OrganisationsEntwicklung

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

1 12

Unternehmen Vertrauen

Zwischen Freiraum und Kontrollzwang

Anatomie einer Schlüsselressource
Der Stand der Forschung zum organisationalen Vertrauen

Vertrauen messen
Steht Ihr Unternehmen auf einer sicheren Vertrauensbasis?

Die Strategie der BMW Group
Energie und Vertrauen bei der Umsetzung

Money Talks
Erfahrungsbericht zur Einführung eines betrieblichen Entgeltsystems

Jenseits des Eisbergs
Wie sich Organisationen sinnvoll beobachten lassen

Der gemeinsame Weg zur Gerechtigkeit

Erfahrungsbericht zur Einführung eines neuen Entgeltsystems

Zahlreiche sozialwirtschaftliche Einrichtungen kämpfen um das wirtschaftliche Überleben, weil ihre Finanzierung nicht gesichert ist. Wie können betroffene Einrichtungen mit dieser Herausforderung umgehen? Einerseits können sie um eine bessere Refinanzierung kämpfen und andererseits die Kosten begrenzen. Früher oder später – spätestens in Zeiten von fehlenden Fachkräften – werden dann auch die Entgeltsysteme auf den Prüfstand gestellt. Weitsichtige Unternehmen antizipieren diese Herausforderungen und gehen sie rechtzeitig an. Sie fördern so die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Einrichtung und verhindern deren Demotivation, Konflikte und Fluktuation.

Ausgangssituation

Der Trägerverein, Platane 19 e.V., wurde in den 70er-Jahren gegründet. Seither haben sich die Arbeits- und Vergütungsbedingungen so verändert, dass für langjährige Mitarbeiter großzügige Arbeitsverträge und Regelungen zur Altersvorsorge bestanden, während jüngere Mitarbeiter Arbeitsverträge mit kostenreduzierter Regelung zur Altersvorsorge erhielten. In den Jahren 2006/2007 brachten die Personalkosten den Träger an die Grenze dessen, was langfristig finanzierbar und für die Existenz des Trägers vertretbar war. In der Krise wurden die Mitarbeiter über den Ernst der Lage informiert und eine Lösung wurde angestrebt.

Deshalb sah die Geschäftsführung von Platane 19 e.V. die Notwendigkeit, jenseits von BAT und TVöD einen eigenen Weg zu gehen und ein eigenständiges, auf den Träger abgestimmtes Entgeltsystem zu entwickeln. Die Entwicklung und Einführung gelang mit einem hohen Maß an Mitarbeiterbeteiligung. Zunächst wurde folgende «Regelungsabrede» getroffen: Für einen Zeitraum von drei Jahren verzichteten die Mitarbeiter auf zwei Prozent ihres Gehalts und auch teilweise auf das Weihnachtsgeld, das nur noch ertragsabhängig ausgezahlt wurde. Die Altersvorsorge wurde eingefroren. Diese Regelung hatte zwar vorerst die finanzielle Situation des Trägers stabilisiert, sie lief jedoch im Dezember 2009 aus und eine Anschlusslösung für die Personalkosten wurde notwendig.

Da der Berliner Senat Entgelte und Zuwendungen in den vergangenen Jahren nicht erhöht hatte, würde der Träger seine Mitarbeiter nicht mehr zu den alten Bedingungen beschäftigen können. Diese Situation löste bei vielen Mitarbeitern große Befürchtungen aus.

Ziele des neuen Entgeltsystems

Vor diesem Hintergrund sollte eine betriebliche Einheitsregelung entwickelt und ein betriebliches Entgeltsystem eingeführt werden, das auf fairen, tätigkeitsorientierten, finanzierbaren und zukunftsfähigen Richtlinien aufbaute.

Das Unternehmen

Platane 19 e.V. bietet in Berlin seit über 30 Jahren Hilfen zur Wiedereingliederung psychisch kranker Menschen sowie Suchtkranker und Hilfen für Menschen in Krisensituationen an. Rund 50 Mitarbeiter betreuen etwa 300 Menschen, meist in Teams und in flachen Hierarchien. Ein Großteil der Belegschaft arbeitet schon seit vielen Jahren zusammen.

