefüge der Stellen, das in Funktionsstufen unterteilt wird.

Mithilfe von klar nachvollziehbaren und transparenten Kriterien für die Bewertung erhöhen Unternehmen das Verständnis und die Akzeptanz unter den Mitarbeitenden. Weil ein solches System übersichtlich und modular gestaltet ist, kann der Kriterienkatalog dynamisch so angepasst werden, dass er zur Unternehmensstrategie passt, sollte sich diese im Laufe der Zeit ändern.

Bei der anforderungsbasierten Stellenbewertung zählen verschiedene Kriterien

Merkmal	Ausprägung		
Fachliche Voraussetzung	Aus-/Weiterbildung	Erfahrung im Job	Studium/ Weiterbildung
Komplexität	einfaches Niveau	mittleres Niveau	hohes Niveau
Einflussnahme	gering	mittel	hoch
Kommunikation	nur im Fachbereich	gelegentliche Kundenkommunikation	Verhandlungen mit Kunden & Lieferanten
Verantwortung	Eigenverantwortung	fachliche Leitung	Personalverantwortung für ein Team
	• • • • • • • •	• • • • • • • •	• • • • • • • •

GEHALTSBÄNDER UND MARKTVERGLEICH

Gehaltsbänder werden idealerweise an Wertigkeitsstufen gekoppelt, z.B. an Grades aus einer analytischen Stellenbewertung oder unternehmenseigene Level. Gehaltsbänder definieren die Vergütungsbandbreite für als gleichwertig erachtete Tätigkeiten, die einer festgelegten Wertigkeitsstufe zugeordnet sind. Dabei unterscheidet man drei Bausteine in Bandsystemen:

IST-GEHALTSBÄNDER

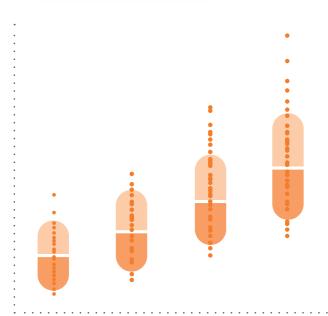
Die Ist-Gehaltsbänder (entweder Grund- oder Zielgehaltsbänder) entstehen aus der Gehaltsverteilung nach Wertigkeitsstufen (Grades).

MARKTBÄNDER

Die Marktgehälter werden in der Regel aus Marktbenchmarks (Surveys) und Tarifdaten bestimmt. Dabei ist darauf zu achten, dass der Wirtschaftsbereich, in dem das Unternehmen tätig ist, repräsentativ vertreten ist. Das bedeutet, dass es die üblichsten Gehälter auf dem Markt darstellt und extreme Ausreißer nach unten und oben ausblendet.

SOLL-GEHALTSBÄNDER

Das Soll-Gehaltsband wird auf Grundlage der zuvor ermittelten Erkenntnisse um einen definierten Median "designt". Wichtig ist, das Sollband so zu gestalten, dass sich die Ist-Struktur widerspiegelt und es Gehaltsentwicklungen geben kann.



Wichtig für die Gestaltung von Gehaltsbändern sind Bandmittelpunkte (Midpoint bzw. Median), um die herum ein Minimum und Maximum der Bandbreite symmetrisch abgeleitet wird.

Die Ausgestaltung der Sollbänder – also die Bandbreite der Zielgehälter – ist ein wichtiger Teil der Arbeit. Diese Bänder sollen sich nicht zu stark überlappen, aber zugleich eine gewisse Überschneidung der Entgelte zulassen. Darüber hinaus müssen Regelungen getroffen werden, wie in einzelnen Fällen mit Unter- und Überschreitungen der definierten Gehaltsbänder umzugehen ist.

