
Stellenbewertung in kommunalen Energieunternehmen im Spannungsfeld zwischen Entgeltgleichheit und New Work

Von Arne Sievert, Vergütungsberatung, Kienbaum Consultants International, Köln

Der europäische Energiemarkt hat sich in den vergangenen Jahren durch die Liberalisierung und den zunehmenden Wettbewerb stark verändert. Die Auswirkungen betrafen und betreffen in unterschiedlicher Intensität alle Versorgungsunternehmen in Deutschland.

Viele sehen sich einem durch die Geschäftspolitik beeinflussten Wandel gegenüber, ausgelöst beispielsweise durch:

- die fortschreitende Entwicklung bei der Versorgung durch erneuerbare Energien,
- den Ausbau des Angebots vielfältiger Energiedienstleistungen oder
- die Digitalisierung der Energiewirtschaft.

Neben diesen primär marktgetriebenen und regulatorischen Veränderungen beeinflussen die Energieunternehmen und ihre Mitarbeiter zunehmend auch Anforderungen, die aus den gesellschaftlichen Veränderungen (bspw. Generation Y, New Work, Digitalisierung) her rühren und die Arbeitswelt insgesamt verändern. Dazu zählen beispielsweise agile Teams, Arbeiten in Netzwerkstrukturen, Arbeiten in digitalen Umgebungen, Crowdfunding und dergleichen sowie auch Anforderungen unseres Gesetzgebers (beispielsweise durch das Entgelttransparenzgesetz).

Diese auf die Unternehmen wirkenden Entwicklungen bringen insbesondere die Erkenntnis mit sich, dass die bisherigen Prozesse und Instrumente zur Stellenbewertung immer weniger mit den neuen Rahmenbedingungen der modernen Arbeitswelt auf Dauer vereinbar sind. Hier stellt sich die Frage, wie sich Stellenbewertungssysteme in Zukunft verändern müssen, um den wandelnden Erfordernissen gerecht werden zu können.

Die Bedeutung dieser Fragestellung zeigt sich auch darin, dass ein Großteil von Unternehmen eine strukturierte Stellenbewertung für das eigene Unternehmen in Zukunft als „wichtig“ (55 Prozent) beziehungsweise „sehr wichtig“ (32 Prozent) einschätzt, so die Ergebnisse der aktuellen Grading-Studie von Kienbaum. Dies gilt darüber hinaus in ähnlicher prozentualer Verteilung auch für Unternehmen, die derzeit keine Stellenbewertungsverfahren anwenden.

Ein nicht unerheblicher Teil von gut einem Drittel identifiziert dabei für sich, dass die eigenen Stellenbewertungen den Herausforderungen der zukünftigen Personalarbeit nicht gänzlich gewachsen seien.

Wie verändert die „neue Arbeitswelt“ die Anforderungen an Bewertungsinstrumente?

Gerade die durch die Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen wie Geschwindigkeit, Verfügbarkeit, Transparenz und Dynamik sind es, die dazu führen, dass die Themen Funktionsgerechtigkeit, aber auch Diskriminierungsfreiheit und Fairness an Bedeutung gewinnen.

So wird Anpassungsfähigkeit und -geschwindigkeit zu einem zentralen Element des Stellenbewertungssystems, um einer zunehmend dynamischen und sich schneller verändernden Arbeitswelt – auch mit neuen Organisationsformen – gerecht zu werden. So verlangen die in vielen Unternehmen zunehmenden Projektstrukturen, die auch immer häufiger durch ein agiles Umfeld geprägt sind, Rollen, die sich flexibel an aktuelle Anforderungen anpassen und durch ein entsprechendes Bewertungssystem erfasst werden können müssen.

Mit neuen Organisationsformen verbunden sind zumeist auch andere Formen der Zusammenarbeit wie etwa fluide Teamstrukturen. Allein schon die flexible Einsetzbarkeit von Mitarbeitern – sowohl fachlich als auch räumlich – wird wachsen. Diese neuen Strukturen sind bisher in den Stellenbewertungssystemen nicht abgebildet. Hier gilt es, für die künftigen Verfahren einen Ausgleich zwischen der notwendigen Flexibilität und verlässlicher Orientierung zu finden.

Zudem wird die Technologisierung (Digitalisierung, technische Regulierung etc.) einerseits und die Energiewende mit allen neuen Dienstleistungsfeldern kommunaler Unternehmen andererseits neue Funktionen, insbesondere Spezialisten-Jobs, hervorbringen, die es bisher noch nicht gab und die in der Stellenbewertung Berücksichtigung finden müssen. Viele davon mit ihren jeweiligen fachlichen Spezifizierungen. In der Folge führt dies dazu, dass neben der klassischen Führungslaufbahn zukünftig auch Projekt-, Spezialisten- und Fach-Laufbahnen durch Adressierung spezifischer Kriterien stärker im Bewertungssystem zu verankern sind und somit zu mehr Durchlässigkeit (horizontale Entwicklung), Transparenz und Fairness in den Bezahlstrukturen beitragen.

