

# Konzeptvorschlag für eine zeitgemäße Kollektivvertragspolitik

---

CFS-Consulting GmbH, August 2010

## 1. Betriebliche Umsetzung einer differenzierten Kollektivvertragspolitik

Künftig sollen kollektivvertragliche Gehaltserhöhungen für eine personalverträgliche Umschichtung der Überzahlungen zugunsten der Unterbezahlungen verwendet werden. Um eine derartige Vorgangsweise auch für Arbeitnehmervertreter verträglich zu machen können kollektivvertragliche Gehaltserhöhungen auch gesplittet werden: Beispiel: Die Kollektivvertragspartner einigen sich aufgrund günstiger, wirtschaftlicher Eckdaten auf eine kollektivvertragliche Erhöhung von drei Prozent. 1,5 Prozent werden wie bisher linear auf alle MitarbeiterInnen verteilt. Restliche 1,5 Prozent werden für vorstehend beschriebene Strukturbereinigung verwendet. Damit könnten in fünf Jahren, in denen gleich verfahren wird, immerhin 7,5 Prozent der Lohn- und Gehaltssumme umgeschichtet werden. Herausforderung ist, dass die Jahreslohnrunder einfach und mit wenig Aufwand ablaufen. Den Arbeitgebern muss ein kostengünstiges Instrumentarium (Softwarelösung) angeboten werden, das die Über- / Unterbezahlungen feststellt und in Abweichungskategorien einteilt. Prinzipiell soll das Unternehmen aus drei Vorgehensweisen auswählen können, die sich im Anspruch an die Infrastruktur des Unternehmens und im Abwicklungsaufwand unterscheiden:

Vorgehensmodell 1:

**Maßstab für die Lohnabweichung ist die kollektivvertragliche Überbezahlung.** In der Regel haben Unternehmen ihre MitarbeiterInnen in die kollektivvertraglichen Verwendungs-, Beschäftigungs- und Lohngruppen eingeteilt. Insofern steht dieser Maßstab zur Verfügung. Nachteil dieser einfachen Vorgangsweise ist, dass das Niveau des Arbeitsmarktes und die Leistung der MitarbeiterInnen keine Berücksichtigung findet.

Vorgehensmodell 2:

Anspruchsvoller und aus Unternehmenssicht zweckmäßiger ist, die **Markteinkommen als Maßstab für die Lohnabweichung** heranzuziehen. Entsprechende Marktkurven können in der Software hinterlegt werden, Voraussetzung ist aber, die Zuordnung der MitarbeiterInnen zu Qualifikationskategorien. Nachteil der Variante 2 ist, dass das Leistungsverhalten der MitarbeiterInnen nicht berücksichtigt wird: „Aufgrund ihrer überragenden Leistung zurecht höher bezahlte MitarbeiterInnen“ fallen durch den Rost.

Vorgehensmodell 3:

Die anspruchsvollste und aus personalpolitischer Sicht zweckmäßigsten Variante: **Maßstab für die Lohnabweichung sind das Marktniveau und die individuelle Leistung** der MitarbeiterInnen. Dies setzt eine Leistungsbeurteilung der MitarbeiterInnen voraus. Auch die Leistungsbewertung kann durch eine Software unterstützt und damit administrativ schlank gemacht werden.

*Anmerkung:*

Bei der Leistungsbewertung ist jedenfalls auf Widerstand der Gewerkschaften zu erwarten.

Im Anhang sind die drei Varianten detailliert beschrieben

# Anhang:

## Konzeptvorschlag

Je nach Unternehmenskultur und dem Grad der Mitarbeiterorientierung soll das Unternehmen aus drei Modellvarianten zur Entgeltanpassung wählen können. Bei den anspruchsvolleren Varianten erhalten überbezahlte, leistungsschwache Personen weniger Lohnerhöhung als der Durchschnitt (Sollwert).

Unterbezahlte, leistungsstarke Personen erhalten mehr als der Durchschnitt.

Kernstück der jährlichen Entgeltanpassungsrunde der Unternehmen ist eine **Verteilmatrix**, die in der Kopfzeile die **Entgeltabweichungskategorien** enthält und – im Fall der anspruchsvolleren, sinnreicheren Variante – in der Definitionsspalte die **Leistungskategorien**. Die Matrixfelder enthalten die Faktoren zur Entgeltanpassung.

