

Der Einsatz von Entgeltbändern in der modernen Vergütungsgestaltung



Sven Hille
ifaa – Institut für
angewandte Arbeits-
wissenschaft

Mit der Gestaltung und Einführung von Entgeltbändern im Rahmen eines Vergütungssystems entstehen für Unternehmen Möglichkeiten, innerhalb einzelner Entgeltgruppen mit starken Entgeltspreizungen zu arbeiten. In der Vergangenheit wurden diese Möglichkeiten häufig für die Vergütung von AT-Angestellten genutzt. Mittlerweile finden Entgeltbänder auch Einzug in Tarifverträge. Dafür gibt es zahlreiche Beispiele in der chemischen Industrie, aber auch in modernen mit der IG Metall geschlossenen Tarifverträgen – zum Beispiel im Bereich der IT-Dienstleistungen. Statt Vergütungsgruppen mit einem fixen Grundbetrag zu nutzen, wird hierbei die Möglichkeit genutzt, auf eher wenige Entgeltbänder (meist sechs bis acht) zurückzugreifen oder für jede einzelne Vergütungsgruppe ein Band zu hinterlegen. Jedes Entgeltband ist definiert durch eine Untergrenze, die das eigentliche Mindestentgelt definiert, und eine Obergrenze, die das Maximum der Vergütung in diesem Band vorgibt. So sind je nach Ausgestaltung Entgeltspreizungen von 100 Prozent bis 150 Prozent möglich.

Zielsetzung

Die Ziele, die Unternehmen mit dem Einsatz von Entgeltbändern verfolgen, können sehr unterschiedlich sein – zum Beispiel das Errei-

chen einer höheren Agilität oder Flexibilität (ohne die Notwendigkeit einer Umgruppierung), den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, die Reduzierung von Höher- und Abgruppierungen, die Abbildung von Betriebsspezifika im Entgeltsystem, die Sicherstellung eines diskriminierungsfreien Entgeltsystems oder Ähnliches. Vor dem Hintergrund der Entgelttransparenz werden Vergütungssysteme, einschließlich der Stellenbewertung, auch im außertariflichen Bereich zunehmend wichtiger, ein Ziel könnte es auch sein, die gesetzlichen Bestimmungen des Entgelttransparenzgesetzes zu erfüllen.

Beispiele aus Betriebsvereinbarungen:

- »Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, die Gehälter der AT-Angestellten mittels eines möglichst objektiven Verfahrens festzulegen.«
- »Das Gehaltssystem regelt die markt- und leistungsgerechte Vergütung aller Beschäftigten.«
- »Die Betriebsparteien haben die folgenden Regelungen mit dem Ziel der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Arbeitsplätze für die dem räumlichen und fachlichen Geltungsbereich dieses Tarifvertrages unterfallenden Unternehmen entwickelt.«

Definition der Entgeltbänder und Einstufung der Beschäftigten

Die Definition von Entgeltbändern und die damit verbundene Einstufung der Beschäftigten in ein entsprechendes Band kann durch eine analytische Arbeitsbewertung, basierend auf Funktionsgruppen oder Rollen (zum Beispiel Fach- und Führungsbänder) oder einer summarischen Beschreibung erfolgen. Die Zuordnung von Arbeitsaufgaben zu einem Entgeltband erfolgt meist auf Basis der formalen Anforderungen, die diese Aufgabe an die ausführende Person stellt.

Abbildung 1 zeigt beispielhafte Tätigkeits- beziehungsweise Anforderungsmerkmale, die für die Einordnung in ein Entgeltband relevant sein können.