Die Umstellung vom alten auf das neue System sollte sozial verträglich gestaltet und die Neuregelung entsprechend der Kultur, der Haltung und den Strukturen des Trägers angepasst sowie Ungerechtigkeiten möglichst vermieden werden. Dem neuen Entgeltsystem sollte möglichst die gesamte Belegschaft zustimmen können.

Projektrealisierung

Projektgruppe

Zur Entwicklung der Entgeltstruktur bildete sich eine Projektgruppe, die – begleitet von einem Vergütungsberater – innerhalb von sechs Monaten eine neue Regelung definierte. Die Zusammensetzung der Gruppe war mitentscheidend für die erfolgreiche Projektrealisierung und erfolgte möglichst repräsentativ, um alle wichtigen Perspektiven einzubeziehen und eine breite Mitbestimmungsplattform zu erzielen. Das Spektrum der beteiligten Charaktere war breit: Initiatoren, kooperative Mitstreiter, kritische Denker, Entscheider, Bedenkenträger, Netzwerker und Praktiker trafen in der Gruppe aufeinander.

Arbeitsweise

Die Projektgruppe tagte siebenmal, in einem konstruktiven und für alle Beteiligten transparenten und sehr lehrreichen Arbeitsprozess. An dessen Anfang stand eine gemeinsame Analyse der Ausgangssituation, verbunden mit vorstellbaren Gestaltungsoptionen bei einem betrieblichen Entgeltsystem sowie einem bewährten Vorgehen, das aus der Wirtschaftsmediation stammt (siehe Abb. 1): In der qualitativen Phase wurde zunächst erarbeitet, wie die Ziele in Konzepte umzusetzen waren. Diese Konzepte wurden in der quantitativen Phase zunächst auf ihre Praxistauglichkeit und Akzeptanz geprüft. Abschließend interessierten ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiter und auf das Unternehmen. Die Zusammenarbeit kennzeichnete sich während des gesamten Prozesses durch Offenheit und respektvollen Umgang, bei durchaus kontroversen Diskussionen. Das gemeinsame Ziel, die verschiedenen Interessen auszubalancieren und eine gute, tragfähige Lösung zu finden, bestimmte die Verhandlungen. Dabei zeigte sich schnell, dass es ebenso unmöglich war, die zwei Prozent Entgeltverzicht wieder zurückzunehmen wie die Zahlung der betrieblichen Altersvorsorge (VBLU) erneut aufzunehmen.