### Lösungsmodell Verteilmatrix – Beispiel: Lohnsummenerhöhung um 3 Prozent

		Abweichung Soll - Istgehalt (Abweichungskategorie)				
		AA stark unterbezahlt	A etwas unterbezahlt	N neutral, geringe Abweichung	B etwas überbezahlt	BB stark überbezahlt
Leistungskategorie	--	3	2,5	2	1,5	1
	-	3,5	3	2,5	2	1,5
	neutral	4	3,5	3 %	2,5	2
	+	4,5	4	3,5	3	2,5
	++	5	4,5	4	3,5	3

Die Feststellung von Über- oder Unterbezahlungen erfordert die Festlegung des Sollentgelts.

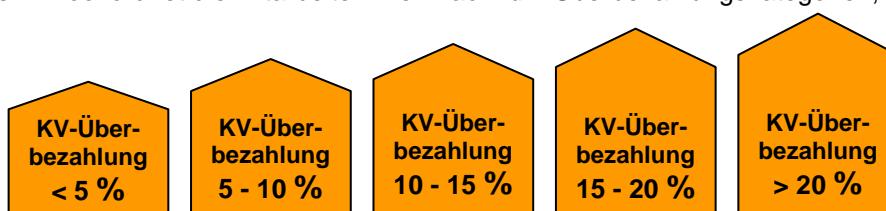
Die Festlegung des Sollentgelts und auch die Einteilung der MitarbeiterInnen in Leistungskategorien soll nach drei Anspruchsniveaus erfolgen können:

- Vorgehensmodell 1:  
**Maßstab für die Lohnabweichung ist die kollektivvertragliche Überbezahlung**
- Vorgehensmodell 2:  
**Maßstab für die Lohnabweichung ist das Markteinkommen**
- Vorgehensmodell 3:  
**Maßstab für die Lohnabweichung sind das Marktniveau und die individuelle Leistung**

### Zum Vorgehensmodell 1: Maßstab ist die kollektivvertragliche Überbezahlung

Jedes Unternehmen hat die MitarbeiterInnen ohnehin den Verwendungs- oder Beschäftigungsgruppen des Kollektivvertrags zugeordnet und so für jeden das kollektivvertragliche Mindestentgelt festgelegt. Die allfällige Differenz zwischen kollektivvertraglichen Mindest- und Istentgelt ergibt die Überzahlung.

Das IT-Tool ordnet die MitarbeiterInnen nach fünf Überbezahlungskategorien, zum Beispiel



Die Prozentsätze zur Entgeltanpassung je Überbezahlungskategorie werden jährlich festgelegt.

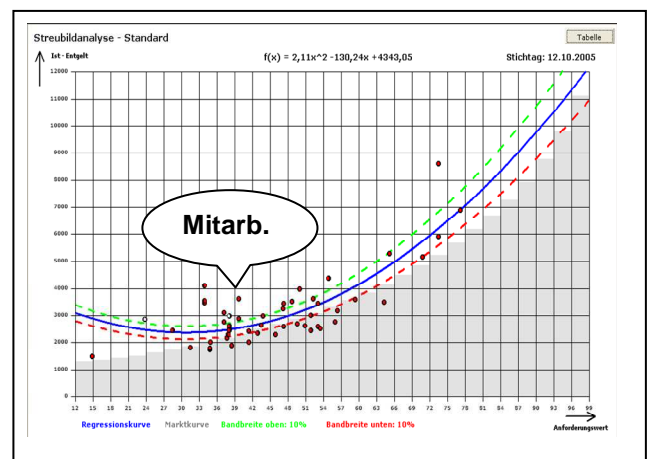
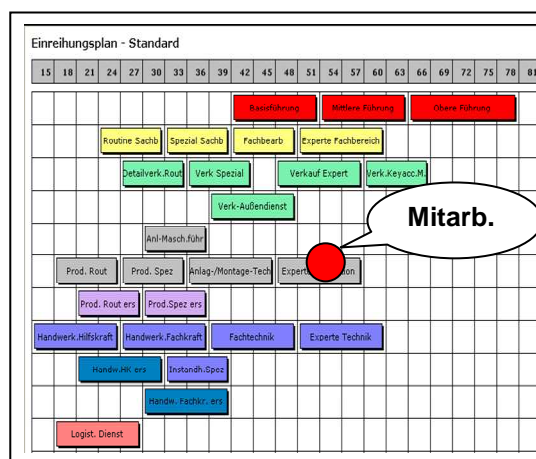
Nach Eingabe in das IT-Tool berechnet dieses die Entgeltanpassung der MitarbeiterInnen und stellt die Liste bereit zur Übergabe an die Lohnverrechnung.