Abb. 1: Auswahl möglicher Anforderungsmerkmale

- geforderte Ausbildung/Qualifikation
- fachliches Breiten- und Tiefenwissen
- geforderte Berufserfahrung
- Prozessrolle/Prozesswissen
- Budgetverantwortung
- Strategiewirkung
- Fachwissen
- Selbstständigkeit, Handlungsspielraum
- Planungs- und Koordinationserfordernisse
- Kooperation, Kommunikation
- Personalverantwortung/Führung von Mitarbeitern
- Vielseitigkeit, Flexibilität
- Breite und Tiefe von Problemlösekompetenz
- Externer und interner Marktwert

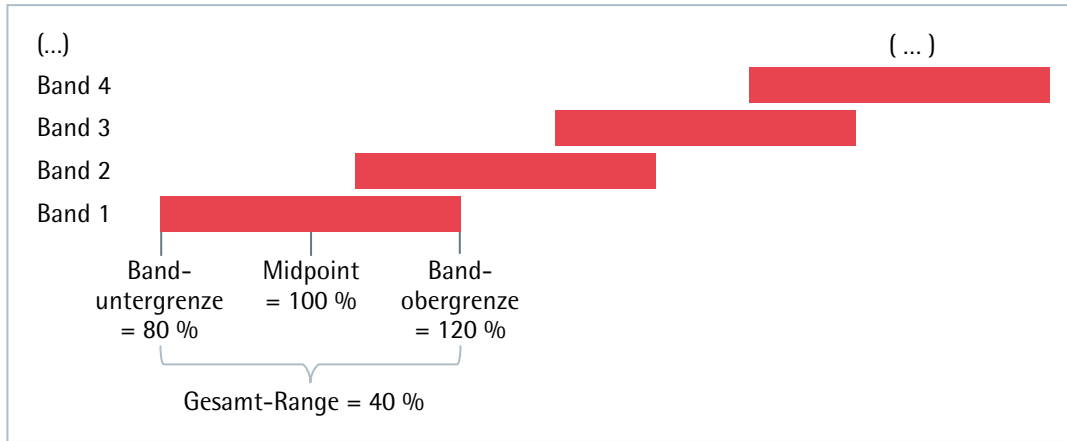


Abb. 2: Entgeltbänder mit Überlappungen

Bandaufbau

Im Anschluss an die Definition der Entgeltbänder erfolgt nun auch deren Dimensionierung. Anders als Entgeltgruppen enthalten Bänder eine Spreizung, die oftmals als Bandbreite oder Range in Prozent um einen Mittelwert, den sogenannten Midpoint, dargestellt werden. Bandober- und -untergrenzen sind dabei zu definieren. Je nach Ausgestaltung gibt es auch Entgeltbandstrukturen, die ohne die Bestimmung eines Midpoints auskommen. Darüber hinaus ist zu klären, ob eine »Überlappung« der einzelnen Bänder vorgesehen ist oder nicht. Eine Überlappung von Bändern hat zur Folge, dass ein Beschäftigter am oberen Ende eines niedrigeren Bandes ein höheres Entgelt erzielen kann als ein Beschäftigter am unteren Ende des nächsthöheren Bandes. Eine weitere Möglichkeit ist es, in den höheren Entgeltbändern mit einer zunehmenden Spreizung zu arbeiten – das heißt: Die Streuung um den Midpoint wird größer, je höher das Entgeltband insgesamt liegt.

Eine weitere Fragestellung bei der Ausgestaltung von Entgeltbändern ist diejenige nach der Dynamik eines solchen Systems; hier geht es zum Beispiel darum, wie mit Tarifierhöhungen beziehungsweise kollektiven Entgelterhöhungen umgegangen wird. Entgelterhöhungen können dabei entweder über eine entsprechende Anhebung der Midpoints gleichmäßig in die Entgeltbänder einfließen oder einem Budget, beispielsweise für die individuelle Entwicklung im Band, zukommen. Auch Kombinationen sind denkbar.

Positionierung und Bewegung innerhalb des Bandes

Neben der Definition und Dimensionierung der Entgeltbänder ist die Bestimmung der Po-

sitionen in den Bändern festzulegen – das heißt: Es ist zu klären, welche Merkmale die individuelle Position bestimmen, sowie wie, durch wen und wann sie bewertet werden.

Zur Positionsbestimmung werden häufig personengebundene Eigenschaften oder Verhaltensaspekte herangezogen; dazu zählen beispielsweise:

- die Ausprägung der Fachkompetenz (zum Beispiel dreistufig: Kenner – Köhner – Experte),
- besondere oder zusätzliche Kenntnisse (zum Beispiel Weiterbildungen),
- das Arbeitsergebnis des Mitarbeiters (hinsichtlich Qualität und Quantität),
- die Selbstständigkeit,
- Flexibilität beziehungsweise Mobilität,
- das Engagement,
- Innovation,
- Die Weitergabe von Wissen und
- das Kommunikationsverhalten.