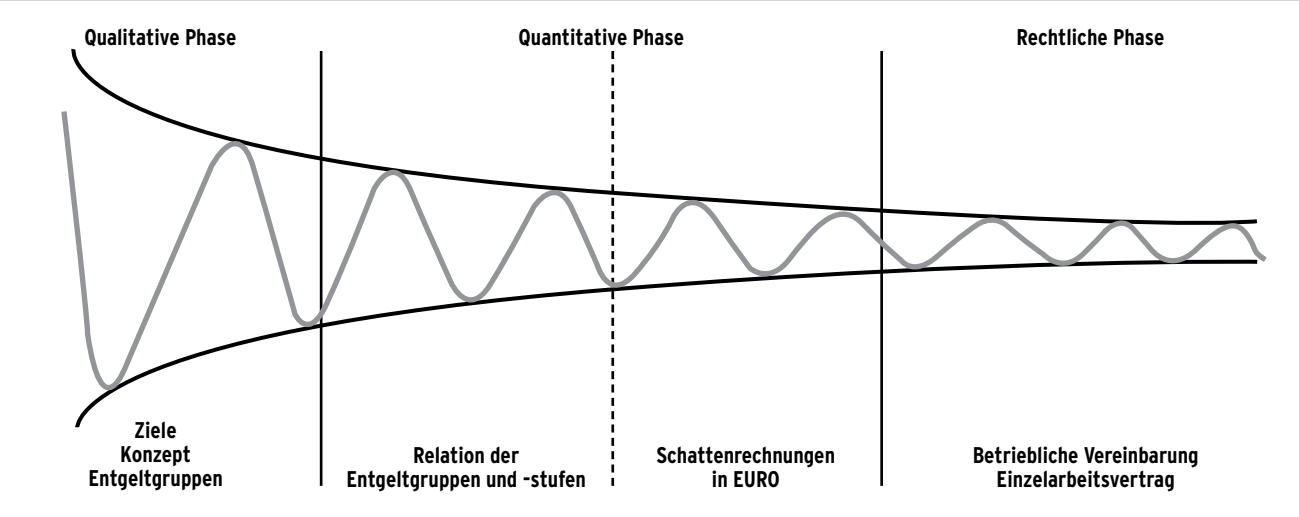
Das neue Entgeltsystem

Das neue Entgeltsystem sollte aus drei Komponenten bestehen: dem Grundgehalt, einem leistungsbezogenen Entgelt sowie Sonderzahlungen bestehend aus einer ertragsabhängigen Jahressonderzahlung, einem Urlaubsgeld und diversen Zulagen.

Grundentgelt

Die neuen Kriterien der Entgeltbemessung beinhalteten die Faktoren Ausbildung bzw. Qualifikation, Zusatzausbildung, Personalverantwortung, Betriebszugehörigkeit.

Abbildung 1
Phasen und Ergebnisse im Gestaltungsprozess



Während die Kriterien Ortszuschlag und Alter, die im BAT eine Rolle spielten, aufgegeben wurden, sieht die neue Regelung dagegen ein System aus Entgeltgruppen und Entgeltstufen vor. Die zehn Entgeltgruppen berücksichtigen die Kriterien Ausbildung, Qualifikation, Zusatzausbildung und Personalverantwortung.

Abbildung 2
Entgeltgruppenbeschreibung, + (++) = lt. Stellenausschreibung geforderte Zusatzqualifikation oder (und) Personalverantwortung (Leitungsfunktion)

Entgeltgruppen	Kurzbeschreibung
E1	Kurze Unterweisung
E2	Angelernt
E3	3-jährige Ausbildung
E4	Fachschule
E5	Fachschule +
E6	Fachhochschulabschluss
E7	Fachhochschulabschluss +
E8	Hochschulabschluss
E9	Hochschulabschluss +
E10	Hochschulabschluss ++

Die fünf Entgeltstufen richten sich nach der Betriebszugehörigkeit. Somit ergibt sich folgende Matrix:

Abbildung 3
Entgeltgruppen und Entgeltstufen

Entgeltgruppen	Entgeltstufen				
	1	2	3	4	5
	Betriebszugehörigkeit nach Jahren				
	0–1	>1–3	>3–7	>7–10	> 10
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					
E8					
E9					
E10					

Eine Steigerung des Entgelts sollte durch Entgeltgruppenaufstieg (z.B. Übernahme von Personalverantwortung) oder grundsätzlich über die Dauer der Betriebszugehörigkeit möglich sein. Um die fachliche Qualität zu gewährleisten, wurde die Erhöhung der Entgeltstufe neben der Betriebszugehörigkeit auch an das positive Ergebnis eines Mitarbeitergesprächs gebunden.

Leistungsabhängiges Entgelt

Anstelle eines leistungsbezogenen Entgelts wurde beschlossen, eine Leistungsbewertung im Rahmen von qualifizierten Mitarbeitergesprächen durchzuführen und so eine Feedbackkultur aufzubauen. Das Ergebnis der Mitarbeitergespräche fließt in die Steigerung der Stufen je Entgeltgruppe ein.

Sonderzahlungen

Anstelle des Weihnachtsgeldes wurde eine ertragsabhängige Jahressonderzahlung eingeführt, die der Bilanz des Vereins angepasst ist. Alle Mitarbeiter erhalten als Jahressonderzahlung den gleichen Prozentsatz ihres Monatseinkommens. Das Urlaubsgeld bleibt erhalten. Weitere Regelungen für Zulagen (Dienste zu ungünstigen Zeiten, Überstunden etc.) und zur Freistellung wurden vereinheitlicht und angepasst.