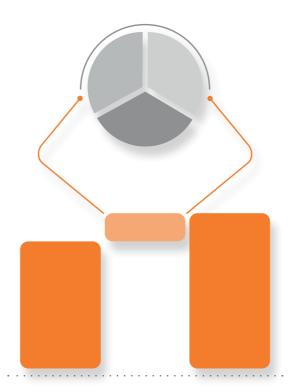
GEHALTSMANAGEMENT

Ein adäquates Entgeltmanagement ist neben den Arbeitsbedingungen entscheidend für die Mitarbeitendenzufriedenheit. Zugleich hilft das Entgeltmanagement dabei, die Attraktivität einer Firma für Interessentinnen und Interessenten auf dem Markt zu steigern. Das Entgeltmanagement definiert nicht einfach nur Gehaltsentwicklungen anhand festgelegter Kriterien und ggf. leistungsbezogener Komponenten, sondern unterstützt die systematische Mitarbeiter:innen- und Gehaltsentwicklung junger Fachkräfte gleichermaßen.

MIT UND OHNE TARIFVERTRAG

In diesem Teil wird ausgestaltet, wie die jährlichen Gehaltssteigerungen auf Basis eines vom Unternehmen ausgeschütteten Budgets verteilt werden. Bei den Entgelten von tarifgebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entscheidet dies der Tarifvertrag. Der außerbzw. übertarifliche Bereich ist dort jedoch nicht geregelt und muss ebenfalls zwischen den Betriebsparteien vereinbart werden.

Wenn kein Tarifvertrag gilt und damit keine Tabellenerhöhungen und tariflichen Zusatz-



bestandteile zum Tragen kommen, sind die Grundlagen von Gehaltssteigerungen meist ein Marktvergleich und leistungsorientierte Komponenten. Zahlt das Unternehmen Mitarbeitende über dem Marktdurchschnitt oder gar über das Gehaltsband hinaus, wird es entsprechend regulierend eingreifen wollen und weitere Gehaltserhöhungen restriktiver gestalten.

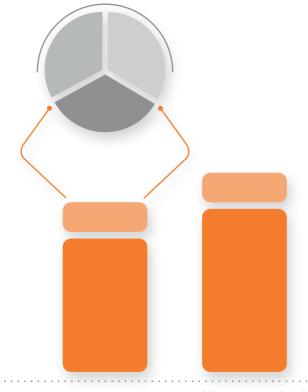
Das für die Gehaltserhöhungen zur Verfügung stehende Budget wird meist nach unterschiedlichen Mitarbeitendengruppen differenziert verteilt. Es werden unterschiedliche Bestand-teile unterschieden:

- Prozentuale und leistungsunabhängige Sockelsteigerung
- Leistungsbeurteilungen sorgen dafür, dass Mitarbeitende mit überdurchschnittlicher Leistung einen höheren prozentualen Steigerungsbetrag erhalten (sofern nicht als variabler Entgeltbestandteil angewandt)
- Senioritätskomponente
- Die Entgelterhöhung orientiert sich zum einen an der Lage des Gehaltes im Gehaltsband (meist nach Quartilen) und zum anderen am evtl. Leistungsbeurteilungsergebnis (Performance Rating). Daraus ergibt sich eine zweidimensional abhängige Gehaltssteigerung, basierend auf dem zur Verfügung stehenden Durchschnittserhöhungsbetrag. Im Ergebnis wird somit eine durchschnittliche Gehaltssteigerung individuell angepasst.

VARIABLE UND ANDERE BESTANDTEILE

Für sämtliche Mitarbeiter:innengruppen und Karrierepfade können sogenannte variable Entgeltbestandteile (Boni, Prämien, Sonderzahlungen) und Benefits geregelt werden. Erstgenannte können eine Ergebnisbeteiligung darstellen und basieren dann meist auf dem Unternehmenserfolg. Variable Entgeltbestandteile sind sowohl in den Tarifpositionen als auch in den außertariflichen Positionen sinnvoll. Meist unterscheidet sich die Gewichtung der variablen Gehaltsbestandteile an den Funktionsstufen. Es gibt aber auch Berufsgruppen, bei denen leistungsgetriebene, variable Gehaltsbestandteile eher kritisch zu sehen sind. Dort ist das Pro und Kontra einer Leistungskomponente sorgfältig zu prüfen.