Die genannten Aspekte können dabei durch eine Leistungsbeurteilung ermittelt werden. An Arbeitsplätzen, an denen die Messung des Arbeitsergebnisses durch Kennzahlen möglich und sinnvoll ist, kann auch auf diese zurückgegriffen werden. Weiterhin kann die Erreichung persönlicher Zielvorgaben für die Positionsbestimmung genutzt werden. Ein weiterer Faktor, der häufig Einfluss auf die Positionsbestimmung im Entgeltband nimmt, ist die Dauer der Betriebszugehörigkeit. Hierbei steigt der Beschäftigte mit der Zeit automatisch im Band weiter auf (»Senioritätsprinzip«). Die Kriterien können sich aber auch auf die jeweilige Arbeitsaufgabe beziehen, sofern diese nicht bereits in die Arbeitsbewertung eingeflossen sind. Hierbei können beispielsweise folgende Fragestellungen relevant sein:

- Gehört Führung (fachlich/disziplinarisch) zur Arbeitsaufgabe?
- Hat der Beschäftigte im Rahmen der Aufgabe Verantwortung für Personen, Budget oder Unternehmensstrategie?
- Ist diese Aufgabe auf dem Arbeitsmarkt derzeit besonders nachgefragt?
- Muss der Beschäftigte im Rahmen seiner Arbeitsaufgabe das Unternehmen nach außen repräsentieren?

Weitere mögliche Kriterien, die unabhängig von der Person sind, können sich auf das Unternehmen beziehen – zum Beispiel das Unternehmensergebnis oder der Standort. Auch eine Kombination mehrerer Kriterien ist möglich. Innerhalb der Bänder ist sowohl eine freie Positionierung denkbar als auch eine formale Abstufung.

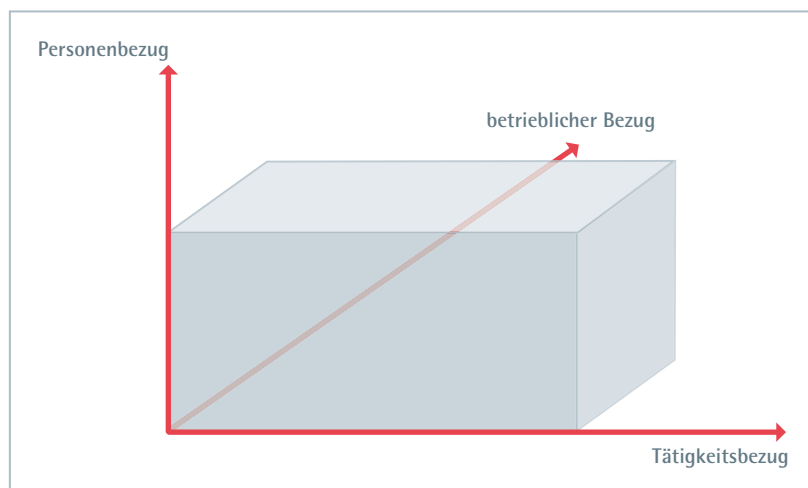
Bewegung zwischen den Bändern

Neben der Festlegung von Kriterien zur Bewegung innerhalb eines Bandes ist zu definieren, wann eine Bewegung zwischen Bändern erfolgt. Folgende Fragestellungen sind hierbei relevant:

- Was führt zu einer Umgruppierung (zum Beispiel Veränderung der Arbeitsaufgabe, der Organisation etc.)?
- Wie verändert sich das Entgelt bei einer Umgruppierung?
- Wie wird mit Besitzständen umgegangen?
- Wer regelt was mit wem bei der Einführung beziehungsweise Umsetzung organisatorischer Änderungen?

Abb. 3: entgeltrelevante Merkmale in drei Dimensionen

Hierbei ist zu prüfen, ob es sich um einen dauerhaften oder zeitlich befristeten Wechsel



in ein anderes Band handelt. Weiterhin ist eindeutig zu regeln, welche Maßnahmen bei einem Wechsel in ein höheres oder niedrigeres Entgeltband zu treffen sind.