Der Weg vom alten zum neuen Entgeltsystem

Wird ein neues Entgeltsystem zu einem Stichtag eingeführt, gibt es «Gewinner» und «Verlierer». Da es aber bei solchen Veränderungsprozessen einerseits keine «Verlierer» geben darf und andererseits die Kosten der Einrichtung finanzierbar bleiben müssen, brauchte es eine Lösung, die langfristig eine Perspektive bot. Grundsätzlich wurde festgelegt: Es gibt Bestandsschutz auf Basis des bereits abgesenkten Entgeltniveaus, keiner verdient zum Zeitpunkt der Umstellung weniger. Sollte ein Mitarbeiter nach dem neuen System weniger Entgelt bekommen, kann eine Ausgleichszulage die Differenz zwischen altem und neuem Entgelt kompensieren. Diese Ausgleichszulage würde bei Tariferhöhungen oder Entgelterhöhung abgeschmolzen, d.h. teilweise oder ganz mit Erhöhungen in der Zukunft verrechnet werden.

Kontinuierliche Information der Mitarbeiter

Um möglichst viele Mitarbeiter für die Neuregelung zu gewinnen, informierte die Projektgruppe nach ihrer ersten Sitzung kontinuierlich in Form von Rundschreiben. Gleichzeitig stand die Projektgruppe immer als Ansprechpartner zur Verfügung.

Entscheidung

Die Projektgruppe präsentierte das System des neuen Entgeltsystems auf einer Mitarbeiterversammlung, wobei es sich als

Die Evaluation des Einführungsprozesses

Geschäftsführung und Mitarbeiter führten abschließend eine Bewertung des Veränderungsprozesses hin zum neuen Entgeltsystem durch und identifizierten die wesentlichen Erfolgsfaktoren:

Transparenz

Die wirtschaftliche Ausgangssituation von Platane 19 stellte die neuen Mitarbeiter wesentlich schlechter als langjährige Mitarbeiter und führte zu latenten – und selten manifesten – Konflikten aufgrund dieser Situation. Die Frage «Was passiert, wenn nichts passiert?» wurde ebenso diskutiert, wie die, dass ein neues Entgeltsystem bei konstanten Einnahmen auch individuelle Einschnitte bedeuten kann – allerdings zugunsten einer größeren Fairness und besseren Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Transparenz über den Prozess und die Klarheit, wann welche Fragen beantwortet würden, vermieden weitgehend zermürbende Diskussionen zum falschen Zeitpunkt. Der offene Umgang mit den anonymisierten alten Gehältern und neuen Entgelten sowie das gemeinsame Berechnen verschiedener Szenarien und deren Auswirkungen auf Mitarbeiter und Unternehmen, schafften Verständnis und qualifizierten die Mitglieder der Arbeitsgruppe zu Multiplikatoren des neuen Entgeltsystems. Beim Schaffen der Transparenz, wie auch bei der Zusammensetzung der Projektgruppe, erwies sich der Berater als besonders wichtig.