Variable Vergütungsbestandteile wirken – bei richtiger Anwendung – motivierend und schaffen Anreize zur Erreichung von Zielen, die wiederum den Unternehmenserfolg sicherstellen sollen. Darum sind sie entweder von spezifischen Zielvereinbarungen oder der Ergebniserreichung eines Bereichs abhängig.



variable Bestandteile



FLEXIBLE BENEFITS STEIGERN ATTRAKTIVITÄT

Corporate Benefits sind Neben- bzw. Sachleistungen und werden neben dem Gehalt gewährt. Grundsätzlich sind Benefits sinnvoll, um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu steigern und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Zudem sind Benefits sehr interessant für Bewerber:innen und werden in einem gewissen Umfang von Arbeitnehmer:innen mittlerweile sogar vorausgesetzt. Benefits sollten regelmäßige Entgelterhöhungen allerdings keinesfalls ersetzen.

Ein flexibles Benefit-Modell bietet den Vorteil, dass die Mitarbeitenden gemäß ihrer individuellen Lebenssituation bestimmte Zusatzleistungen in Anspruch nehmen können, die ihren Bedürfnissen entsprechen. Ob Mobilitätsoder Kindergartenzuschuss, Zuzahlungen zu Sport- und Fitnessangeboten oder betriebliche Altersvorsorge: Die Liste an Möglichkeiten für Neben- bzw. Sachleistungen ist lang.



Bei den angebotenen Benefits ist zu beachten, dass manche davon als selbstverständlich, andere als besonders attraktiv erachtet werden. Wenn Unternehmen mit vermeintlichen Vorteilen werben, die bei der Zielgruppe allerdings als Basis betrachtet werden (z.B. ein Firmenlaptop bei Bürotätigkeiten oder ein Firmenwagen für Vertriebsmitarbeitende) oder Benefits, die mancherorts nicht mehr als erwähnenswert, sondern als Standard angesehen werden (kostenloses Wasser oder Kaffee am Arbeitsplatz), verschenken sie damit wichtiges Potenzial im Recruiting. Vor allem umfangreiche Home-Office-Regelungen werden in nicht gewerblichen Jobs - die eine Anwesenheit am Arbeitsplatz unbedingt erfordern – heute bei Bewerbern vorausgesetzt. Es empfiehlt sich eine Bestandsaufnahme: Welche Leistungen bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitenden



aktuell, was kosten diese und welche davon werden von den Mitarbeitenden besonders gerne angenommen? Was fehlt Ihnen bzw. was möchte die Belegschaft? Die so gewonnen Erkenntnisse ermöglichen die Gestaltung eines modernen und flexiblen Benefit-Modells. Es ist gemeinsam mit den beteiligten Gremien zu prüfen, welche Benefits das Unternehmen Mitarbeitenden und Interessenten bieten soll: Kommen beispielsweise Job-Räder in Frage? Oder ist für einige Positionen vielleicht Jobsharing denkbar?

Der Stellenwert von flexiblen Benefits ist nach der Erfahrung mit der Corona-Pandemie nochmals gestiegen. Vor allem die jüngere Zielgruppe, ob Mitarbeitende oder Job-Interessierte, empfindet eine moderne Arbeitsplatzgestaltung, die Möglichkeit, flexible Arbeitszeitmodelle wahrzunehmen oder regelmäßige Mitarbeitendenevents als besonders wichtige Benefits neben einem adäquaten Gehalt.

NEW WORK - NEW PAY?

Unter New Work wird vor allem zeitliche und räumliche Flexibilisierung von Arbeit verstanden, die durch agile Organisationsformen, veränderte Führungsstrukturen und nicht zuletzt auf Basis der Digitalisierung möglich wird. New Work bedeutet für Mitarbeitende, dass sie einen hohen Grad an Eigenverantwortung und Selbstorganisation mitbringen müssen.