Praxisbeispiel zur flexiblen Ausgestaltung anhand dreier Dimensionen

Klassische Entgeltsysteme sind meist auf eine starre Organisation ausgelegt. Insbesondere in »neueren« Formen von Arbeitsorganisation, wie zum Beispiel Projektarbeit oder wechselnden Teams, stoßen diese Systeme häufig an ihre Grenzen. Die Möglichkeit, innerhalb eines Bandes mit unterschiedlichen Entgeltniveaus zu arbeiten, kann somit Potenziale für die Gestaltung der Vergütung in wechselnden Teams beziehungsweise ohne feste Arbeitsbeschreibung bieten.

Klassischerweise wird das Entgeltband anforderungsbezogen und die Lage darin leistungsbezogen ermittelt. Diese Vorgehensweise ist jedoch häufig auch zu starr und berücksichtigt nicht alle entgeltrelevanten Faktoren.

In der Praxis zeigt sich häufig, dass entgeltrelevante Merkmale in drei Kategorien geclustert werden können: tätigkeitsbezogene Merkmale, personenbezogene Merkmale sowie betriebliche Merkmale. Beispiele hierzu sind:

- tätigkeitsbezogen: geforderte Ausbildung, Erfahrung, Verantwortung für finanzielle oder personelle Ressourcen, Strategiewirkung, Prozessrolle.
- personenbezogen: Qualität und Quantität der Aufgabenerfüllung, Flexibilität, Einsatz, Zielerreichung.
- betrieblich: Betriebszugehörigkeit, interner oder externer Wert der Stelle, Reichweite, Prozesskenntnisse.

Um diese drei Dimensionen in einem Gesamtsystem zu betrachten, ist das Bild eines Koordinatensystems hilfreich (siehe Abbildung 3). Betrieblich müssen die drei genannten Dimensionen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen betrachtet und zu einem Wert aggregiert werden, der das Entgelt bestimmt.

Abbildung 4 zeigt ein Beispiel, in dem die Positionsbestimmung im Band basierend auf personen- und betriebsbezogenen Merkmalen erfolgt. Der Tätigkeitsbezug wurde bereits zuvor durch die Zuordnung zu einem Band berücksichtigt. Die Gesamt-Bandbreite mit einer

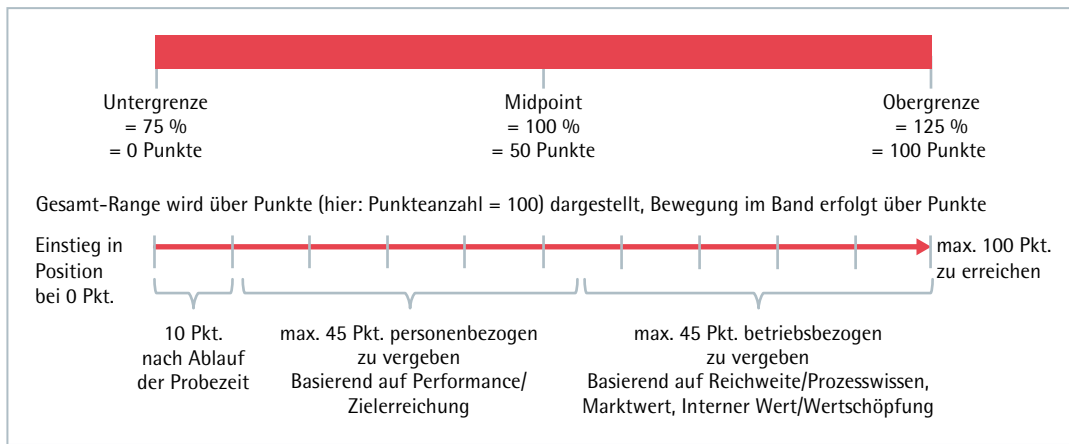


Abb. 4: Möglichkeiten einer Entgeltband-Entwicklung

Spreizung von +/-25 Prozent um den Midpoint wird in Punkte aufgeteilt. Insgesamt können bis zu 100 Punkte erreicht werden, die bewirken würden, dass der Beschäftigte an der Band-Obergrenze angelangt ist und ein Entgelt von 125 Prozent des Band-Basisentgelts erhält.

