

## Umsetzung des TV-V

# Von der Überleitung zur Steuerung

## Erfahrungen der Stadtwerke Mainz mit Umbau der Entgeltstruktur

*Bei der Einführung des Tarifvertrags für Versorgungsbetriebe (TV-V) haben die meisten EVU die gewachsene Entgeltstruktur in den neuen Tarif übergeleitet – ohne zu überprüfen, ob die individuelle Eingruppierung von Mitarbeitern noch ausreichend mit der Wertigkeit der jeweiligen Stellen im Unternehmen korrespondiert. In einem zweiten Schritt beginnen nun Versorger, ihre Entgeltstruktur einer grundlegenden Inventur zu unterziehen und den TV-V stärker als Steuerungsinstrument zu nutzen. Die Erfahrungen der Stadtwerke Mainz zeigen, wie man diese hochsensible Thematik bearbeiten kann.*

Das Ziel war, eine marktfähige Vergütungsstruktur auf Basis des TV-V zu schaffen sowie eine einheitliche und faire Grundlage für zukünftige Vergütungsentscheidungen zu etablieren, beschreibt Burkhard Prinz, Leiter Personal der Stadtwerke Mainz AG, das Projekt, das er geleitet hat. Das System sollte die Möglichkeiten des TV-V nutzen und Führungskräften sowie Mitarbeitern eine Orientierung über die Wertigkeit von Funktionen geben. Eine Arbeitsgruppe aus Personalabteilung, Betriebsräten und Beratern der Strategie M Unternehmensberatung, Hamburg, wurde beauftragt, die Ist-Situation aufzunehmen und ein zukunftsfähiges Modell zur Stellenbewertung zu erarbeiten. Die Stadtwerke Mainz entschieden sich für ein Verfahren der Stellenbewertung, bei dem jede Stelle als Ganzes, also summarisch, betrachtet und innerhalb einer unternehmensspezifischen Rangreihe eingeordnet wird. Maßgeblich waren dabei nicht die Kompetenzen und Qualifikationen der einzelnen Stelleninhaber, sondern die Qualität der Aufgaben und die Anforderungen an die jeweilige Stelle – unabhängig von der konkreten Person, die diese Stelle aktuell besetzt.

### Experten für Stelleninhalte

Bei der Zusammensetzung der Projektgruppe erwiesen sich das hohe Maß an personalwirtschaftlichem Know-how, die sehr gute Kenntnis des Hauses auf Seiten der Betriebsräte sowie eine unparteiliche Sicht auf das gesamte Unternehmen als wichtige Faktoren. Viel Wert wurde darauf gelegt, die Führungskräfte über die Projektziele gut zu informieren, sie an der Bestandsaufnahme zu beteiligen und sie in zwei ganztägigen Workshops als „Experten für die Stellenin-

halte“ in die Bewertung einzubeziehen – für die spätere Akzeptanz der Ergebnisse war dies außerordentlich hilfreich. Das gewählte summarische Verfahren führte in der geplanten Zeit zu aussagekräftigen, plausiblen Ergebnissen.

Um eine ausreichende Informationsbasis in der Arbeitsgruppe herzustellen, wurde zu Projektbeginn eine Bestandsaufnahme aller Funktionen der Stadtwerke Mainz und ihrer wichtigsten Merkmale vorgenommen. Durch Einzelgespräche mit den Führungskräften ließ sich die bestehende Funktionsübersicht bereinigen, indem überholte Funktionen und Funktionsnamen eliminiert, inhaltlich gleiche Funktionen zusammengefasst und organisatorische Veränderungen abgebildet wurden. Auf dieser Basis ordnete die Arbeitsgruppe alle bestehenden Stellen zunächst in fünf grobe Wertigkeitscluster ein, die sich am formalen Anforderungsniveau für die Stellen orientierten – „keine Berufsausbildung erforderlich“, „abgeschlossene Berufsausbildung erforderlich“, „Meisterprüfung o. Ä. erforderlich“, „(Fach-)Hochschulstudium erforderlich“, „sich erheblich daraus heraushebende Tätigkeiten“. Dieser ersten Einordnung folgte die Überprüfung und bei Bedarf Modifizierung mit den Führungskräften.

### Repräsentative Eckfunktionen

Im nächsten Schritt wählte man dann je Wertigkeitsgruppe drei bis vier repräsentative „Eckfunktionen“ aus, die im Unternehmen besonders häufig vertreten bzw. gut bekannt sind und die die Gehaltsbandbreite innerhalb der Gruppe gut abdecken. Diese Eckfunktionen wurden im paarweisen Vergleich („Welche der Eckfunktionen hat im Paarvergleich eine höhere/geringere Wertigkeit für die Stadtwerke Mainz?“) in eine unternehmensspezifische Rangreihe gebracht. Dieser Arbeitsstand wurde mit den Entgeltgruppen des TV-V abgeglichen. Am Ende dieses Diskussionsprozesses stand ein erstes Raster, in dem für jede Entgeltgruppe des TV-V mindestens eine unternehmensspezifische Eckfunktion definiert war.