ZIEL: MEHR EINFLUSS MODERNER ARBEITSANFORDERUNGEN AUF DIE VERGÜTUNG

Mit dieser Veränderung der Arbeitswelt, die sich in den vergangenen zehn Jahren stetig beschleunigt hat und durch die Pandemie innerhalb kurzer Zeit noch einmal enorm befördert wurde, ist auch eine veränderte Sicht

auf die Vergütung entstanden. In diesem Zusammenhang spricht man darum auch von New Pay. Unternehmen und Betriebsräte setzen sich immer häufiger mit der Frage auseinander, wie die heutige Arbeitsorganisation und die Arbeitsinhalte zur bestehenden Vergütungsstruktur passen. Zur transparenten Bearbeitung dieses Fragenkomplexes können die vorhandenen Komponenten eines Vergütungsmodells nach Schwachstellen analysiert und auch Lücken identifiziert werden. Mit New Pay ist kein Automatismus verbunden: Weder bedeutet es automatisch eine Fragmentierung des Gehalts durch eine vollumfassende Einführung individueller Vergütungskomponenten, noch lässt sich auf diese Weise per se eine gerechtere Vergütung herstellen.





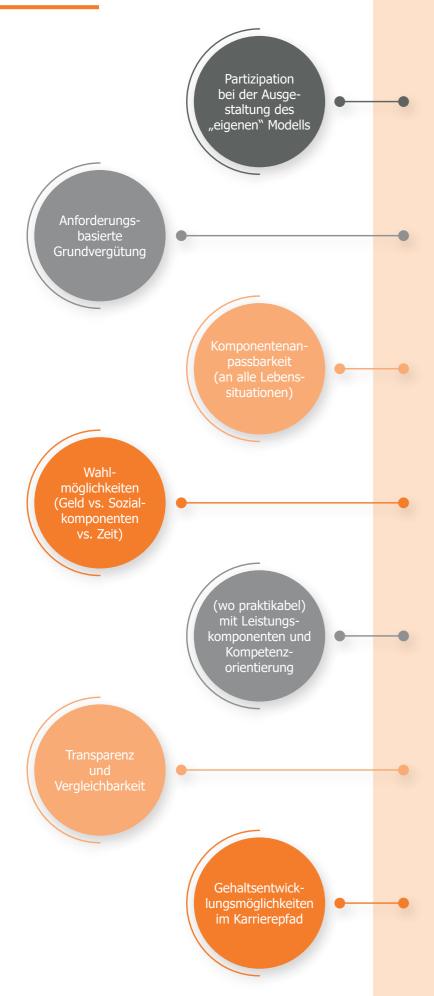
Um sich dieser komplexen Aufgabe anzunähern, empfiehlt sich zunächst eine Bestandsaufnahme des aktuellen Vergütungssystems. Tatsächlich empfiehlt sich ein Blick auf das gesamte Entgeltsystem und nicht auf eine einzelne Komponente. Es schlummert aber auch ein gewisses Konfliktpotenzial in der Neugestaltung, weil mitunter gleichlautende Jobtitel sich basierend auf den Skills der Stelleninhaber:innen inhaltlich "auseinandergelebt" haben. Stelleninhaber formen Stellen! Im Sinne einer New-Pay-Vergütungsstruktur kommen auch individualisierte Gehaltsbestandteile zum Einsatz, die klar und nachvollziehbar durch Arbeitgeber:innen und Betriebsrat gemeinsam definiert werden. Dazu zählen beispielsweise eingebrachte Fähigkeiten und

Erfahrung, die Qualität eines Projektergebnisses, aber auch erlebte Komplexität von Projektinhalten. Neben der kompetenzbasierten Komponente kann New Pay aber auch Soft Skills wie Agilität, Teamfähigkeit oder Kritikfähigkeit berücksichtigen – sofern auch hierfür im Vorfeld gemeinsam mit dem Betriebsrat verbindliche Definitionen und Merkmale für deren Beurteilung getroffen wurden.