Von den 100 zu erreichenden Punkten erhält der Beschäftigte 10 Punkte automatisch nach Ablauf der Probezeit. Die verbleibenden 90 Punkte werden zu gleichen Teilen auf personenbezogene und betriebliche Merkmale aufgeteilt.

Die personenbezogenen Merkmale basieren auf der Performance und der Zielerreichung, ihre Ausprägung wird jährlich durch eine Leistungsbeurteilung sowie eine Bewertung der Erreichung individueller oder gruppenbezogener Ziele ermittelt. Die Ziele werden zwischen dem Beschäftigten und der direkten Führungskraft vereinbart.

Basierend auf den Ergebnissen wird die Leistung des Beschäftigten in eine der fünf Kategorien eingeteilt und die entsprechenden Punkte vergeben:

- s (short):** erfüllt die Leistungserwartungen deutlich nicht → 0 Punkte
- l (lower):** liegt unterhalb der Leistungserwartungen → 10 Punkte
- m (meets):** erfüllt die Leistungserwartungen → 20 Punkte
- b (beyond):** übertrifft die Leistungserwartungen → 30 Punkte
- e (exceeds):** übertrifft die Leistungserwartungen deutlich → 45 Punkte

Zudem werden drei betriebsbezogene Merkmale zur Positionsbestimmung im Band herangezogen: die Reichweite des Prozesswissens, der Marktwert sowie der interne Wert der Stelle. Die betriebsbezogenen Merkmale werden in drei mögliche Aus-

prägungen unterteilt und analog einem Punktwert zugeordnet:

- niedrig** → 0 Punkte je Merkmal
- mittel** → 7,5 Punkte je Merkmal
- hoch** → 15 Punkte je Merkmal

In jedem der drei betrieblichen Merkmale kann ein maximaler Punktwert von 15 Punkten erreicht werden, wodurch insgesamt 45 Punkte in dieser Kategorie vergeben werden können.

Fazit

Mit der Entwicklung und Einführung von Entgeltbändern als wesentliches Vergütungsstrukturelement entsteht ein erheblicher Spielraum bei der Entgeltgestaltung in den Unternehmen.

Mit einer Spreizung der Bänder von bis zu 50 Prozent ergeben sich für die Betriebe verschiedenste Möglichkeiten der Anwendung.

Neben der Möglichkeit, Entgelte auf ein gewisses Niveau zulaufen zu lassen, können beispielsweise neue Beschäftigte im unteren Bereich des Bandes eingestellt und dieses dann im Rahmen ihrer Entwicklung durchlaufen. Weiterhin ist eine breite Varianz von Merkmalen und die direkte Einbindung der individuellen Leistung der Beschäftigten möglich.

Flexibilität entsteht auch insbesondere dadurch, dass die Entwicklung der Positionierung der Beschäftigten im Band in beide Richtungen einfacher zu realisieren ist als in einem Stufenmodell.

Wie bei jeder Überlegung zur Gestaltung und Systematisierung der Vergütung spielen die individuellen Gegebenheiten im Unternehmen eine wesentliche Rolle. So sollte immer geprüft werden, ob der Einsatz eines Entgeltbandes oder eines Entgeltgruppenmodells im jeweiligen Fall sinnvoll ist. ■

Literatur

Bromberg T, Haipeter T, Hecker O (2017), Gut geregelt? Entgeltgestaltung für außertariflich Beschäftigte am Beispiel der chemischen Industrie. Study der HBS, Bd. 361. Düsseldorf

Jamer S (2010), Soll-Gehaltsbänder: Nutzen und Einführungsproblematiken von funktionsorientierten Einkommensbandbreiten, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

Maschmann F (2017), Total Compensation: Handbuch der Entgeltgestaltung, Fachmedien Recht und Wirtschaft in Deutscher Fachverlag GmbH; Auflage: 1, 2017, Frankfurt am Main

Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille
Leitung Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Tel.: +49(0)211/542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de