Die vorgenannten Veränderungen werden auch dazu führen, dass Hierarchien in der „neuen Arbeitswelt“ zugunsten neuer Formen der

Zusammenarbeit an Bedeutung verlieren. Konsequenterweise wäre der hierarchischen Führung in Stellenbewertungssystemen zukünftig ein anderes Gewicht einzuräumen.

Diese auf Stellenbewertungen insgesamt wirkenden Veränderungstreiber werden dazu führen, dass sowohl summarische Eingruppierungsordnungen mit ihren unbestimmten Rechtsbegriffen, als auch etablierte analytische Bewertungsverfahren, die der Stellenbewertung in AT- als auch Tarfbereichen dienen, sukzessive im Rahmen ihrer jeweiligen Grenzen andere Auslegungen bzw. Ergänzungen erfahren werden. Darüber hinaus werden flexible Arbeitsformen und die zunehmende Durchlässigkeit in der Ausübung von Jobs das Bild von Stellen in Richtung von Rollen verändern.

Wie kann nicht nur den wettbewerblichen Anforderungen, sondern auch den gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung getragen werden? Welche Ansätze gibt es, um dem zu begegnen?

Während heute oft noch einzelne Stellen in kleinteiliger Art und Weise in Bewertungsverfahren Gegenstand der Betrachtung und Bewertung sind, werden sie in der kommenden Arbeitswelt vermehrt im Sinne von Rollen (beschriebene Stellen auf einer erhöhten Aggregationsebene) bewertet werden, die die zuvor genannten Anforderungen mit abdecken.

Die Betrachtungsebene von Rollen bedient organisatorische Projektstrukturen mit ihren unterschiedlichen Zusammensetzungen besser und ist zugleich flexibler hinsichtlich kleiner und dynamischer Veränderungen im Arbeitsumfeld. Auch wird damit die Durchlässigkeit in der horizontalen Entwicklung gefördert und die Tür zu „echten“ Projekt-, Spezialisten- und Fach-Laufbahnen geöffnet.

Rollen zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie robuster gegenüber sich entwickelnden Rahmenbedingungen wie bspw. Organisationsveränderungen sind. Insgesamt reduziert sich damit auch der Bewertungs- und Pflegeaufwand in den Bewertungssystemen.

Trotz der vielen Veränderungen werden entsprechende Bewertungssysteme, wie beispielsweise das rollenbasierte und wertschöpfungsorientierte Kienbaum-Grading, damit nicht komplexer, sondern durch die Rollenbetrachtung einfacher und gewinnen in der Umsetzung an Geschwindigkeit. Dabei bleibt aber weiterhin eine klare Ausrichtung mit einer eindeutigen Zuordnung der Stellen und Rollen wesentlich für jedes Energieunternehmen.

Welchen Einfluss hat das Entgelttransparenzgesetz auf die heutigen Instrumente?

Neben den eingangs erwähnten marktgetriebenen und gesellschaftlichen Veränderungen sind aktuell auch neue Anforderungen unseres Gesetzgebers durch das Entgelttransparenzgesetz zu erfüllen. Auch wenn dieses Gesetz in allen Punkten nicht alle gleichermaßen betrifft, so zeigt doch die Entwicklung, dass im Rahmen der Stellenbewertung mehr Transparenz nötig wird. Denn Arbeitgeber können mit Blick auf den arbeitnehmerbezogenen Auskunftsanspruch eigene Vergleichsfunktionen benennen, die nachvollziehbar begründet sein müssen. Dabei sind die gesetzlichen Anforderungen für Vergleichsfunktionen hinsichtlich Art der Arbeit, Ausbildungsanforderungen und Arbeitsbedingungen zu erfüllen. Damit ist gefordert, dass auch die künftigen Stellenbewertungsverfahren (sofern kein „Bestandsschutz“ im Rahmen von Tarifverträgen gilt) diesen Mindestansprüchen gerecht werden müssen.

Hierbei ist auf eine diskriminierungsfreie Gewichtung der Faktoren untereinander zu achten. Vorhandene Stellenbewertungssysteme sollten daher – neben den marktgetriebenen und gesellschaftlichen Anforderungen – auch in diesem Punkt überprüft werden, ob sie den Anforderungen an eine geschlechtsneutrale Bewertung gerecht werden.

Fazit

Insgesamt werden die aufgezeigten Entwicklungen das Verständnis von Stellen und Bewertungen mittel- bis langfristig verändern. Hier gilt es auch für die kommunalen Energieunternehmen, entsprechende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für die Zukunft zu schaffen, beispielsweise unterstützt durch ein geeignetes Grading, das eine passende und anforderungsgerechte Lösung für die Zukunft bieten muss.

Ansprechpartner:

Arne Sievert
Kienbaum Consultants International
Fon: +49 221 801 72-513
arne.sievert@kienbaum.de
www.kienbaum.com