In diesem Sinne stellt New Pay nicht die gesamte Vergütungsstruktur von heute auf morgen auf den Kopf. Der Ansatz eignet sich aber sehr gut, um das aktuelle Vergütungssystem einmal kritisch im Hinblick darauf zu überprüfen, ob es noch zeitgemäß und attraktiv für die Beschäftigten ist.

12 13

NEW PAY



SEMINARANGEBOT

Seminar "Vergütungsstrukturen im außertariflichen Anwendungsbereich" für Betriebsratsgremien.

Passend zum Thema dieses Whitepapers bietet EWR ein eintägiges Teaser-Seminar zu Vergütungsstrukturen im nicht tarifgebundenen und außertariflichen Anwendungsbereich an.

§ 87 (1) Nr. 10 BetrVG bietet ein Mitbestimmungsrecht bei der betrieblichen Lohngestaltung außerhalb tariflicher Regelungen. Zu beachten ist jedoch, dass auch tarifliche Modelle immer auf den Betrieb "übersetzt" werden müssen. Nur wenn der Betriebsrat seine Handlungsmöglichkeiten kennt, kann er auf eine im Detail ausgestaltete und ganzheitliche Entgeltstruktur im Betrieb hinwirken. Egal ob Tarifmodell oder individuelles Modell.

Neben den tariflichen Vergütungssystemen hat die Bedeutung von marktorientierten Modellen für außertariflich Beschäftigte in den letzten Jahren immer weiter zugenommen. Vermehrt wenden Unternehmen global einheitliche Stellenbewertungs- und Kompensationsmodelle (Job Evaluation, Mapping- und Grading-Modelle) an und orientieren Gehaltsbänder an Marktvergleichen.

Betriebsräte sind bei der Einführung von Modellen bzw. Änderung bestehender Modelle mehrfach gefordert. Sie müssen einerseits Tarifstellen bewerten und eingruppieren, die Kriterien für die AT-Entgelte regeln und andererseits die Konzepte der Arbeitgeberseite kritisch bewerten, Problemlösungen entwickeln und diese in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber einbringen. Um dies zu gewährleisten, muss ein passendes Gesamtpaket zwischen den Betriebsparteien ausgestaltet werden.

Das Seminar ist eine Einführung in die "Welt" der Entgeltsysteme und vermittelt Grundkenntnisse zu den Bausteinen einer Vergütungsstruktur, die darauf aufbauend immer weiter mit Inhouse-Schulungen und Workshops vertieft werden können.

GESTALTUNG VON ENTGELTSYSTEMEN

- wesentliche Begrifflichkeiten und Bestandteile eines Entgeltsystems
- Vergütungsgrundsätze und Vergütungsmethoden, Rechtliches
- Tarifvorrang, tarifliche Modelle, betriebliche Regelung
- 2
- Stellenbeschreibungen (wozu und was soll drinstehen?)
- Stellenbewertung / Funktionsstruktur
- Grundgehalt, variables Gehalt, Zusatzleistungen etc.
- Funktionsstufen, Gehaltsbänder
- Gehaltssteigerungssystematik / Tabellenerhöhung
- variable Bestandteile: Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarung etc.



- Beispiel: tarifliche, globale / marktorientierte Modelle
- Abgrenzung und Abstand zum außertariflichen Bereich



- Anwendung der Modelle in der betrieblichen Praxis
- Diskussion unterschiedlicher Modelle (in den Betrieben der Teilnehmer:innen)

14 15

IMPRESSUM

EWR Consulting GmbH Bornheimer Landstraße 22 60316 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 430109 Web: www.ewr-consulting.de E-Mail: info@ewr-consulting.de Fotos: EWR-Team

Redaktion und Gestaltung: mainblick – Agentur für Strategie und Kommunikation GmbH