Beim Vorgehensmodell 1 erfolgt keine Entgeltanpassung nach Mitarbeiterleistung. Bei der oben dargelegten Verteilmatrix entfällt die Y-Achse mit der Unterteilung in Leistungskategorien.

## Zum Vorgehensmodell 2: Maßstab ist das Marktniveau (nach Branche und Region)

Anders als bei Vorgehensmodell 1 bietet das Vorgehensmodell 2 eine feinere Einteilung der Stellen in Wertgruppen. Die grobe Struktur der kollektivvertraglichen Beschäftigungsgruppen erschwert oder behindert Karriereentwicklungen. Eine feinere Strukturierung der Qualifikationsstufen dagegen bildet die Stellenlandschaft realistischer ab und erleichtert den MitarbeiterInnen die Entwicklung in höher eingereihte Stellen - mit wertvollerem Arbeitseinsatz und höherer Anforderung, was Weiterbildung und mehr Verantwortung verlangt. Das motiviert die MitarbeiterInnen stärker zur persönlichen Weiterentwicklung und Höherqualifizierung – Wunsch vieler Unternehmen.

Die MitarbeiterInnen werden Vergleichspositionen zugeordnet, die das IT-Tool zur Auswahl bietet. Damit sind die MitarbeiterInnen mit ihrem Grundentgelt auch den feiner gerasterten Wertgruppen zugewiesen.



Das IT-Tool präsentiert eine Grafik mit den über dem Werteraster aufgetragenen Löhnen / Gehältern, das Streubild der Lohnpunkte. Durch dieses Streubild zieht sich die **Mittelwertkurve, die praktizierte Lohnkurve des Unternehmens**.

In etlichen Unternehmen ist „die praktizierte Lohnkurve des Unternehmens historisch gewachsen“ und entspricht nicht den Verhältnissen des Arbeitsmarktes. Sind die MitarbeiterInnen in die Wertgruppen des Einreihungsplanes eingereiht, kann die praktizierte Unternehmenslohnkurve in der Software durch die Marktkurve ersetzt werden. Damit ist sichergestellt, dass die Lohnanpassungen dem Niveau des Arbeitsmarktes entsprechen und nicht eine evtl. ungünstige Lohnkurve des Unternehmens prolongiert wird. Auch die Zuordnung in die Wertgruppen des Einreihungsplanes wird durch das IT-Tool unterstützt. Der Aufwand für die Zuordnung von 100 MitarbeiterInnen liegt etwa bei zwei Personentagen. Ist die Zuordnung einmal getroffen, kann sie auch für das Folgejahr übernommen werden. Dann reduziert sich der Aufwand nur mehr auf die Eingabe unterjähriger Veränderungen. Auf Basis des Vergleichs der Isteinkommen mit der praktizierten Lohnkurve des Unternehmens oder der Marktkurve werden mittels der Verteilmatrix die Lohnabweichungskategorien festgestellt und die Entgeltanpassung durch das IT-Tool berechnet.

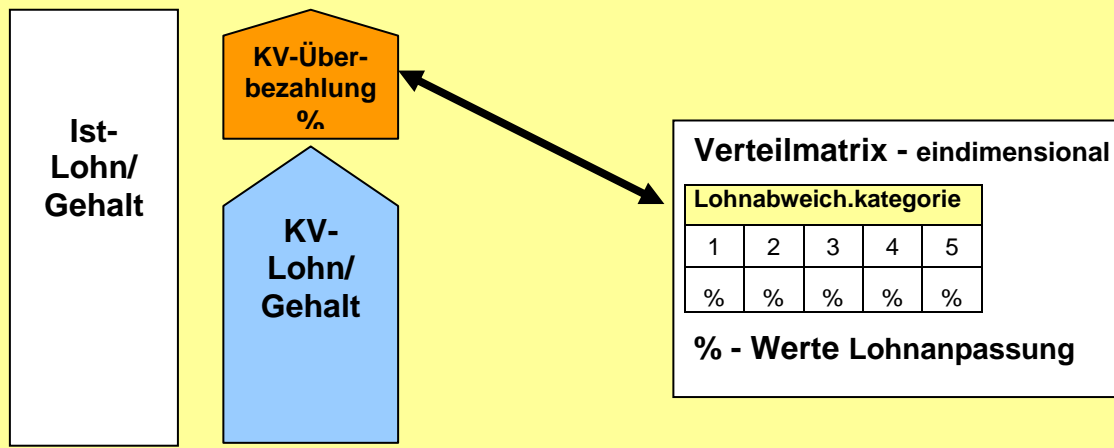
### **Zum Vorgehensmodell 3: Maßstab sind das Marktniveau und die individuelle Leistung**