Es schlossen sich Workshops zum Vergleich aller Funktionen mit den Eckfunktionen an und zu ihrer Zuordnung zu den jeweiligen Entgeltgruppen. Zweifelsfälle wurden zurückgestellt, weitere Informationen dazu eingeholt. Manche Funktion veränderte

im Laufe der Diskussionen mehrfach ihren Platz innerhalb der unternehmensspezifischen Rangreihe. Dabei zeigte sich auch, dass sich hinter identischen Stellenbezeichnungen nicht selten unterschiedliche Funktionen mit verschiedenen Hauptaufgaben und Anforderungen verbargen. Am Ende stand ein klares Bild über die Wertigkeit und Vergleichbarkeit aller Funktionen im Hause.

Zusätzlich nutzten die Stadtwerke Mainz das Projekt dazu, die Funktionsbezeichnungen im Unternehmen zu harmonisieren. Die fünf groben Wertigkeitscluster dienten als Grundlage für ein einheitliches Raster der Stellenbezeichnungen. Beispielsweise lautet nun für Funktionen des Clusters „keine Berufsausbildung erforderlich“ die übergreifende Bezeichnung „Servicekraft“. Der spezifische Tätigkeitsbereich wird anschließend genannt, wie z. B. bei der „Servicekraft Betriebsrestaurant“. Dadurch ist heute bereits am Titel einer Funktion erkennbar, welcher internen Wertigkeitsgruppe sie zuzu-rechnen ist.

### Umgruppierungen notwendig

Die in den Workshops erarbeitete Soll-Entgeltstruktur wurde anschließend abgeglichen mit den bestehenden Eingruppierungen – hier zeigten sich teils erhebliche Abweichungen. Zum Teil habe man vergleichbare Stellen in mehr als drei verschiedenen Entgeltgruppen gefunden, sagt Burkhard Prinz. Ein Großteil der Stelleninhaber gerade in den niedrigeren Anforderungsbereichen sei heute zu hoch eingruppiert, so dass sich bei künftigen Einstellungen ein erhebliches Einsparpotential ergebe.

Aber es zeigte sich auch, dass einzelne Stellen zu niedrig eingruppiert waren. Hier traf man Vereinbarungen, um die Eingruppierung in sinnvollen Schritten anzupassen. Bei einer Abweichung von einer Entgeltgruppe wurde die Höhergruppierung zu Beginn des nächsten Monats direkt vorgenommen. Für Abweichungen von mehr als einer Entgeltgruppe sind entsprechende Entwicklungsschritte und -rollen definiert. Der jeweilige Mitarbeiter bleibt zunächst in der niedrigeren Entgeltgruppe.

### Transparenz durch Entwicklungsrollen

Die Abteilung Personalentwicklung und die direkte Führungskraft vereinbarten aber gemeinsam mit dem Mitarbeiter einen indi-

viduellen Personalentwicklungsplan und überprüfen an festgelegten Terminen die Lernerfolge und die Leistung des Mitarbeiters. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse entscheiden dann Führungskraft und Personalabteilung erneut über eine mögliche Höhergruppierung. Die Vorteile dieser Entwicklungsrollen liegen in der Transparenz der Anforderungen an den jeweiligen Stelleninhaber, in der Differenzierung nach Leistung und in einem geringeren Erwartungs- und Leistungsdruck sowie in Lernchancen und Entwicklungsräumen für neue Stelleninhaber. „Außerdem wird dadurch der interne Stellenwechsel erleichtert und der Bedarf an externen Einstellungen deutlich verringert“, fasst Prinz zusammen.

Ein vertraulicher und sorgsamer Umgang mit den Ergebnissen war von Beginn an eine wichtige Maxime des Projekts. Entsprechend sorgfältig wurde auch die Kommunikation geplant und vorbereitet. Nach der Freigabe der Projektergebnisse durch die Geschäftsführung wurden die Mitarbeiter schriftlich über die neue Bewertung ihrer Funktion informiert. Bezüglich weiterführender Fragen hatten sie die Möglichkeit, sich an ihre direkten Führungskräfte oder an die Personalabteilung zu wenden. Auf allen Hierarchieebenen stießen die Ergebnisse auf überwiegend hohe Akzeptanz, was sich u. a. in der äußerst geringen Zahl an Rückfragen und Änderungsvorschlägen zeigte.

Die folgenden Monate machten deutlich, dass die neue Einwertungsstruktur die zu Beginn des Projekts formulierten Ziele vollends erfüllt und eine transparente, nachvollziehbare und pragmatisch anzuwendende Grundlage für Vergütungs- und Personalentscheidungen bei Ein- und Umgruppierungen darstellt.

**Susanne Tertilt, strategie M**