Projektgruppe

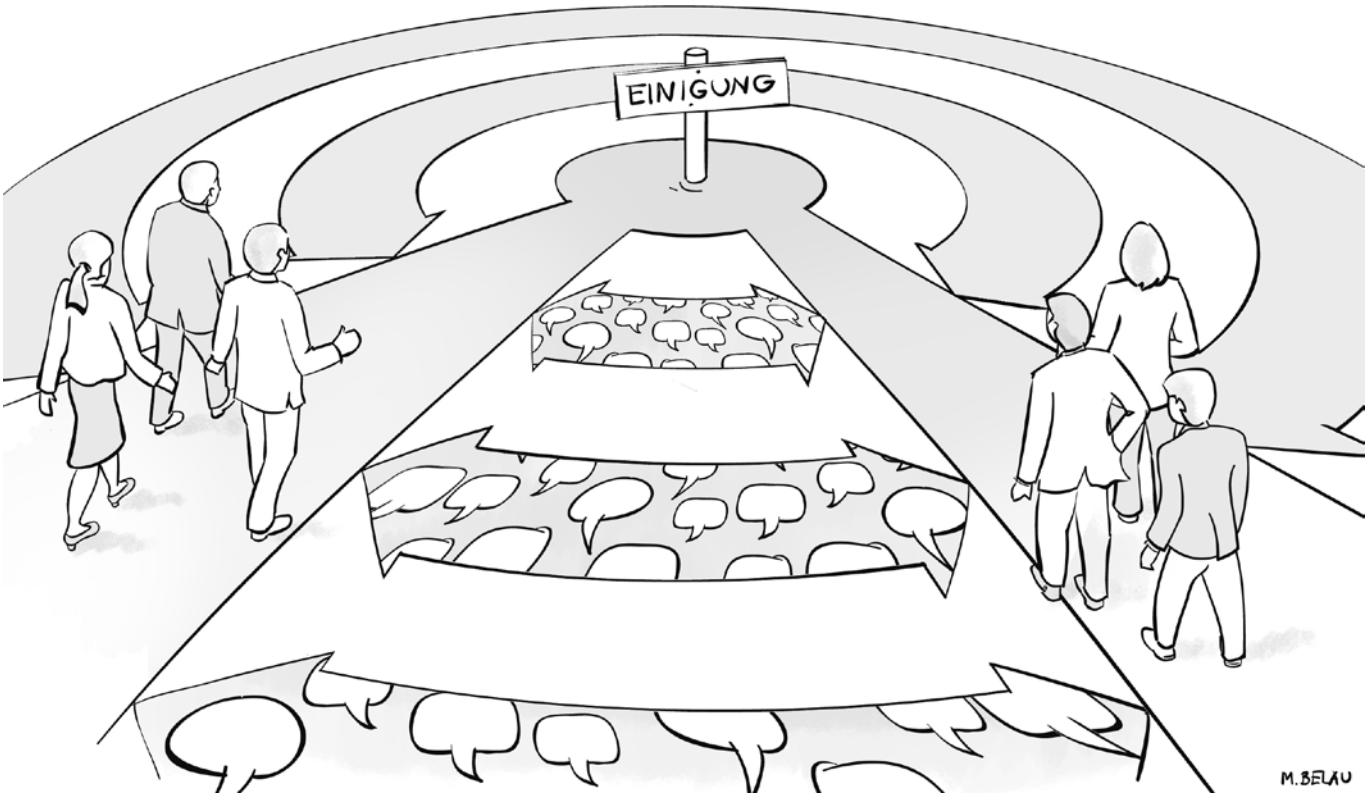
Die repräsentative Zusammensetzung der Projektgruppe bewirkte eine effektive Vertretung aller Mitarbeiter und gewährleistete deren Vertrauen. Aufgrund der unterschiedlichen Interessen kam es zu offenen, kontroversen Diskussionen, in denen Standpunkte zur Sache ausgetauscht wurden. Gegensätze zeigten sich erst in zweiter Linie als klassischer Arbeitgeber-/Arbeitnehmerkonflikt. Die unterschiedlichen Interessen wurden fair verhandelt. Alle Beteiligten waren kompromissbereit. Im Interesse der gemeinsamen Sache war es nach harten aber nicht verletzenden Diskussionen möglich, auch Positionen aufzugeben, die für die Einzelnen sehr wichtig waren. Offenbar schätzten es die Mitarbeiter, die Verantwortung für die Entwicklung des Systems an die Projektgruppe delegieren zu können und sich nicht mit dem unangenehmen Thema Entgelt auseinandersetzen zu müssen.

Information und Kommunikation

Die Einbeziehung der Mitarbeiter war von Anfang an gegeben und wichtig. Der Stand der Arbeiten wurde immer zeitnah mitgeteilt, ohne unnötig auf den Diskussionsverlauf einzugehen. Dadurch ließ sich eine Verunsicherung der Mitarbeiter vermeiden, der auch durch die vertrauenswürdige Mittlerfunktion der Projektgruppe entgegengewirkt wurde. Nach der Präsentation des Ergebnisses in einer Mitarbeiterversammlung gab es ausreichend Zeit und Möglichkeit, die Folgen der Regelung individuell zu überdenken und kritisch zu prüfen. Die Ergebnisse konnten in eine erneute gemeinsame Sitzung eingebracht werden und bei Bedarf war darüber hinaus noch eine Einzelentscheidung und ggf. eine individuelle Nachjustierung möglich.