Zusätzlich zum Vorgehensmodell 1 und 2 bietet das Vorgehensmodell 3 die Möglichkeit zur leistungsorientierten Entgeltanpassung. Die Zuordnung der MitarbeiterInnen in Leistungskategorien kann nach grober summarischer Einschätzung oder über analytische Methoden erfolgen. Beide Methoden werden durch das IT-Tool unterstützt und protokolliert. Vorteil der analytischen Methode ist, dass die Leistungsbewertung den MitarbeiterInnen besser erklärt werden kann. Die Leistungseinstufung erfolgt nach Leistungsmerkmalen, unterlegt mit Leistungsbildern von leistungsstarker bis leistungsschwacher Ausprägung. Die Auswahl der Leistungsmerkmale ist abgestimmt auf die Eigenheiten der Stellen.

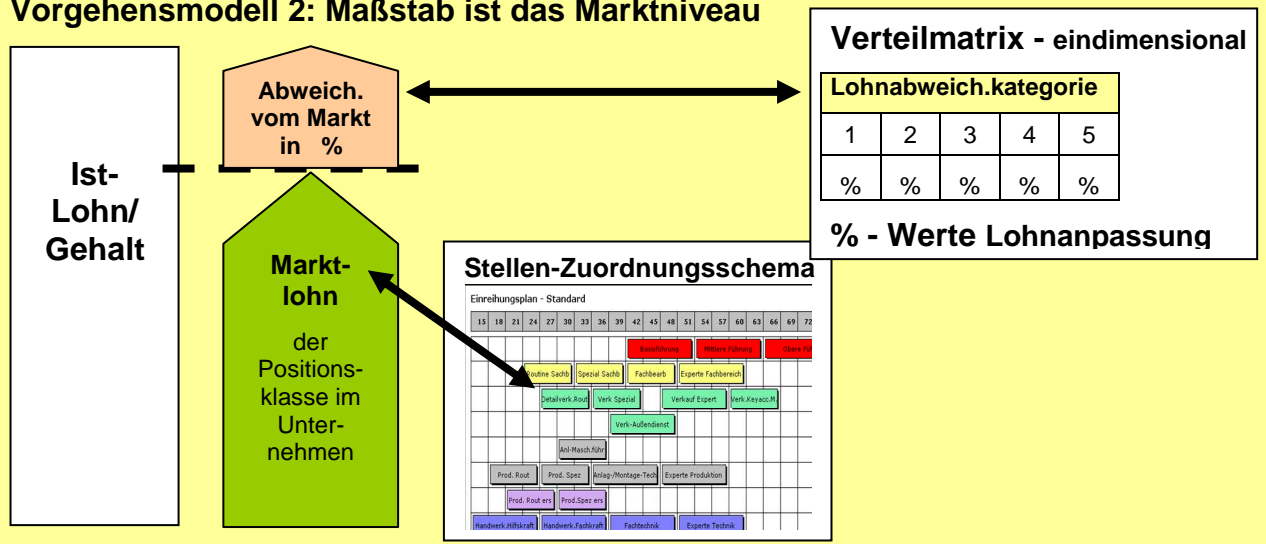
Bei der Variante Entgeltsystem sind beide Dimensionen der Verteilmatrix definiert: die Entgeltabweichung vom Markttrichtwert und die Leistungsskala. Die zur Verfügung stehende Lohnsumme wird – wie in der Verteilmatrix dargestellt – verteilt. Mit dem Vorgehensmodell 3 werden die beiden zentralen Zielsetzungen betrieblicher Gehaltspolitik erfüllt: Marktorientiertes Einkommensniveau und Honorierung von Leistung und Kompetenz.

## 2. Bildhafte Gegenüberstellung der drei Varianten

### Vorgehensmodell 1: Maßstab ist die kollektivvertragliche Überbezahlung



### Vorgehensmodell 2: Maßstab ist das Marktniveau



### Vorgehensmodell 3: Maßstab sind das Marktniveau und die individuelle Leistung