Gewinn-Verlust-Bilanz

Der eingeräumte Bestandsschutz bewirkt durch laufend gewährte Ausgleichszahlungen, dass niemand mit den alten Verträgen kurzfristig weniger verdient als vor der Neuregelung. Damit wurde das Versprechen der sozialen Verträglichkeit durch die Geschäftsleitung eingelöst. Die so abgesicherten Mitarbeiter waren bereit, im Interesse von mehr Gerechtigkeit geringere Zuwächse bei zukünftigen Entgelterhöhungen zu akzeptieren. Es gab relativ wenige Verlierer gegenüber dem Status quo der «Regelungsabrede» und sogar einige Gewinner. Ein Vergleich mit Gehaltsstrukturen anderer Institutionen im selben Arbeitsbereich ergab, dass für die Mitarbeiter von Platane 19 e.V. gute, zukunftsweisende Vergütungsbedingungen ausgehandelt wurden. Für einige der Mitarbeiter, die vor der Regelungsabrede wesentlich bessere Bedingungen hatten, blieb das Gefühl, deutliche Einbußen hingenommen zu haben. Dies ließ sich zum Teil durch die Tatsache relativieren, dass es im sozialen Bereich in den letzten Jahren keine Erhöhungen der Bezüge gegeben hatte und durch die oben schon erwähnte Tatsache, dass der Träger vergleichsweise gute Bedingungen für seine Mitarbeiter geschaffen hat.



äußerst hilfreich erwies, dass das System von allen Teilnehmern der Arbeitsgruppe vorgestellt wurde. Der Vergütungsberater hielt sich im Hintergrund und konnte in der anschließenden Diskussion Detailfragen beantworten und Unklarheiten beseitigen.

Erfreulicherweise erklärten sich alle Mitarbeiter bis zum Jahreswechsel 2010 mit dem neuen System einverstanden und unterschrieben die Zusatzvereinbarung zum Arbeitsvertrag. Vier Wochen nach der Informationsveranstaltung konnte das neue Entgeltsystem für alle Mitarbeiter eingeführt werden.

Fazit

Der Veränderungsprozess hat von einem hohen Maß an Transparenz und mittelbarer Mitarbeiterbeteiligung profitiert. Die Geschäftsführung hat die Entscheidungsspielräume und Möglichkeiten zur effektiven Mitbestimmung eingeräumt, was die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter erhöhte und potenzielle Konflikte minimierte. Erfreulicherweise wurden die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und das Gemeinschaftsgefühl im Unternehmen durch den schwierigen Prozess gestärkt. Mit professioneller Unterstützung gelang es, ein neues faires, finanzierbares und zukunftsfähiges Entgeltsystem zu etablieren.

Dipl. Psych. Maria Deitermann

Fachliche Leitung Platane e.V.

Kontakt:
maria.deitermann@platane19.de

Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Eckhard Eyer

Vergütungsberater, Perspektive Eyer Consulting

Kontakt:
info@eyer.de

OrganisationsEntwicklung –
Ihr Partner in allen Veränderungsprozessen

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

OrganisationsEntwicklung berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✔ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✔ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank www.zoe.ch mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✔ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen
- ✔ Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung"

Mehr Informationen: www.zoe.ch

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder **per Telefon:** 08 00 / 000-16 37

☐ **Probeabo** inkl. Online-Datenbank

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung" gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung" zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OENK0075

☐ **Jahresabo** inkl. Online-Datenbank

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung" direkt zum Jahresvorzugspreis von € 94,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*). PB OEN00024

☐ **Studentenabo** inkl. Online-Datenbank

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung" direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 47,– inkl. MwSt., zzgl. € 10,– Versand (Inland*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00016

* Auslandspreise finden Sie unter www.fachverlag.de/bezugspreise

www.fachverlag-shop.de

Weitere Angebote rund um „OrganisationsEntwicklung":

- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivlösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

OrganisationsEntwicklung

☐ Firma ☐ Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist: Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

☐ Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X

Datum, Unterschrift

☐ Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung".

Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

☐ Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

☐ Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt