

STUDY

Nr. 361 · Juni 2017

GUT GEREGET?

Entgeltgestaltung für außertariflich Beschäftigte am Beispiel
der chemischen Industrie

Tabea Bromberg, Thomas Haipeter und Oliver Hecker

Diese Study erscheint als 361. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Nr. 361 · Juni 2017

GUT GEREGET?

**Entgeltgestaltung für außertariflich Beschäftigte am Beispiel
der chemischen Industrie**

Tabea Bromberg, Thomas Haipeter und Oliver Hecker

Die Autoren

Dr. Tabea Bromberg ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Arbeits- und Produktionssysteme.

Prof. Dr. Thomas Haipeter leitet die Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen und Arbeitsregulierung.

Oliver Hecker ist Bezirksleiter der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IG BCE) in Düsseldorf. Bis 2015 war er als Abteilungsleiter in der Hauptverwaltung für die AT-Arbeit der IG BCE verantwortlich und hat selbst an knapp 70 Betriebsvereinbarungen zur AT-Vergütungsstruktur mitgearbeitet.

© 2017, Hans-Böckler-Stiftung,
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf
Online-Publikation,
Download unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

ISBN: 978-3-86593-267-9

Herausgeberin und Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

INHALT

Zusammenfassung	9
Vorwort	11
1 Einleitung	13
2 Ziele der Vereinbarungen	21
3 Geltungsbereich: AT-Bestimmungen	24
4 Stellenbewertung	31
4.1 Verfahren	31
4.2 Kriterien der Stellenbewertung	39
4.3 Beispiel: Stellenbewertung und Marktvergleiche der Hay Group	41
4.4 Stellenbeschreibung als Bewertungsgrundlage	45
4.5 Bewertungsanlässe	48
4.6 Referenzstellen	50
4.7 Konfliktfälle	53
4.8 Gemeinsame Stellenbewertungskommission	55
4.9 Zusammenhang Stellenbewertung – Entgeltsystematik	64
5 Entgelt: Bandsysteme	66
5.1 Entgeltmodelle: Gruppen und Bänder	67
5.2 Tarifabstand und Eintritt in das Bandsystem	77
5.3 Beschäftigte in Entwicklung	84
5.4 Anpassung der Bänder	91
6 Entgelt: Bewegung in und zwischen Bändern	99
6.1 Bewegung im Band: Leistung als Kriterium	99
6.2 Bewegung im Band: Budgets und Positionen	102

6.3	Bewegung im Band: Mitbestimmung der Betriebsräte	107
6.4	Bewegung zwischen den Bändern	114
7	Fazit: Entgelte für AT-Beschäftigte gut regeln	118
	Literaturverzeichnis	124
	Anhang: Musterbetriebsvereinbarung der IG BCE	126
	Über die Sammlung von Betriebsvereinbarungen	132
	Abbildungsverzeichnis	
	Abbildung 1: Abschlussjahr der ausgewerteten Vereinbarungen zum Grundentgelt	17
	Abbildung 2: Ziele der Betriebsvereinbarungen im Untersuchungssample	23
	Abbildung 3: Geltungsbereich der ausgewerteten AT-Vereinbarungen	24
	Abbildung 4: Anzahl der analytischen und summarischen Verfahren der Stellenbewertung im Untersuchungssample	34
	Abbildung 5: Anzahl der Unternehmen im Untersu- chungs- sample, die analytische Verfahren nutzen (nach Verfahren)	35
	Abbildung 6: Entgelt unterschiedlicher Beschäftigtengruppen der chemischen Industrie 2015 im Vergleich zum Gesamtmarkt	44
	Abbildung 7: Zusammensetzung der Gesamtleistungen in un- terschiedlichen Beschäftigtengruppen der chemischen Industrie	45
	Abbildung 8: Anzahl der Entgeltbänder in den 18 vor- liegenden Betriebsvereinbarungen zur AT-Entgeltsystematik	69
	Abbildung 9: Systematik der Bildung von Entgeltbändern	70

Abbildung 10: Methoden zur Definition der Entgeltbandbreiten in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen	71
Abbildung 11: Unterschiedliche Werte der Spreizung der Entgeltbänder	72
Abbildung 12: Prozentualer Abstand von Banduntergrenze zu Banduntergrenze	73
Abbildung 13: AT-Entgeltspannen in verschiedenen Betrieben	76
Abbildung 14: Vereinbarte Tarifabstände in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen	82
Abbildung 15: Vereinbarte Rechte des Betriebsrats bei Anpassungsentscheidungen in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen	92
Abbildung 16: Vereinbarte Zeitabstände zur Anpassung der AT-Entgeltbänder in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Fallstudien	16
Tabelle 2: Übersicht über Experten-Interviews	18
Tabelle 3: Bewertungskriterien in den analytischen Verfahren von Hay und PwC	39
Tabelle 4: Bewertungskriterien in drei summarischen Verfahren	40
Tabelle 5: Auszug aus einer Anlage zur Betriebsvereinbarung: Zuordnung von Mindestpunkten zu Entgeltbändern	64

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AT	außertariflich
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BETV	Bundesentgelttarifvertrag
HR	Human Resources
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
KBR	Konzernbetriebsrat
LM	Leitende Mitarbeiter
LA	Leitende Angestellte
MTV	Manteltarifvertrag
VAA	Verband der akademischen Angestellten

ZUSAMMENFASSUNG

Die AT-Beschäftigten gewinnen in vielen Unternehmen an Bedeutung – als betriebliche Experten und auch als Wähler für den Betriebsrat. Da tarifliche Regelungen für AT-Beschäftigte definitionsgemäß nicht gelten, liegt die Aufgabe, den hochkomplexen Gegenstand der AT-Entgelte auszugestalten, in den Händen der Betriebsräte. Einerseits geht es dabei um das konfliktrträgliche Thema Entgelt an sich, andererseits um die Einbindung von AT-Beschäftigten in die Kommunikation und das Aushandeln von Regelungen.

Auf der Grundlage einer Analyse von Betriebsvereinbarungen aus 19 Unternehmen stellt die vorliegende Analyse betriebliche Regelungen zu AT-Entgeltsystemen in ihrer Unterschiedlichkeit vor. Sie identifiziert wichtige Eckpunkte, die für die Funktionsfähigkeit und Qualität der Systeme entscheidend sind. Dabei wird deutlich: Bei den meisten dieser Eckpunkte existiert kein „one best way“ – vielmehr gibt es häufig Alternativen, die zum Erfolg führen. Zudem wird klar: AT-Entgeltsysteme sind komplex. Daher macht es wenig Sinn, lediglich einzelne Passagen zu kopieren, wenn nicht die Logik der gesamten Regelung übernommen wird. Hauptaugenmerk liegt auf den Regelungsgegenständen Stellenbewertung und Entgeltsystematik.

Bei der Stellenbewertung ist entscheidend, dass die Betriebsparteien ein eindeutiges Verfahren festschreiben, sodass ein fester und transparenter Bezugsrahmen entsteht. Zweitens ist es wichtig, die Anlässe für Stellenbewertungen dergestalt zu regeln, dass ein Initiativrecht des Betriebsrats festgeschrieben wird. Damit hat er die Möglichkeit, das Stellenbewertungsverfahren unabhängig in Gang zu setzen. Der dritte entscheidende Punkt ist, die Beteiligung des Betriebsrats an der Stellenbewertung verbindlich zu regeln. In den vorliegenden Vereinbarungen lassen sich zwei Wege unterscheiden: a) über eine gemeinsame Stellenbewertungskommission, in der Vertreter von Unternehmen und Betriebsrat die Bewertungen gemeinsam und gleichberechtigt vornehmen. b) Regelungen für Konfliktfälle ermöglichen es dem Betriebsrat, vom Unternehmen allein durchgeführte Bewertungen ggf. anzufechten.

Ein neuralgischer Punkt bei der Regelung der AT-Entgelte ist die Formulierung eines eindeutigen Zusammenhangs zwischen Stellenbewertung und Entgeltsystematik, damit diese beiden Elemente nicht in einen willkürlichen Zusammenhang gesetzt werden können. Bei der Regelung des Entgeltsystems wird unterschieden zwischen Entgeltgruppen und -bändern. In der chemischen Industrie sind Bänder der Standard, ihre Regulierung ist komplexer als die von Entgeltgruppen. Bei Bandsystemen sind verschiedene Aspekte re-

levant, z. B. die Anzahl der Bänder sowie deren absolute Definition – also die Festschreibung von Bandober- und Untergrenzen, in denen die Entgelte der einzelnen AT-Beschäftigten liegen müssen. Ausnahmen sind explizit zu regeln. Ein weiterer zentraler Regelungsgegenstand ist der Tarifabstand. Denn er gewährleistet ein Verhältnis zwischen dem höchsten Tarifentgelt und den AT-Entgelten, das die unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen der beiden Beschäftigtengruppen abbildet.

Für die Entwicklung der AT-Entgelte im Zeitablauf sind insbesondere zwei Faktoren von Bedeutung: die Anpassung der Bänder an sich, also des „Entgeltgerüsts“, sowie die individuelle Entgeltentwicklung. Aus der Perspektive der Betriebsräte kommt es darauf an, Regelungen auszuhandeln, die dem Betriebsrat ein Recht auf Mitwirkung an der Entscheidung ermöglichen; die einen festen Rhythmus festlegen, sodass Anpassungen nicht jahrelang ausgesetzt werden können; die möglichst eindeutige Kriterien für die Entscheidung über die Höhe der Anpassung festschreiben.

Die Analyse der Betriebsvereinbarungen wird ergänzt um Beispiele zur Verhandlungs- und Umsetzungspraxis aus sieben betrieblichen Fallstudien. Dabei wird deutlich: Eine nicht zu unterschätzende Ressource für die Betriebsräte kann die Beteiligung der AT-Beschäftigten sein, denn sie kann bei der Aushandlung der Betriebsvereinbarungen deutliche Vorteile für die Betriebsräte mit sich bringen. Die beteiligungsorientierte Strategie trägt dazu bei, die Gräben zu überwinden, die AT-Angestellte und Betriebsräte womöglich voneinander trennen.

VORWORT

Der Anteil außertariflicher Angestellter an allen Beschäftigten ist in den zurückliegenden Jahrzehnten deutlich gewachsen. AT-Angestellte sind in der Regel gut ausgebildet, verdienen häufig mehr als Beschäftigte der höchsten Tarifgruppe und genießen in den Betrieben manche Privilegien. Ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad ist häufig gering. Aufgrund des AT-Status unterbleiben tarifvertragliche Regelungen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen weitgehend.

Betriebsräte haben nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei dieser Beschäftigtengruppe eine hohe Gestaltungsmacht. Sie sehen sich aber nicht unbedingt in der Rolle des Anwalts für Belange von AT-Angestellten. Die einschlägigen Mitbestimmungsrechte können ihre Wirkung entfalten, wenn der Arbeitgeber etwa aus personalwirtschaftlichen Gründen einheitliche Systeme für die Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen oder Vergütungselemente für AT-Angestellte anstrebt.

Es gibt inzwischen eine Reihe von Betriebsvereinbarungen mit spezifischen Regelungen für AT-Angestellte. Wir haben bereits im Jahr 2010 eine erste Analyse vorgelegt (vgl. Breisig 2010). Die untersuchten Betriebsvereinbarungen zeigen den besonderen Status der AT-Angestellten in Regelungen zur Bezahlung oder zu umfangreichen Förderungs- und Entwicklungskonzepten. Zum Teil werden Arbeitszeitmodelle für tariflich Beschäftigte auf AT-Angestellte übertragen (z. B. Gleitzeit). Überstunden werden zumeist als mit dem Gehalt abgegolten interpretiert. Dieses Vorgehen entbehrt jedoch der gesetzlichen Grundlage, wie die Rechtsprechung entschied.

Nahezu durchgängig findet sich inzwischen die Bildung von Entgeltsystemen mit sich überlappenden Gehaltsbändern. Die Vergütungsposition im Band hängt entscheidend von der Stellenbewertung, der Leistungsbeurteilung bzw. der Zielerreichung ab. Ein transparenter Bezugsrahmen für die Stellenbewertung und eine entsprechende Beteiligung des Betriebsrates sind hier wichtige Stellschrauben. Die Anzahl der Bänder und die absoluten Bandgrenzen sind weitere wichtige Aspekte für Regelungen von Entgeltsystemen für AT-Angestellte. Die Einhaltung eines angemessenen Abstands zum höchsten Tarifentgelt ist nicht zuletzt für die Einhaltung von Tarifstandards von hoher Bedeutung.

Für die Analyse wurden 19 Betriebsvereinbarungen ausgewertet, die in der chemischen Industrie abgeschlossen wurden. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung bestehen und wie die betrieblichen Akteure

das Thema aufgreifen. Um mehr über die Hintergründe und Umsetzungserfahrungen herauszufinden, wurden ergänzend Interviews in sieben Unternehmen geführt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Wir wünschen eine anregende Lektüre!
Dr. Manuela Maschke

1 EINLEITUNG

Die Gruppe der außertariflichen (AT) Beschäftigten gewinnt in vielen Unternehmen an Größe¹ und damit an Bedeutung – sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Interessenvertretungen. Ihren Anteil an allen Beschäftigten in der chemische Industrie ermittelt eine Führungskräftestrukturerhebung des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie e.V. (BAVC 2013) für die Jahre 2012/2013 auf 13,3 Prozent; im Jahr 2007 lag er noch bei 11,8 Prozent (jeweils ohne leitende Angestellte). Tarifliche Regelungen gelten für AT-Beschäftigte definitionsgemäß nicht, die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes hingegen schon. Paradoxerweise führt das dazu, dass Betriebsräte für AT-Beschäftigte sogar eine erweiterte Gestaltungskompetenz haben. Denn die Sperrwirkung der §§77 Abs.3 sowie 87 Abs.1 S.1 BetrVG gilt für diese Gruppe nicht. In der Praxis sind Betriebsvereinbarungen deshalb „das wichtigste Instrument der normativen Regulierung der Arbeitsbedingungen im AT-Bereich.“ (vgl. Blanke/Weike 2013, S. 12)

Das Verhältnis zwischen Betriebsräten und AT-Beschäftigten zeichnet sich allerdings immer noch häufig durch Distanz aus. Die Befunde verschiedener Studien (vgl. Kotthoff 1997; Hoose et al. 2009; Boes/Kämpf 2010) stimmen darin überein, dass AT-Beschäftigte zwar Betriebsräte und Gewerkschaften als Institutionen anerkennen und ihnen eine wichtige Rolle als Interessenvertretungen der Arbeitnehmer zuweisen, dass sie diese allerdings für ihr persönliches Interessenhandeln in der Regel nicht nutzen und ihre Interessen selbst vertreten. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad dieser Beschäftigtengruppe ist verschwindend gering; sieht sie sich mit einem arbeitsbezogenen Problem konfrontiert, wendet sie sich üblicherweise nicht an die Betriebsräte. Umgekehrt verhalten sich jedoch auch viele Betriebsräte distanziert gegenüber AT-Beschäftigten. Denn nicht selten verstehen sich Betriebsräte als Interessenvertretung ihrer Tarifbeschäftigten und nicht der AT-Beschäftigten, die sie oft als Teil des Managements wahrnehmen.

1 Branchenübergreifende Daten zu AT-Beschäftigten liegen nicht vor; doch lässt sich ableiten, dass sie von großer und wachsender Bedeutung sind. So geben jeweils rund 40 bis 45 % der Angestellten der Metall- und Elektro- und der chemischen Industrie an, dass sie in qualifizierten oder hochqualifizierten Tätigkeiten arbeiten; rund 8 % sind Führungskräfte. Zugleich ist der Anteil der Hochschulabsolventen unter den Angestellten dieser Industrien in der letzten Dekade auf rund 30 % angewachsen (vgl. Haipeter et al. 2016). Aus der Gruppe der Hochschulabsolventen und den Angestellten mit hochqualifizierten Tätigkeiten speist sich der AT-Anteil weitgehend.

Allerdings lassen sich mehrere Entwicklungen beobachten, die Veränderungen des Interessenhandelns beider Seiten – sowohl der AT-Beschäftigten als auch der kollektiven Interessenvertretungen – nach sich ziehen könnten. Seitens der AT-Beschäftigten könnten sich Erfahrungen etwa mit eingeschränkten Karrierewegen und enttäuschten Karrierehoffnungen, schwindender Beschäftigungssicherheit oder von der Arbeitgeberseite aufgebauten Bedrohungsszenarien der Globalisierung weiter verdichten. Als Reaktion auf derartige Negativerfahrungen könnten AT-Beschäftigte eine stärkere Arbeitnehmerorientierung entwickeln. Dies könnte ihre Sichtweise der Schutzfunktion der Interessenvertretungen verändern, wie Boes/Trinks (2006) etwa am Beispiel hochqualifizierter IT-Spezialisten während der Krise der IT-Branche beobachteten (vgl. auch Hoose et al. 2009).

Viele Betriebsräte wiederum sehen sich zunehmend in die Rolle als Verteidiger der Beschäftigungssicherung gedrängt. Zwar können sie etwa im Rahmen von betrieblichen Beschäftigungsbündnissen im Standortwettbewerb vermehrt Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen entwickeln; sie müssen dafür aber zugleich Zugeständnisse machen bei den betrieblichen Arbeitsstandards, die zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beitragen sollen (vgl. Haipeter 2006; Kotthoff 1998). Die wachsende Integration der Betriebsräte in Beschäftigungsbündnisse kann zu Repräsentations- und Legitimitätsproblemen im Verhältnis zu den Beschäftigten führen (vgl. Rehder 2006; Haipeter 2010). Vor allem aber benötigt der Betriebsrat für diese neue Rolle auch neue strategische und fachliche Kompetenzen, die nicht zuletzt bei den AT-Beschäftigten zu finden sind. Gute Beziehungen zu AT-Beschäftigten, ihre Einbindung in die Betriebsratsarbeit als Experten oder sogar die Rekrutierung für die Betriebsratsgremien könnten die Betriebsräte in betrieblichen Konflikten deshalb stärken (vgl. Haipeter et al. 2011).

Im Rahmen der Verbetrieblung (vgl. Schmidt/Trinczek 1999) und eng verbunden mit der Beschäftigungssicherung werden Betriebsräte mit neuen Regulierungsbedarfen und -anforderungen konfrontiert, insbesondere zu Themen wie Arbeitszeiten und Entgelten. Sie werden daher in diesen Bereichen zunehmend aktiv. Hier können sie wichtige Erfahrungen sammeln für eine aktive Arbeitszeit- und Entgeltspolitik im Feld der Tarif- und AT-Beschäftigten. Denn hinsichtlich Letzterer ist ihr Handlungsauftrag noch weit größer: Während sie bei den Tarifbeschäftigten nur jene Themen zu regeln haben, die von den Tarifverträgen nicht berührt oder für sie explizit geöffnet werden, umfasst ihr Mitbestimmungsrecht bei den AT-Beschäftigten die gesamte Gestaltung von Arbeitszeiten und Entgeltstruktur (vgl. Breisig 2010) – beides verbunden mit einem Initiativrecht, also auch gegen den Regelungs-

willen des Arbeitgebers. Allerdings erstreckt sich dieser Anspruch nicht auf die Festlegung der Entgelthöhe, sondern nur auf die Definition von Entgeltgruppen und Eingruppierungskriterien und damit auf die „sekundäre Einkommensverteilung“ (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2009) zwischen den Beschäftigten. Durch das Vorhandensein von Tarifverträgen zumindest für einen Teil der Beschäftigten kann sich jedoch durchaus ein mittelbarer Einfluss auf die Entgelthöhe ergeben. Denn der Tarifvertrag ist zwar nicht Teil der Verteilungsmasse, stellt aber sehr wohl eine Art Untergrenze dar.

Und schließlich nimmt mit dem Wachstum der Gruppe der Angestellten auch ihre potenzielle Bedeutung für die gewerkschaftliche Interessenvertretung zu. Aus diesem Grund haben die Industriegewerkschaften jeweils ihre Bemühungen zur Organisierung von Angestellten intensiviert (vgl. Haipeter et al. 2016). Unter diesen bilden die AT-Beschäftigten zunehmend eine besondere Zielgruppe (zur Zielgruppenarbeit für AT-Beschäftigte der IG BCE vgl. ebd.).

Der vorliegende Handlungsleitfaden zeigt anhand von Good-Practice-Beispielen aus der chemischen Industrie, worauf es für Betriebsräte bei der Regelung der AT-Entgelte in inhaltlicher und strategischer Hinsicht ankommt. Grundlage des Leitfadens sind die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Arbeitsbewertung und Entgeltgestaltung für AT-Beschäftigte in der chemischen Industrie“, das von den Autoren am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde.

Im Rahmen des Projektes wurden Betriebsvereinbarungen zu Stellenbewertung und Entgeltgestaltung von AT-Beschäftigten aus 19 Unternehmen² aller Bereiche der chemischen Industrie ausgewertet. Außerdem wurden vertiefende Fallstudien in sieben Unternehmen durchgeführt (vgl. [Tabelle 1](#)). Sie umfassen jeweils Interviews mit Betriebsräten sowie in den meisten Fällen mit Vertretern der Personalabteilungen und/oder mit AT-Beschäftigten.

Die Fallstudien-Unternehmen kommen aus der chemischen und der pharmazeutischen Industrie. Sechs der sieben Unternehmen stellten ihre bereits abgeschlossene Betriebsvereinbarung zur Verfügung. Darüber hinaus konnte eine Fallstudie in einem Unternehmen durchgeführt werden, in dem

2 Von einem Unternehmen liegt nur die Betriebsvereinbarung zur Stellenbewertung vor, nicht jedoch diejenige zum Entgeltsystem. Bei einem zweiten Unternehmen ist es genau umgekehrt, sodass sich die Auswertungen zu den beiden Themenbereichen jeweils auf eine Grundgesamtheit von 18 Unternehmen beziehen.

Übersicht über die Fallstudien

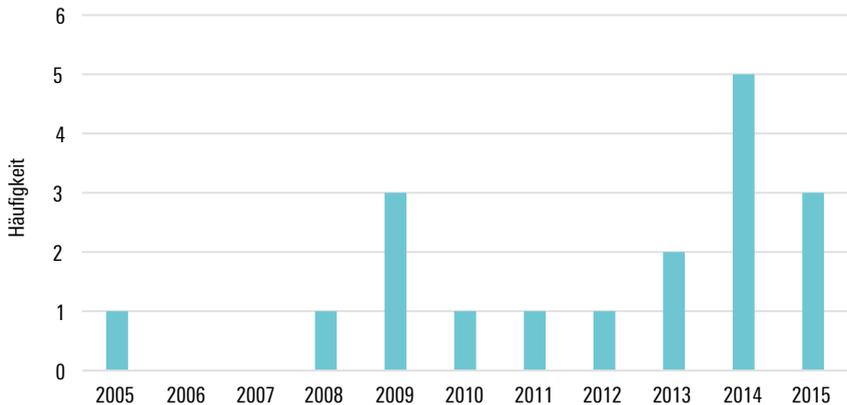
Fallstudie	Vereinbarungsschlüssel ³	Anzahl der Interviews	Interviewte
Chemie 1	Chemische Industrie, 040200/818/2014	4	Betriebsrat, Vertreter Personal, 2 AT-Beschäftigte
Chemie 2	Chemische Industrie, 040200/811/2013	3	Betriebsrat, 2 AT-Beschäftigte
Chemie 3	Chemische Industrie, 040200/815/2011	4	Betriebsrat, Vertreter Personal, 2 AT-Beschäftigte
Chemie 4	Vereinbarung noch nicht abgeschlossen	1	2 Betriebsräte, 2 AT-Beschäftigte
Pharma 1	Chemische Industrie, 010305/33/2014	2	Betriebsrat, Vertreter Personal
Services 1	Datenverarbeitung und Softwareentwicklung, 040200/819/2009	1	Betriebsrat
Vitamine 1	Chemische Industrie, 040200/823/2014	2	Betriebsrat, Vertreter Personal

Quelle: eigene Darstellung

zum Untersuchungszeitpunkt über eine erste Betriebsvereinbarung zur AT-Vergütung verhandelt wurde. In mehreren angefragten Betrieben war genau dies Anlass dafür, Fallstudien abzulehnen. Denn aufgrund laufender Verhandlungen zur Entgeltregelung für den AT-Bereich war den Betriebsparteien das Thema zu brisant. Das ist ein Indiz dafür, dass das Thema AT-Vergütung in den Unternehmen gegenwärtig eine große Rolle spielt. Einen weiteren Hinweis in diese Richtung liefern die vergleichsweise jungen Abschlussjahre der vorliegenden Betriebsvereinbarungen ([Abbildung 1](#)).

³ Vereinbarungsschlüssel im Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung: Er enthält eine Branchenkennung, das Hauptfachgebiet und die laufende Nummer sowie das Abschlussjahr. Alle Zitate und verwendeten Informationen der ausgewerteten Vereinbarungen werden nachfolgend mit diesem Schlüssel gekennzeichnet. Die verwendeten Auszüge aus den Vereinbarungen sind auch online abrufbar: <http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=176>.

Abschlussjahr der ausgewerteten Vereinbarungen zum Grundentgelt



Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: In einem Fall geht das Abschlussjahr nicht aus der Vereinbarung hervor. In drei Fällen wurde die Stellenbewertung zu einem anderen Zeitpunkt getrennt geregelt.

Die vorliegenden Betriebsvereinbarungen wurden auf unbestimmte Zeit abgeschlossen – mit einer Ausnahme: In diesem Fall galt die Vereinbarung für 32 Monate mit Nachwirkung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung. Sie war zum Untersuchungszeitpunkt – vier Jahre nach Ablauf der 32 Monate – jedoch immer noch in Kraft. Die Tatsache, dass die meisten Vereinbarungen unbefristet abgeschlossen wurden, ist nicht überraschend: Betriebsvereinbarungen sind jederzeit von jeder Seite kündbar; und es handelt sich um grundlegende Regelungen des AT-Entgeltsystems, die darauf ausgerichtet sind, Ruhe in den AT-Bereich zu bringen, indem sie einen stabilen und verlässlichen Rahmen für die Entwicklung der AT-Entgelte schaffen.

Um die Entwicklungen der Regelung der AT-Vergütung in der chemischen Industrie zu überblicken, wurden ergänzende Experteninterviews geführt (vgl. [Tabelle 2](#)): mit einem Vertreter der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und drei Vertreterinnen des Beratungsunternehmens Hay Group. Insgesamt fanden 19 Interviews mit 24 Personen statt.

Übersicht über Experten-Interviews

Organisation	Anzahl der Interviews	Interviewte
IG BCE	1	Experte
Hay Group	1	3 Expertinnen

Quelle: eigene Darstellung

In den Fällen unseres Samples (vgl. die Übersicht in [Tabelle 1](#)) lassen sich zwei unterschiedliche Verhandlungskontexte unterscheiden: In drei der Unternehmen wurde ein beteiligungsorientiertes Vorgehen für den Weg zur (Neu-)Regelung der AT-Entgelte gewählt. In diesen Unternehmen wurden die AT-Beschäftigten in die Entwicklung von Forderungen und in die Verhandlungen einbezogen. In den anderen Fällen wurden die Verhandlungen hingegen nach traditionellem Muster zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat geführt, die AT-Beschäftigten wurden nicht einbezogen.

Insgesamt konnten in den Fallstudienunternehmen Regelungen mit hohen Mitbestimmungsstandards vereinbart werden: Im Fall von Pharma 1 eine umfassende Information und Transparenz bezüglich der Stellenbewertungen; in den Fällen von Chemie 1 und Chemie 3 jeweils paritätisch besetzte Stellenbewertungskommissionen. Auch gilt jeweils ein erweiterter Tarifabstand für die AT-Entgelte. Hinsichtlich der Regelungsinhalte lässt sich auf den ersten Blick kein systematischer Qualitätsunterschied zwischen dem beteiligungsorientierten und dem traditionellen Verhandlungsverfahren erkennen.

Zwei Unterschiede lassen sich im Vergleich der Fälle aber doch erkennen. Die drei Betriebsvereinbarungen, die nach traditionellem Verfahren verhandelt wurden (Pharma 1, Chemie 1, Chemie 3) entstanden jeweils in einem funktionierenden Kontext sozialpartnerschaftlicher Beziehungen zwischen den Betriebsparteien. Hier herrschte jeweils – bei allen Konflikten im Detail der Verhandlungen – ein vorgängiger Konsens über deren grundlegenden Ziele. In den anderen Fällen hingegen bestand dieser Konsens nicht: entweder weil er von der Unternehmensleitung aufgekündigt wurde, wie im Fall von Vitamine 1; oder weil die Unternehmensleitung zunächst gar keine Regelungen abschließen wollte, wie bei Chemie 4. In diesen Fällen lag deshalb die Initiative bei den Betriebsräten. Ohne einen grundlegenden Konflikt gab es keine Aussicht auf neue Regelungen. Für einen derartigen Konflikt brauchten die Betriebsräte Strategien.

Der zweite Unterschied betrifft den betriebs- und organisationspolitischen Output der Verhandlungen. Zwar wurden auch mit traditionellen Verhandlungsverläufen Ergebnisse erzielt, mit denen sich die Beschäftigten – soweit sich dies aus den Befunden erschließen lässt – zufrieden zeigten und die teilweise die Regelungsinhalte spürbar verbesserten. Bei Pharma 1 beispielsweise führte die Abschaffung der Heranführungspraxis dazu, dass viele Beschäftigte, die eine Stelle bekleideten, aber noch nicht das damit formal verbundene Entgeltzielniveau erreicht hatten, eine spürbare Entgelterhöhung erfuhren. Eine echte interessenpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema seitens der Beschäftigten erfolgte jedoch nur in den Fällen, in denen neue Formen der Beteiligung praktiziert wurden: Hier nahmen die AT-Beschäftigten an Veranstaltungen und Versammlungen teil; hier erhöhte sich das Interaktionsniveau mit den Betriebsräten deutlich; hier konnten AT-Beschäftigte für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden; und hier gewann schließlich auch die IG BCE durch ihre Präsenz in den betrieblichen Verhandlungen neue Mitglieder – im Fall von Vitamine 1 sogar besonders zahlreich. Legitimation und Machtressourcen der Interessenvertretung konnten damit ebenso gesteigert werden wie ihre Kompetenz- und Qualifikationsbasis durch Einbeziehung der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit und ihrer Arbeitsbedingungen. Zumindest in Konfliktkonstellationen dürfte daher die Beteiligungs- und Konfliktstrategie der Gewerkschaft traditionellen Verhandlungsstrategien deutlich überlegen sein: und zwar sowohl unter dem Aspekt, überhaupt ein Verhandlungsergebnis erzielen zu können, als auch unter dem Aspekt, im Verhandlungsprozess neue Ressourcen an Macht und Kompetenzen für die Interessenvertretungen zu erschließen und die alten Barrieren einzureißen, die sie typischerweise von den AT-Beschäftigten trennen.

Die vorliegende Handlungshilfe beschreibt Struktur und Ziele sowie Aspekte der praktischen Umsetzung von Entgeltregelungen im AT-Bereich, sofern sie sich in den Fallstudien erfassen ließen. Sie orientiert sich am typischen Aufbau der vorliegenden Betriebsvereinbarungen. Zunächst werden die meist in der Präambel definierten Ziele der Vereinbarungen und die Definition ihres Geltungsbereichs beleuchtet ([Kapitel 2](#) und [Kapitel 3](#)). In [Kapitel 4](#) geht es um das Thema Stellenbewertung als Voraussetzung für die eigentliche Entgeltgestaltung. Diese wird im Anschluss untersucht: [Kapitel 5](#) beschäftigt sich mit der Systematik von Entgeltbändern. [Kapitel 6](#) thematisiert die Bewegung in und zwischen den Bändern. [Kapitel 7](#) resümiert in einem Fazit: Was bedeutet es, Entgelte für AT-Beschäftigte gut zu regeln?

Das Thema Variable Vergütung für außertarifliche Beschäftigte wurde im Rahmen des Forschungsprojektes nicht betrachtet. Bei der variablen Vergü-

tung handelt es sich in der Regel um „shorttime incentives“, die sich auf eine kurzfristige Leistung beziehen. Verbreitete Instrumente sind Zielvereinbarungen und – im Vertrieb – Prämien. Die IG BCE empfiehlt, eine separate Betriebsvereinbarung zur variablen Vergütung abzuschließen, da dieses Regelungsthema in den Betrieben meist weniger langfristig angelegt ist als die Regulierung der Grundentgelte:

„Wir empfehlen, hierzu einen Passus aufzunehmen, dass die variable Entgeltkomponente in einer separaten Betriebsvereinbarung geregelt wird. So wird schon geregelt, dass es eine zusätzliche variable Komponente gibt, aber man hält sich die Option offen, die Variable unabhängig von Stellenbewertung und Bandmodell zu verhandeln. Das ist auch wichtig, weil die variable Vergütung sich deutlich öfter ändert als das Grundvergütungssystem. Denn mit der variablen Vergütung sind immer Anreizsysteme verbunden, die ja nach Geschäftslage und je nach Geschäftsstrategie geändert werden müssen. Um zu verhindern, dass jedes Mal das Vergütungssystem in seinen Grundfesten erschüttert wird, sollten daher immer mindestens zwei Vereinbarungen abgeschlossen werden.“ (Experte IG BCE)

2 ZIELE DER VEREINBARUNGEN



Wer mehr wissen möchte

Vereinbarungszitate abrufbar unter:

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=176>

Den Betriebsvereinbarungen ist in 18 der 19 Fälle des Vereinbarungssamples eine Präambel vorangestellt, in 16 davon werden die Ziele der jeweiligen Vereinbarung beschrieben. Präambeln sind zwar nicht justiziabel und daher auf den ersten Blick nicht von großer Bedeutung – auf den zweiten Blick jedoch sehr wohl: Geht es im Konfliktfall in einer Einigungsstelle oder vor Gericht bei Auslegungsschwierigkeiten um die Frage, welche Absicht die Parteien mit einer Regelung bzw. der Vereinbarung verfolgt haben, wird die Präambel herangezogen. In diesem Fall kann sie sogar entscheidende Bedeutung bekommen.

Aus Sicht der IG BCE ist die Präambel deshalb strategisch zu sehen. Konnte die Arbeitnehmerseite bei der Formulierung der eigentlichen Vereinbarung entscheidende Forderungen durchsetzen, kann sie bei der Präambel ruhig „großzügig“ sein. Wenn das nicht der Fall war bzw. wenn viele Formulierungen in der Vereinbarung eher unkonkret bleiben, wird die Präambel umso bedeutsamer. In diesem Zusammenhang weist der Experte der IG BCE darauf hin, dass er stets versuche, eine Formulierung in die Präambel einzubringen, wonach der AT-Bereich auf dem Tarifbereich aufbaue. Denn damit ist der Tarif immer eine Bezugsgröße für die AT-Regelungen. Fragen bezüglich des Abstands zur obersten tariflichen Entgeltgruppe stellen sich damit automatisch.

In den Präambeln der vorliegenden Betriebsvereinbarungen werden in der Regel mehrere Ziele formuliert:

„Zielsetzung [...] ist, die Vergütung für alle Mitarbeiter des [AT-Bereichs] an der individuellen Leistung zu orientieren. [...] Die Zielsetzungen des Gesamtvergütungssystems für den [AT-Bereich] sind:

- Anforderungsgerechte Bezahlung in Bezug auf die jeweilige Stelle

- Differenzierte leistungsorientierte Bezahlung
- Erhaltung der nationalen und internationalen Wettbewerbsfähigkeit durch attraktive Vergütungsinstrumente.“

→ Chemische Industrie, 040200/818/2014

„Mit der Neuregelung der Vergütungssystematik für außertarifliche Beschäftigte [...] wird eine angemessene und marktgerechte Vergütungssystematik für außertarifliche Beschäftigte eingeführt [...]. Darüber hinaus soll die ziel- und erfolgsorientierte Handlungsweise der Beschäftigten durch die Gewährung einer jährlichen Bonuszahlung gefördert werden. Gleichzeitig erfolgt mit der [...] -Ergebnis-komponente eine Kopplung der individuellen Entgelte an den Unternehmenserfolg.“

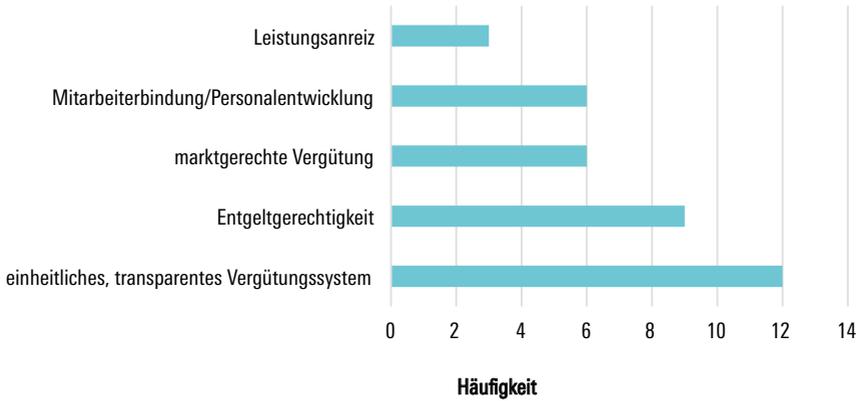
→ Chemische Industrie, 040200/823/2014

„[...] möchte als international agierendes Unternehmen an allen Standorten weltweit ein ganzheitliches und wettbewerbsfähiges Vergütungskonzept sicherstellen, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, weiterzuentwickeln und attraktiv für neue Mitarbeiter zu sein. Neben einer marktgerechten Bezahlung [...] und der Anerkennung von Leistung [...] soll mit [...] eine einheitliche Bewertung von AT-Stellen und entsprechende Weiterentwicklungsmöglichkeiten sichergestellt werden.“

→ Chemische Industrie, 040200/827/2015

Um einen Überblick über die formulierten Ziele zu gewinnen, wurden alle genannten Ziele zu gleichartigen Gruppen zusammengefasst und die Besetzung der Gruppen ausgezählt (vgl. [Abbildung 2](#)). Besonders häufig wird dabei das Ziel genannt, ein einheitliches, transparentes Vergütungssystem im Unternehmen bzw. Konzern zu schaffen – auch international (12 Nennungen). Neun Mal findet sich das Ziel der Entgeltgerechtigkeit, wobei z.T. besondere Aspekte angesprochen werden (Leistungs- und Anforderungsgerechtigkeit, Ergebnisbeteiligung). Jeweils sechs Mal werden die Ziele Marktgerechte Vergütung sowie Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung genannt. In drei Fällen wird das explizite Ziel formuliert, mit der Entgeltstruktur einen Leistungsanreiz zu setzen.

Ziele der Betriebsvereinbarungen im Untersuchungssample



Quelle: eigene Darstellung

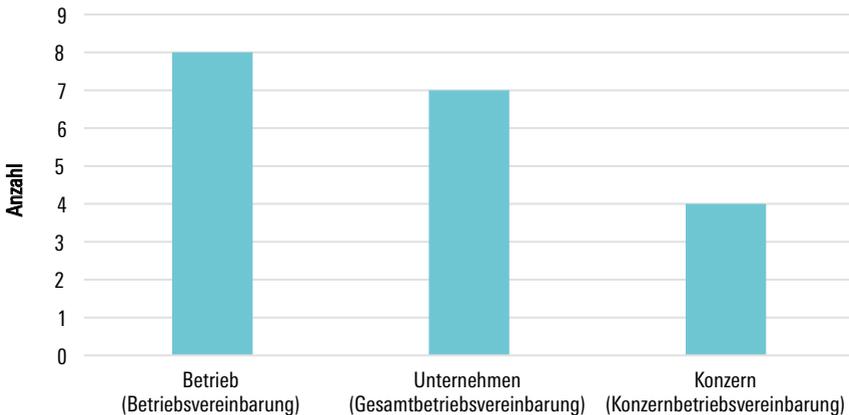
Im Zentrum stehen demnach zwei Ziele: auf der einen Seite das einheitliche und transparente Vergütungssystem. Dieses bildet sowohl ein Ziel an sich als auch ein Mittel, um das zweite große Ziel zu erreichen: Entgeltgerechtigkeit – mit den unterschiedlichen Bezugspunkten Markt, Leistung, Anforderungen oder Unternehmensergebnis.

3 GELTUNGSBEREICH: AT-BESTIMMUNGEN

Die Bestimmung des Geltungsbereichs der Betriebsvereinbarungen bringt zwei grundlegende Fragen mit sich: Für welche Unternehmensebenen gelten die Vereinbarungen? Nur für einen Betrieb, für ein gesamtes Unternehmen oder für einen Konzern (und dann auch zumeist für alle nationalen oder internationalen Konzerngesellschaften)? Diese Frage lässt sich jeweils durch Auszählen beantworten. Alle untersuchten Vereinbarungen enthalten eine Angabe zum Geltungsbereich (vgl. [Abbildung 3](#)). Davon sind acht Vereinbarungen betrieblich, 11 Vereinbarungen hingegen überbetrieblich angesiedelt; in vier Fällen davon gelten sie nicht nur auf Unternehmensebene, sondern erstrecken sich auf den gesamten Konzern. Im Rahmen der Fallstudien gilt Letzteres beispielsweise für Chemie 3 und Chemie 1. Pharma 1 ist ein Mischfall: Denn die Betriebsvereinbarung gilt zwar nur für die Aktiengesellschaft (AG) und damit nicht für alle Tochtergesellschaften; sie wird aber international angewendet.

Abbildung 3

Geltungsbereich der ausgewerteten AT-Vereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung

Die zweite Frage im Zusammenhang mit dem Geltungsbereich der Vereinbarungen lautet: Wer wird eigentlich unter den Beschäftigten als AT-Beschäftigter klassifiziert und fällt damit unter die entsprechende Entgeltregelung? Zu dieser Frage des persönlichen Geltungsbereichs finden sich in den Vereinbarungen unterschiedliche Ansatzpunkte.

Ein erster Ansatzpunkt ist tautologisch: Als AT-Beschäftigte werden diejenigen Beschäftigten bezeichnet, die in einem AT-Beschäftigungsverhältnis stehen. Diese Auslegung wird aufgrund der fehlenden rechtlichen Definition von AT-Beschäftigten meist dadurch ergänzt, dass die entsprechende Vereinbarung nicht für die nach BetrVG § 5 Abs. 3 und 4 als leitende Angestellte definierten Beschäftigten gilt – also solche Beschäftigte, die selbständig einstellen oder entlassen können, Prokura haben, sonstige für Bestand und Entwicklung des Unternehmens relevante Aufgaben durchführen oder frei von Weisungen entscheiden können. Dazu finden sich in den Vereinbarungen folgende Passagen:

„Die Vereinbarung gilt [...] persönlich: für alle außertariflichen Mitarbeiter, mit Ausnahme der leitenden Angestellten im Sinne von § 5 Abs. 3 BetrVG.“

→ Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

„Die Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter [...], die in eine außertarifliche Gehaltsgruppe eingruppiert sind bzw. für deren Arbeitsplatz eine Neueinstufung in eine solche Gehaltsgruppe in Betracht kommt und die nicht zum Kreis der leitenden Angestellten gem. § 5 Abs. 3 BetrVG gehören.“

→ Mineralölverarbeitung, 040200/832/2012

„Diese Gesamt-Betriebsvereinbarung gilt grundsätzlich für alle außertariflich geführten (AT) Mitarbeiter [...] in Deutschland einschließlich der Transferee Out. Leitende Angestellte i. S. v. § 5 Abs. 3 und 4 des Betriebsverfassungsgesetzes fallen nicht unter den Geltungsbereich dieser Vereinbarung, auch wenn sie einem der vorgenannten Level zugeordnet sind.“

→ Chemische Industrie, 040200/831/2008

Eine zweite Variante der Bestimmung der AT-Beschäftigten bezieht sich auf die geltenden Tarifverträge und den dort festgelegten persönlichen Geltungs-

bereich. Ohne explizite Bezeichnung werden die AT-Beschäftigten in den Tarifverträgen der chemischen Industrie definiert als „Arbeitnehmer, deren Aufgabengebiet höhere Anforderungen stellt als die höchste tarifliche Beschäftigungsgruppe verlangt und deren Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen im Ganzen gesehen die tariflichen Mindestbedingungen überschreiten, wenn sie durch Einzeltarifvertrag aus dem Geltungsbereich des Tarifvertrags unter Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß §§ 99 ff. BetrVG herausgenommen worden sind“.

Zum anderen wird auch auf den Manteltarifvertrag verwiesen, der zwischen dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) auf der einen und dem Verband der akademischen Angestellten (VAA), dem Marburger Bund und der IG BCE auf der anderen Seite vereinbart wurde. Er enthält einige Regelungen zu Einstellungen und Kündigung, Arbeitszeit und Urlaub. Laut Tarifvertrag sind „akademische Angestellte“ (ebenfalls AT-Beschäftigte) durch zwei alternative Kriterien definiert: 1) Angestellte mit abgeschlossener naturwissenschaftlicher oder technischer Hochschulausbildung (mindestens achtsemestrig), die zur Promotion berechtigt sind, oder 2) kaufmännische, technische und andere Angestellte, die „aufgrund entsprechender Tätigkeit und Leistung durch Einzelvertrag diesem Tarifvertrag unterstellt sind“. Ausgenommen davon sind ausdrücklich leitende Angestellte unter Verweis auf das BetrVG. Beispiele für diese AT-Bestimmungen lauten wie folgt:

„Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter einschließlich Mitarbeiter in Teilzeit, die vom jeweiligen Unternehmen kraft Anstellungsvertrages als außertarifliche Mitarbeiter geführt werden. Bei einem außertariflichen Mitarbeiter stellt das ihm jeweils übertragene Aufgabengebiet Anforderungen, die oberhalb der Anforderungen der Aufgabenbeschreibung der höchsten Entgeltgruppe des Bundesentgelttarifvertrages für die chemische Industrie liegen, die Entgelt- und Arbeitsbedingungen überschreiten im Ganzen gesehen die einschlägigen tariflichen Mindestbedingungen. Als außertarifliche Mitarbeiter geführt werden auch alle Angestellten im persönlichen und fachlichen Geltungsbereich des Manteltarifvertrages für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie sowie Mitarbeiter, für deren Arbeitsverhältnis einzelvertraglich die Geltung dieses Tarifvertrages vereinbart worden ist und die gemäß dem Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie bezahlt werden.“

→ Chemische Industrie, 040200/818/2014

„Diese Vereinbarung gilt grundsätzlich für alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter, die vom Unternehmen kraft Einzelvertrag als außertariflicher Mitarbeiter geführt werden. Als außertarifliche Mitarbeiter geführt werden auch alle Angestellten im persönlichen und fachlichen Geltungsbereich des jeweils gültigen Manteltarifvertrages für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie sowie solche Mitarbeiter, für deren Arbeitsverhältnis einzelvertraglich die Geltung dieses Tarifvertrages vereinbart worden ist. Dem persönlichen Geltungsbereich unterliegen nicht Mitarbeiter, die aufgrund ihrer jeweils wahrgenommenen Aufgabe als leitende Angestellte nach §5 Abs.3 BetrVG geführt werden und einer der Management-Level für Führungskräfte sowie Mitarbeiter, die einem Expert-Level zugeordnet sind.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

In einigen Fällen werden die AT-Beschäftigten auch umbenannt. So heißen sie bei Chemie 1 beispielsweise „Mitarbeiter Führungskreis 3 (FK3-Mitarbeiter)“. Bei Pharma 1 werden sie ausdrücklich als „Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ bezeichnet:

„Als Leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne dieser Gesamtbetriebsvereinbarung werden solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geführt,

- deren Aufgabengebiet höhere Anforderungen stellt als die der höchsten tariflichen Beschäftigungsgruppe und die durch Einzelvertrag aus dem Geltungsbereich des Manteltarifvertrages für die chemische Industrie herausgenommen sind,

oder

- die dem Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie (Akademiker-MTV) unterliegen bzw. einzelvertraglich unterstellt sind.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

Die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zwar explizit von den leitenden Angestellten abgegrenzt. Dennoch ist die begriffliche Ähnlichkeit auffällig. Nach Aussage des Betriebsrats verfolgt das Unternehmen damit das Ziel, die Beschäftigtengruppe der ATler herauszuheben und besonders zu würdigen:

„Bei uns heißt diese Beschäftigtengruppe LM – das ist als Würdigung dieser Beschäftigten in unserem Unternehmen zu verstehen. Faktisch sind es aber AT-Beschäftigte.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Hinzu kommt, dass im Unternehmen die Gruppe der leitenden Angestellten weiter gefasst wird als nach dem BetrVG vorgesehen. Grundlage dafür ist ein Kompromiss zwischen dem Sprecherausschuss und dem Betriebsrat über die Beschäftigtengruppen, für die die jeweiligen Gremien zuständig sind. Die Zuordnung wird politisch aber nicht rechtlich gezogen:

„Zwischen der Unternehmensleitung und dem Gesamtbetriebsrat der [Pharma 1] haben wir zur Abgrenzung der Personenkreise der bei uns sogenannten Leitenden Mitarbeiterinnen und der Leitenden Angestellten im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 5 Abs. 3) eine Gesamtbetriebsvereinbarung abgeschlossen. Das bedeutet, dass für die Betriebsratswahlen die Zuordnungen geklärt sind.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Der Betriebsrat stimmte der Regelung zu. Denn er erhoffte sich davon eine eindeutige Abgrenzung zum VAA, der die leitenden Angestellten und den Sprecherausschuss organisiert, während die nicht leitenden Mitarbeiter Domäne des Betriebsrats und damit der IG BCE sein sollten. Dieser Kompromiss führte in der Vergangenheit auch tatsächlich zu einer Abgrenzung der Organisationsdomänen von VAA und IG BCE. Fusionen haben diese Organisationsabgrenzung allerdings inzwischen durchlöchert. Denn in großen aufgekauften Unternehmen war der VAA in den Betriebsratsgremien mit Vertretern präsent. Dies wirft zum einen neue organisationspolitische Probleme auf, weil es damit in den Betriebsräten zu einer Organisationskonkurrenz kam. Zum anderen fürchtet der Betriebsrat rechtliche Probleme, falls Beschäftigte, die derzeit nach der Vereinbarung durch den Sprecherausschuss repräsentiert werden, eine Vertretung durch den Betriebsrat einklagen sollten:

„Aufgrund der Abgrenzungsvereinbarung gab es bei uns keine VAAs in Betriebsratsgremien. Durch den Zukauf von Unternehmen hat sich das geändert. Dort gab es auch den VAA in den Gremien. Daher haben wir heute im Unternehmen IG BCE- und einige VAA-Betriebsräte.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Während die IG BCE in diesem Unternehmen insgesamt die deutliche Mehrheit der Betriebsräte organisiert, ist der VAA in der Gruppe der AT-Beschäftigten nach Aussage des Betriebsrats gut repräsentiert.

Auch bei Services 1 wird der Kreis der leitenden Angestellten weit gefasst und nicht nur auf Beschäftigte mit Kompetenzen nach § 5 des BetrVG angewendet. Der Betriebsrat stellt diese Praxis des Unternehmens jedoch inzwischen in Frage: Bei den letzten Aufsichtsratswahlen drohte er an, das Ergebnis anzufechten. Das Unternehmen hat daraufhin zugesagt, Änderungen vorzunehmen – und tatsächlich wurden bei der folgenden Betriebsratswahl deutlich weniger Beschäftigte als Leitende eingestuft. Doch dem Betriebsrat gehen diese Änderungen noch nicht weit genug:

„Wir haben bei 350 Mitarbeitern momentan zwanzig leitende Angestellte, wovon die meisten keine Kompetenz haben, als leitender Angestellter gesehen zu werden. Das müssen wir noch verankern. Im Moment sind wir in der Einigungsstelle, aber ich bin da guten Mutes. Wir haben gute Argumente“ (Betriebsrat Services 1)

Ein anderes Problem der Abgrenzung trat im Fall von Chemie 3 auf. Dort gilt die Vereinbarung zum Entgelt für

„[...] alle nichtleitenden außertariflichen Mitarbeiter (AT) und leitenden Angestellten (LA) [...] des [...] Konzerns. [...] Nicht erfasst werden die vom Vorstand zu Konzernführungskräften ernannten Mitarbeiter.“

➔ Chemische Industrie, 040200/815/2011

AT-Mitarbeiter und leitende Angestellte werden damit in eine Entgeltsystematik integriert. Dies führt in der Praxis dazu, dass es darin keine trennscharfe Abgrenzung von AT- und leitenden Angestellten gibt. In der Entgeltgruppe 5 des Entgeltsystems können sowohl AT- als auch leitende Angestellte beschäftigt sein. Das ist zwar kein formales Problem; denn es gibt, anders als beim Verhältnis zwischen AT- und Tarifbeschäftigten, kein Abstandsgebot für die Entgelte zwischen AT- und leitenden Angestellten. Allerdings führt die Integration im Entgeltsystem zu der praktischen Frage: Welchem Vertretungsorgan sind die Beschäftigten der jeweiligen Gruppe zugeordnet – dem Sprecherausschuss oder dem Betriebsrat? Diese Frage wird laut Betriebsrat nach den jeweiligen Funktionen der Beschäftigten entschieden. Entscheidende Kriterien dafür sind die Hierarchieebene und die Personalverantwortung, weniger die Komplexität der Tätigkeit. Hochqualifizierte Spezialisten ohne Personalverantwortung würden dem AT-Bereich zugeordnet; Bereichsleiter mit Personalverwaltung auch aus weniger anspruchsvollen Bereichen den leitenden Angestellten:

„Ein Stück weit haben wir das an der Funktion festgemacht. Grade 5 ist halt dieses ominöse Grade, wo wir uns dann trefflich streiten. Aber bevor das dann letztendlich klar ist, gucken wir uns an: Welche Funktion ist das genau und wie ist der Verantwortungsbereich? Gibt's auch Personalverantwortung? Welche Hierarchieebene ist das? Sprechen wir da über einen Bereichsleiter oder sprechen wir da im Ausnahmefall sogar über einen Edelreferenten, der Spezialkenntnisse hat? Dann würde man sagen: Moment Freunde, also der ist bei uns. Und wenn wir da einen Bereichsleiter haben, der einen kleinen Bereich führt mit wenig Verantwortung – was weiß ich, Facility Management, wo man sagt: Ja, gut, der leitet einen Bereich und der hat da 40 Mitarbeiter, aber der hat Tätigkeiten, die entsprechen nicht dem Schwierigkeitsgrad wie in anderen Bereichen – aber wir würden sagen: Aber der ist Bereichsleiter. Und dann gehen wir in Richtung Sprecherausschuss, während der Edelreferent, der auch in Grade 5 ist, dann dem Betriebsrat zugeordnet wird.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Für diese Entscheidung hat die Stellenbewertungskommission ein Ablaufschema entwickelt, das sie auf die individuelle Karriere anlegt und danach bewertet. Bei seiner Erfüllung wäre der betreffende Beschäftigte ein Leitender, bei Nichterfüllung ein AT-Angestellter. Der Kommission kommt es darauf an, möglichst eindeutige Verhältnisse zu schaffen, um rechtliche Probleme der Abgrenzung leitender Angestellter zu vermeiden:

„Haben wir auch, das ist fast so ein Ablaufschema, das haben wir da mal aufgemalt, weil wir natürlich auch da bei [anderen Unternehmen] mitbekommen hatten, dass die mal vor einer Wahl geklagt hatten und in große Schwierigkeiten kamen, den Leitenden-Status da irgendwie entleiten mussten. Und da haben wir dann vorgesorgt und eine Art Ablaufschema gemacht und gesagt: Wenn jemand das durchlaufen hat, dann wissen wir, ob der A- oder B-Hörnchen ist.“ (Betriebsrat Chemie 3)

4 STELLENBEWERTUNG



Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=176>

4.1 Verfahren

Ein transparentes und gerechtes Vergütungssystem für den AT-Bereich setzt voraus, dass die Stellen wie im Tarifbereich anhand eines einheitlichen Verfahrens bewertet werden. Erfolgt dies nicht, ist subjektiven oder politischen Wertungen und damit Diskriminierungen Tür und Tor geöffnet: z. B. weil Vorgesetzte bei der Bewertung unterschiedlich vorgehen oder persönliche Vorlieben in die Beurteilung einbeziehen. Dies wird vor allem im Zusammenhang mit dem „gender wage gap“ diskutiert (vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2013, S. 25), kann sich grundsätzlich aber auch auf andere Merkmale beziehen wie z. B. das Alter oder die Erwerbsbiografie. Es geht also darum, die Wertigkeit der Anforderungen unterschiedlichster Stellen – etwa im Einkauf, im Bereich Forschung und Entwicklung oder im Marketing – anhand bestimmter Kriterien miteinander vergleichbar zu machen. Im nächsten Schritt können sie dann Entgeltgruppen oder bändern so zugeordnet werden, dass gleichwertige Tätigkeiten auch in gleicher Weise bezahlt werden. Dabei geht es immer um die Stellen bzw. Positionen, unabhängig von ihren Inhabern und deren Leistung.

Bei der Einführung oder Änderung einer Vergütungsordnung – also eines kollektiven, mindestens zwei Gruppen enthaltenden Entgeltschemas, das eine Zuordnung der Beschäftigten nach generell beschriebenen Merkmalen vorsieht (BAG v. 8.12.2009 – 1 ABR 66/08) – besteht ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG. Dies trifft auch auf die Festlegung von Kriterien zur Bildung von Gehaltsgruppen für AT-Beschäftigte zu (vgl. Klebe et al. 2016). Der Betriebsrat hat hier zudem ein Initiativrecht. Existiert bisher kein Entgeltsystem, kann er auch gegen den Willen des Arbeitgebers eine Einführung durchsetzen, notfalls in einer Einigungsstelle.

Bei der Stellenbewertung⁴ wird grundsätzlich zwischen analytischen und summarischen Verfahren unterschieden. Im Rahmen von analytischen Verfahren wird jede Stelle anhand festgelegter Kriterien (Anforderungsarten) bewertet. Dabei wird jedes Kriterium getrennt mit einer Punktzahl versehen. Die einzelnen Punktwerte werden dann addiert, so ergibt sich der Gesamtwert der Stelle, die dann einer Entgeltgruppe zugeordnet werden kann. Summarische Verfahren ordnen Stellen hingegen im Rahmen einer Gesamtbetrachtung (mit Hilfe weniger Kriterien) einer Entgeltgruppe zu (vgl. Schlick et al. 2010). Sie kommen in vielen Tarifverträgen zum Einsatz, so auch in der chemischen Industrie. Die summarische Anforderungsbeschreibung für die höchste tarifliche Entgeltgruppe 13 lautet wie folgt:

„E 13 [Entgeltgruppe 13]: Arbeitnehmer, die im Rahmen allgemeiner Richtlinien selbständig kaufmännische oder technische Tätigkeiten verrichten, für die neben umfangreichen Berufserfahrungen Spezialwissen vorausgesetzt wird und bei denen entweder begrenzte Leitungsaufgaben zu erfüllen sind oder Verantwortung für Teilgebiete zu tragen ist.“ (Auszug aus Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie West in der Fassung vom 30.09.2004)

Analytische Verfahren machen Stellenbewertungen durch die Einzelbetrachtung unterschiedlicher Kriterien und durch die Punktvergabe und -addition scheinbar objektiv, indem sie eine genauere Differenzierung ermöglichen. Egal ob ein summarisches oder ein analytisches Verfahren eingesetzt wird – Diskussionen um einzelne Bewertungen wird es vermutlich immer geben. Der IG-BCE-Vertreter gibt darüber hinaus zu bedenken: Eine zu bewertende Stelle wird nach der „Bepunktung“ auch bei analytischen Verfahren in der Regel noch im Rahmen eines sogenannten Quervergleichs mit anderen Stellen verglichen. Die Bewertung wird dann ggf. korrigiert:

„Wenn wir ehrlich sind, geben die analytischen Verfahren ja auch hin und sagen: Wenn du deine Punkte fertig gerechnet hast, schau dir nochmal den sogenannten Quervergleich an und schau, wo du im Verhältnis zu anderen Stellen gelandet bist. Passt das? Eigentlich führt man am Ende ja die gleiche summarische Debatte über den Gesamtwert der Stelle. Nur dass man sich nach einer ganzen Zeit Mathematik

4 Im wissenschaftlichen Bereich spricht man von Arbeitsbewertung. In der betrieblichen Praxis werden für den gleichen Gegenstand jedoch in der Regel die Begriffe Stellen- oder Funktionsbewertung verwendet. Für diese Handlungshilfe wird daher die Bezeichnung Stellenbewertung verwendet.

plötzlich von der Mathematik trennen muss und es um die Frage geht, ob die Einzelbewertung noch in das Gesamtkonzept passt. Das klingt wie Willkür, soll aber – gerade in großen Konzernen – die Bewertung fair halten.“ (Experte IG BCE)

In drei Unternehmen ist diese Form des Quervergleichs explizit in der Betriebsvereinbarung festgehalten, wie etwa in diesen Regelungen:

„Um die Einzelbewertungen einer Einheit zu validieren, werden zum Abschluss des Bewertungsprozesses alle Einzelergebnisse nebeneinandergestellt und im Kreis der beteiligten Vorgesetzten diskutiert. Hierbei können die vorliegenden Bewertungen angepasst werden. Ziel des Quervergleichs ist es, ein gemeinsames Verständnis einer Einheit für ihre Stellenstruktur zu erzielen. Ergebnis ist, dass am Ende des Quervergleichs eine abgestimmte Struktur vorliegt.“

→ Chemische Industrie, 010402/50/2011

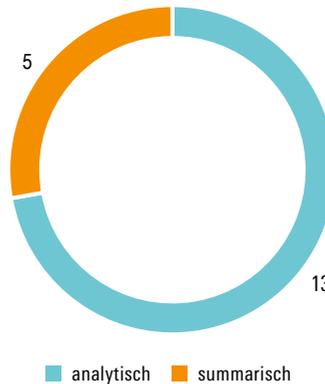
„Zur Sicherstellung einer einheitlichen Anwendung und Bewertung vergleichbarer Positionen erfolgen durch den Bereich Global Human Resources im Rahmen des Gradingprozesses bereichsübergreifende Quervergleiche.“

→ Chemische Industrie, 010402/047/2009

Ob ein analytisches oder summarisches Verfahren eingesetzt wird, ist aus Sicht des Experten der IG BCE nicht entscheidend. Entscheidend ist in seiner Wahrnehmung, überhaupt ein „sauber beschriebenes“ Stellenbewertungssystem zu vereinbaren. Darüber hinaus gibt er zu bedenken: Viele Betriebe bzw. Einzelunternehmen können das Verfahren selbst nicht frei wählen, weil unternehmens- bzw. konzernweit, teils auch international, ein bestimmtes Verfahren eingesetzt wird.

In der Wahrnehmung des gewerkschaftlichen Experten sind analytische Verfahren weiter verbreitet als summarische. Dies gilt auch für das vorliegende Vereinbarungssample: Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen analytische Verfahren zur Stellenbewertung ein; in knapp einem Drittel werden summarische Verfahren angewendet ([Abbildung 4](#)), für ein Unternehmen liegt die Betriebsvereinbarung zur Stellenbewertung nicht vor, deshalb ergibt die Summe nur 18 Unternehmen).

Ein analytisches Stellenbewertungsverfahren zu entwickeln, das alle möglichen Stellen umfassend und anforderungsgerecht abzubilden vermag, ist

Anzahl der analytischen und summarischen Verfahren der Stellenbewertung im Untersuchungssample

Quelle: eigene Darstellung

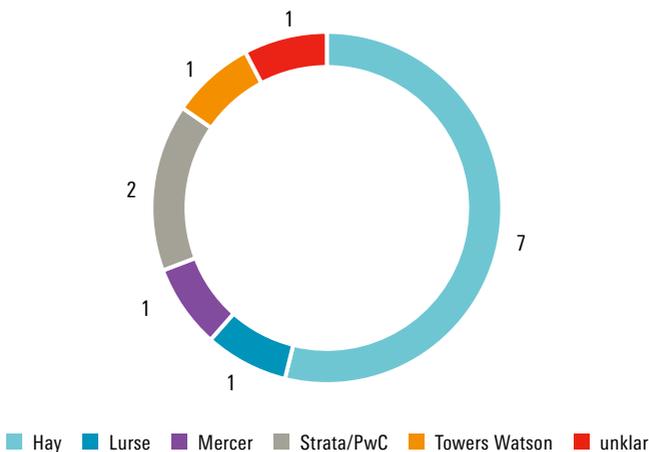
eine umfangreiche und diffizile Aufgabe. Deshalb setzen viele Unternehmen Verfahren spezialisierter Anbieter ein. Diverse Unternehmensberatungen bieten derartige Bewertungsverfahren an: mehrheitlich analytische Verfahren, vereinzelt auch summarische. Alle 18 Beispiel-Unternehmen, die ein analytisches Verfahren zur Stellenbewertung anwenden, haben sich für derartige externe Verfahren entschieden: In mehr als der Hälfte der Fälle wird dabei das Hay-Verfahren eingesetzt, gefolgt von den Verfahren Strata von PricewaterhouseCoopers (PwC), Lurse, Mercer und Towers Watson (vgl. [Abbildung 5](#)); in einer Betriebsvereinbarung ist zwar von einem analytischen Verfahren die Rede, es wird jedoch nicht genauer spezifiziert).

Summarische Bewertungsverfahren sind grundsätzlich einfacher zu konstruieren als analytische. In zwei der fünf Unternehmen, die summarische Verfahren einsetzen, sind Letztere ähnlich konstruiert wie im Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie: Es wird eine Gesamtbetrachtung der Anforderungen der Stelle vorgenommen. Exemplarisch sei die summarische Beschreibung eines AT-Gehaltsbandes herangezogen:

„Beschreibung Gehaltsband 3:

- Mitarbeiter mit Hochschulabschluss (Universität, Technische Hochschule, Technische Fachhochschule)
 - mehrere Jahre Berufserfahrung im Arbeitsbereich in verschiedenen Einheiten und auf verschiedenen Ebenen
 - erfahrene Führungskräfte, verantwortlich für Produktionseinheiten, kaufmännische oder Vertriebseinheiten, gewöhnlich mit Personalverantwortung
 - Schwerpunkt auf operativer Arbeit in der jeweiligen Einheit“
- ➔ Metallerzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011

In den übrigen drei Unternehmen, in denen summarische Verfahren angewendet werden, erfolgt die Bewertung vergleichsweise ausführlich. In einem Fall werden sieben Kriterien getrennt bewertet, im zweiten Fall neun und im dritten Fall fünf bis sechs Kriterien (je nachdem, ob es etwa um Technik- oder Management-Positionen geht) – und damit entsprechend viele wie bei

Abbildung 5
Anzahl der Unternehmen im Untersuchungssample, die analytische Verfahren nutzen (nach Verfahren)


Quelle: eigene Darstellung

den analytischen Verfahren. Damit sind die Übergänge zwischen analytischen und summarischen Verfahren praktisch fließend. Der einzige Unterschied: Bei den analytischen Verfahren wird mit differenzierteren Punktwerten bewertet, bei den summarischen Verfahren hingegen z. B. mit „Ausprägungsgraden“ von A bis E (Chemie 1), „Kriterien“ wie z. B. „mittel“, „weiter fortgeschritten“, „hoch“ (Chemische Industrie, 040200/821/2009) oder „Levels“ wie „Entry“, „Intermediate“, „Senior“ etc. (Chemische Industrie, 040200/827/2015).

Generell sparen Verfahren von spezialisierten Anbietern den Betriebsparteien Arbeits- und Verhandlungsaufwand. Außerdem sind sie jahrelang erprobt und werden bei Bedarf weiterentwickelt. So hat Hay aufgrund des betrieblichen Bedarfs jüngst eine erweiterte Skala für das Bewertungskriterium Verantwortung eingeführt. Sie ermöglicht es, die Verantwortung ohne monetäre Kenngröße wie z. B. Budgetverantwortung mit Ausprägungen von minimal bis maßgeblich zu bewerten. Andererseits sind Verfahren von spezialisierten Anbietern kommerzielle Produkte, die generell auf die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen zugeschnitten sind. Eigenentwicklungen können hingegen genau an die Umstände und Bedarfe des Unternehmens angepasst werden. Dabei können auch die Interessen der Arbeitnehmerseite zum Tragen kommen. Allerdings sind Eigenentwicklungen arbeitsaufwändig und oft an diverse Voraussetzungen gebunden. Sie können deshalb zu langwierigen Auseinandersetzungen führen.

In der folgenden betrieblichen Vereinbarung ist zwar geregelt, dass ein analytisches Verfahren angewendet wird. Wie dies genau aussieht, bleibt jedoch offen:

„Die Standardstellen werden einer analytischen Stellenbewertung unterzogen [...]“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010402/48/2013

In allen anderen vorliegenden Vereinbarungen ist das genaue Verfahren der Stellenbewertung festgeschrieben. So hat der Arbeitgeber nicht die Möglichkeit, es nach eigenem Gutdünken zu wechseln:

„Die Stellen werden nach definierten Kriterien (Anlage 1) bewertet, woraus sich die Zuordnung zu einem der 4 Gehaltsbänder ergibt.“

➔ Chemische Industrie, 040200/818/2014

„Mittels der STRATA-Methode werden anhand von festgelegten Kriterien [...] die Anforderungen für im Unternehmen vorhandene bzw. mögliche Stellen analysiert und definiert.“

→ Chemische Industrie, 040200/812/2014

„Die AT-Arbeitsplätze sind nach einer analytischen Methode (z. Z. Hay-Stellenwert-Profil-Methode) bewertet [...].“

→ Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

Zwei Fallstudien wurden in Unternehmen durchgeführt, in denen summarische Stellenbewertungsverfahren angewendet werden. Im Fall Chemie 1 stammt das Verfahren laut Betriebsrat und Vertreter Personal von einem Beratungsunternehmen, das das Unternehmen in den 1990er Jahren hinzuzog. Das Verfahren wurde an die Funktionen im Unternehmen angepasst. Das Hay-System war dem Unternehmen damals „zu wenig transparent, zu komplex, da hat man ein etwas abgespecktes System genommen.“ (Betriebsrat Chemie 1) Auch im Fall Services 1 war ein Beratungsunternehmen an der Entwicklung des summarischen Bewertungsverfahrens beteiligt. Laut Betriebsrat wurde das Verfahren im Wesentlichen jedoch von den Betriebsparteien entwickelt, „ein bisschen in Anlehnung an Hay.“ Das Unternehmen wollte damals das Hay-System einführen. Der Betriebsrat verhinderte dies jedoch, weil er es für die im Unternehmen überwiegenden Fachkarrieren als nicht geeignet betrachtete.

In den zwei Fallstudien-Unternehmen Chemie 2 und Pharma 1 wird die Hay-Methode schon seit Langem eingesetzt, in einem Fall sind es rund 40 Jahre. Nach so langer Zeit kann sich keiner der Befragten mehr erinnern, warum man sich damals für dieses Verfahren entschieden hat. Das Verfahren an sich ist in beiden Unternehmen unumstritten:

„Da gibt es eigentlich keine Diskussion zu. Das ist ein gutes Bewertungssystem und jeder findet sich da wieder.“ (Betriebsrat Chemie 2)

Im Unternehmen Vitamine 1 wurde die Hay-Methode neu eingeführt. Der Betriebsrat sah keinen Grund, sich gegen dieses Verfahren auszusprechen:

„Da haben wir dann schon gesagt: Ok, ihr könnt diese Hay-Klassifizierung vom Prinzip her über unsere Tätigkeiten stützen. Die Vergleichbarkeit international, die

ist ja durchaus gegeben. Und da ist ja durchaus eine Systematik dahinter.“ (Betriebsrat Vitamine 1)

Im Fall Chemie 3 wurde zunächst die Bewertungssystematik von Hay eingesetzt. Nach einem vorübergehenden Wechsel zur Strata-Methode (PwC), einem anderen, aber ähnlichen System, wird aktuell wieder das Hay-Verfahren angewendet. Der Betriebsrat nahm den Wechsel zur Kenntnis, misst ihm aber keine entscheidende Bedeutung bei. Aus seiner Sicht sei es nicht mehr als ein „Schönheitswettbewerb“ zwischen den Beratungsunternehmen, der regelmäßig vorgenommen werde:

„Jetzt grade neu [...] sind wir wieder bei Hay. Da kann ich wirklich nicht sagen, warum die Beweggründe da jetzt wieder hingingen. Alle zwei, drei Jahre findet immer wie so ein Beautycontest statt und man fragt in den Markt hinein und orientiert sich ein bisschen, was jetzt zielführend ist und wo die Speerspitze der Bewegung mittlerweile angelangt ist. Vielleicht mag das dazu geführt haben, da wieder einen Wechsel zu vollziehen. Aber das hab ich ehrlich gesagt gar nicht so mitbekommen.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Der Vertreter Personal begründet die Wechsel sowohl inhaltlich als auch mit der Marktlage. Das Unternehmen wechselte zu Strata, weil dieses System das Kriterium des ökonomischen Entscheidungsspielraums niedriger gewichtet als das Hay-System. Der Wechsel zurück zu Hay hatte damit zu tun, dass dieses System am Markt stärker präsent ist und Marktvergleiche pflegt, die von Strata so nicht mehr selbst angeboten werden. Für derartige Marktvergleiche sind sogenannte Übersetzungstabellen zu nutzen, die eine Umrechnung zwischen den Systemen ermöglichen sollen. Dies ist jedoch aufgrund der teils nur leicht, teils aber auch deutlich verschiedenen Bewertungskriterien letzten Endes nicht möglich:

„Es gibt auf dem Feld ja wenige Platzhirsche. Wir sind mit Hay gestartet und dann zu Strata übergegangen. Strata passte etwas besser zu uns. Dort wird der ökonomischen Entscheidung als Kriterium weniger Gewichtung beigemessen. [...] Die Gewichtung zwischen Entscheiden, Wissen und Können ist anders. Dieses Jahr aber sind wir trotzdem wieder zu Hay übergegangen. Wegen der internen und externen Transparenz. Das ist einfacher mit einem marktgängigen System. Denn Strata wird nicht mehr gepflegt und ist vom Markt, und wenn Sie es selber machen, fehlt der Marktvergleich.“ (Vertreter Personal Chemie 3)

4.2 Kriterien der Stellenbewertung

Mit der Entscheidung für ein Verfahren legen sich die Betriebsparteien auch auf die Kriterien der Stellenbewertung fest – d. h. auf die Kriterien, anhand derer alle AT-Stellen im Unternehmen bewertet und miteinander verglichen werden. Eine Festlegung, die weitreichende Konsequenzen und politischen Sprengstoff mit sich bringen könnte: etwa wenn ein bestimmtes Bewertungskriterium in einem Verfahren nicht betrachtet wird und damit wesentliche Anforderungen einer bestimmten Gruppe von AT-Positionen nicht berücksichtigt werden. Für die Betriebsräte ist die Frage, welches Verfahren eingesetzt wird, allerdings z. T. von nachrangiger Bedeutung. Dies könnte unter anderem daran liegen, dass in den unterschiedlichen Verfahren recht ähnliche Kriterien verwendet werden.

In den zwei verbreiteten analytischen Stellenbewertungsverfahren Hay und Strata werden jedenfalls sehr ähnliche Bewertungskriterien eingesetzt. Sie werden in der folgenden Übersicht (Tabelle 3) vergleichend dargestellt. Ein Grund für diese Ähnlichkeit liegt auch darin, dass Strata historisch aus Hay hervorgegangen ist. Laut Aussage des interviewten Experten der IG BCE

Tabelle 3

Bewertungskriterien in den analytischen Verfahren von Hay und PwC

Hay	Strata (PwC)
Wissen – Erfahrungen/fachspezifische Kenntnisse – Planung, Organisation und Integration – Kommunikation und Beeinflussung	Wissen und Erfahrung – Ausbildung und Erfahrung (Fachkompetenz) – Planung und Koordination (Managementkompetenz) – Kommunikation und Verhandlung (Sozialkompetenz)
Denkleistung/Problemlösung – Denkraum – Denkfähigkeit – Denkanforderung – Problemkomplexität	Problemlösung – konzeptionelles Denken und Kreativität (Denkraum) – Komplexität
Verantwortung – Handlungsfreiheit – Größenordnung – Art des Einflusses	– Entscheidung und Verantwortung – Entscheidungsverantwortung – Personalkostenverantwortung (Einflussbereich) – Art des Beitrags (Grad der Verantwortung)

Quelle: Hay Group 2014, S. 12; Chemische Industrie, 010402/50/2011

unterscheiden sich auch die in den Verfahren von Mercer und Towers-Watson verwendeten Kriterien nur unwesentlich von den hier aufgezählten.

Auch in den umfangreicheren summarischen Stellenbewertungsverfahren kommen ähnliche Kriterien zum Einsatz, wie die folgenden Beispielen aus dem Vereinbarungssample (Tabelle 4) zeigen.

Unabhängig davon, welches Stellenbewertungsverfahren mit welchen Bewertungskriterien eingesetzt wird: Ist das Verfahren mitsamt der Kriterien Bestandteil der Betriebsvereinbarung, so ist es dem Betriebsrat offenbar gelungen, Transparenz hinsichtlich der Stellenbewertung zu schaffen und damit das bislang oft als Geheimnis gehütete Verfahren für die AT-Beschäftigten einsehbar zu machen. Über diesen Einblick hinaus sollte der Betriebsrat anstreben, Schulungsansprüche für das angewendete Bewertungsverfahren zu vereinbaren. Bei einer Mitwirkung des Betriebsrats an der Stellenbewertung, etwa in Form einer gemeinsamen Stellenbewertungskommission, ist dies eine notwendige Voraussetzung für sinnvolles Arbeiten in der Kommission (vgl. Kapitel 4.7). Doch auch sonst ist eine angemessene Schulung Voraussetzung dafür, dass der Betriebsrat die Zusammenhänge sowie die Anwendung des Verfahrens und deren Konsequenzen erfassen und beispielsweise nicht zutreffende Bewertungen reklamieren kann.

Tabelle 4

Bewertungskriterien in drei summarischen Verfahren

Chemie 1	Services 1	Chemische Industrie, 040200/827/2015
<ul style="list-style-type: none"> – aufgabenbezogenes Wissen und Können – Einbindung in Team-, Projektarbeit und Geschäftsprozesse – Problemlösung – Kunden- und Serviceorientierung – Selbständigkeit – Mitarbeiterführung – unternehmerisches Denken und Handeln, Auswirkungen auf das Ergebnis 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbildung und Berufserfahrung – typische Problemstellungen – Führungsaufgabe – Handlungs- und Entscheidungsspielraum 	<ul style="list-style-type: none"> – Ausbildung und Berufserfahrung – Fachwissen – Interaktionen – Problemlösung – Ermessensspielraum – Einfluss

Quelle: Chemische Industrie, 040200/818/2014; Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009; Chemische Industrie, 040200/827/2015

4.3 Beispiel: Stellenbewertung und Marktvergleiche der Hay Group

Das Verfahren der Hay Group zur Stellen- bzw. Funktionsbewertung existiert seit etwa 1950 stabil mit den Kriterien und Ausprägungen, wie sie auch heute noch angewendet werden. Das bedeutet: Unternehmen können die Bewertungskriterien nicht individuell anpassen, denn die Stabilität des Verfahrens ist Voraussetzung für die Vergleichbarkeit von Bewertungen:

„Es ist wichtig, dass die Methode stabil ist, um sicherzustellen, dass die Bewertungsmethode über alle Unternehmen und über die Zeit konstant ist. Dadurch werden Vergleiche erst möglich.“ (Expertin Hay Group)

Eine einzige Anpassung, die sich auf die Methode als solche allerdings nicht auswirkt, wurde 2013 vorgenommen: Das Kriterium Größenordnung beim Verantwortungswert kann jetzt ohne monetäre Kenngröße (z. B. Budgetverantwortung) auch für höherwertigere Funktionen bewertet werden. Diese Veränderung wurde aufgrund des betrieblichen Bedarfs vorgenommen. Denn gerade für viele Stellen im AT-Bereich ist es schwierig oder unmöglich, geeignete Kenngrößen zu identifizieren. Als Beispiele wurden Stabsfunktionen oder Juristen genannt, die weder eigene Umsätze generieren noch Verantwortung für Budgets haben.

Die reine Stellenbewertung nach dem Hay-Verfahren kann den Interviewpartnerinnen zufolge mit etwas Übung sehr schnell gehen.⁵ Zeitaufwändig können hingegen die Vor- und Nachbereitung der eigentlichen Bewertung sein. Die Vorbereitung besteht vor allem darin, Informationen über die Stelle zusammenzutragen:

„Denn bevor man eine einzelne Funktion bewerten kann, muss man erstmal die Firma verstanden haben – Wie international ist die Firma? Was ist das Kerngeschäft? Wie sind die Prozesse? Wie hängt alles miteinander zusammen? – bevor wir dann auf die kleinste Einheit gehen und schauen, was diese eine Funktion in diesem Gesamtkontext verantwortet.“ (Expertin Hay Group)

Dabei sei die Ausgangslage, etwa bezogen auf die Qualität von Stellenbeschreibungen, in den Kundenunternehmen sehr unterschiedlich. Deshalb

⁵ Hay Group arbeitet bei Bewertungen im AT-Bereich mit Referenzfunktionen und/oder Job-Familien.

führt die Hay Group in der Regel unter anderem Vorgesetzteninterviews durch, um die relevanten Informationen zusammenzutragen. Im Anschluss an die eigentliche Stellenbewertung kann die Vermittlung der Bewertungsergebnisse viel Zeit kosten:

„Es geht ja darum, dass alle Mitarbeitergruppen ein Verständnis dafür entwickeln, warum gewisse Stellen wie bewertet sind. Und das bekommt man in der Regel nur hin, wenn man die Mitarbeiter mitnimmt, wenn man sie informiert und schult. Und wenn man unterschiedliche Akteure im Unternehmen gewinnt, z. B. bestimmte Führungskräfte oder auch den Betriebsrat als Multiplikatoren.“ (Expertin Hay Group)

Grundsätzlich bietet Hay alle Leistungen von der Vorbereitung über die eigentliche Bewertung bis zur Kommunikation der Ergebnisse an. Die Wünsche der Kundenunternehmen sind sehr unterschiedlich:

„Manche Firmen sagen: Wir haben überhaupt keine Kapazitäten. Das soll alles von Hay Group gemacht werden. Dann machen wir das. Dann gibt es Firmen, die wollen einen aktiven Part übernehmen. Dann gibt es die unterschiedlichsten Möglichkeiten: also z. B. ein Drittel machen wir, ein Drittel machen wir zusammen, sodass der Kunde lernen kann, und ein Drittel macht der Kunde.“ (Expertin Hay Group)

Die Stellenbewertungen sind nur vergleichbar, wenn der Bewertende mit der Methode umgehen kann. Die Berater der Hay Group arbeiten laut Interviewpartnerinnen in der Regel im Team und besuchen regelmäßig Audits, die sicherstellen sollen, dass gleich bewertet wird. Auf die Umsetzung der Bewertungsmethode in den Kundenunternehmen hat die Hay Group natürlich nur begrenzten Einfluss. Die Interviewpartnerinnen betonen jedoch, dass „nur der bewerten sollte, der auch ein Bewertungstraining hatte.“

Im Vergleich zu den meisten anderen Beratungsunternehmen legt Hay Wert darauf, dass das Bewertungsverfahren transparent gemacht wird und dass umfassende Schulungen dazu angeboten werden. Einen weiteren Unterschied zu anderen Anbietern sehen die Interviewpartnerinnen darin, dass Hay zwar Standard-Referenzlevels hat, aber kein festes Grading. Somit kann jedes Kundenunternehmen die Zahl und Ausgestaltung seiner Funktionswertgruppen individuell festlegen.

Über die Stellenbewertung hinaus bietet Hay auch Entgeltvergleiche an, wie sie von vielen Unternehmen des Vereinbarungssamples bei der Anpassung der Entgeltbänder als (ein) Entscheidungskriterium genutzt werden

(vgl. Kapitel 5.4). In der Hay Group-Gehaltsdatenbank für Deutschland sind laut Interviewpartnerinnen 576 Unternehmen (Stand Juni 2016) aus den unterschiedlichsten Branchen vertreten, darunter 87 Chemieunternehmen. Hierbei ist die Chemiebranche kleiner gefasst, als sie seitens der IG BCE in deren Tarifen definiert wird. Bei Hay werden Branchen wie z. B. Pharma und Mineralöl einzeln geführt. Um Zugriff auf die Hay-Gehaltsdatenbank zu erhalten, muss das anfragende Unternehmen innerhalb einer gewissen Zeit der Hay Group seine eigenen Daten zur Verfügung stellen.⁶ Auf diese Weise kann die Beratungsfirma gewährleisten, dass stets genügend Gehaltsdaten in die Datenbank eingehen. Das bedeutet aber auch: Die Zusammensetzung der Datenbank kann sich abhängig vom Verhalten der Kundenunternehmen jederzeit ändern. Die Fluktuation ist laut Interviewpartnerinnen nicht unbedeutend. So habe sich die Gesamtzahl der Chemieunternehmen in der Datenbank von 85 (2015) auf 87 (2016) zwar nicht stark verändert – wohl aber die Auswahl der Unternehmen. Etwa 20 Unternehmen haben die Datenbank verlassen, etwa genau so viele sind neu dazugekommen. Diese Fluktuation hat nach Aussage der interviewten Expertinnen in der Summe jedoch vergleichsweise geringe Effekte auf die Gehaltsdaten:

„Jedoch ist die Datenbank selbst sehr stabil. Im Jahresvergleich 2014/2015 stellt man eine verschwindend geringe Änderung der Datenlage fest und somit hohe Stabilität.“ (Expertin Hay Group)

Die Zusammensetzung der Chemieunternehmen in der Datenbank ist gemischt:

„Wir haben alle großen deutschen Unternehmen im Chemiesektor dabei. Aber der Großteil sind kleine und mittelständische Unternehmen.“ (Expertin Hay Group)

Damit die Großunternehmen die Datenbank nicht dominieren, gehen alle Unternehmen gleichgewichtet in die Datenbank ein. Grundsätzlich können Unternehmen ihre Gehaltsdaten das ganze Jahr über liefern. Zentral sammelt Hay die Daten (Grundgehalt, kurz- und langfristige variable Vergütung) jährlich im Sommer. Gleichzeitig erfragt die Beratungsfirma von den Unter-

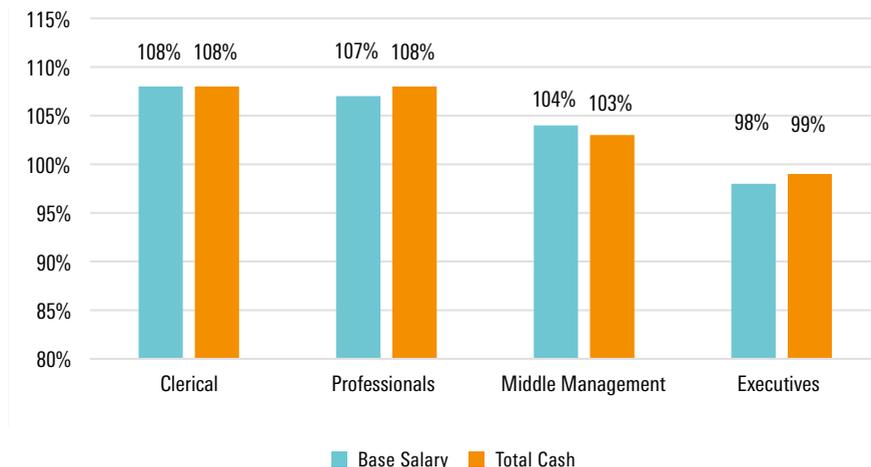
6 Dafür wiederum muss das Hay Group-System im Unternehmen eingesetzt werden, damit die Daten entsprechend zugeordnet werden können. Es ist demnach nicht möglich, dass ein Unternehmen lediglich Gehaltsdaten erfragt, ohne selbst die Stellenbewertung mit dem Hay Group-Verfahren einzusetzen.

nehmen Angaben über Nebenleistungen sowie Prognosen darüber, wie sie die Gehälter in der nächsten Zeit anzupassen planen.

Die folgenden beiden Abbildungen stellen Auswertungen der Hay Group-Gehaltsdatenbank dar, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden. In **Abbildung 6** werden Grund- und Gesamtentgelte aller in der Datenbank enthaltenen Unternehmen der chemischen Industrie in Relation gesetzt zu den entsprechenden Entgelten aller in der Datenbank vertretenen Unternehmen. Dieser Vergleich wird nach Mitarbeitergruppen getrennt durchgeführt. Die Mitarbeitergruppe Middle Management liegt in der Regel im AT-Bereich. Die Abbildung macht deutlich: Die Entgelte in der chemischen Industrie sind vergleichsweise hoch, sie liegen über dem Median aller Branchen. Dies gilt für die Tarifbeschäftigten (Clerical und Professionals) stärker als für die AT-Beschäftigten. Lediglich die obere Managementebene inklusive der leitenden Angestellten (Executives) liegt leicht unter dem Median des Gesamtmarktes.

Abbildung 6

Entgelt unterschiedlicher Beschäftigtengruppen der chemischen Industrie 2015 im Vergleich zum Gesamtmarkt



Quelle: eigene Darstellung nach Hay Group (2016)

Anmerkung: Gesamtmarkt = 100%

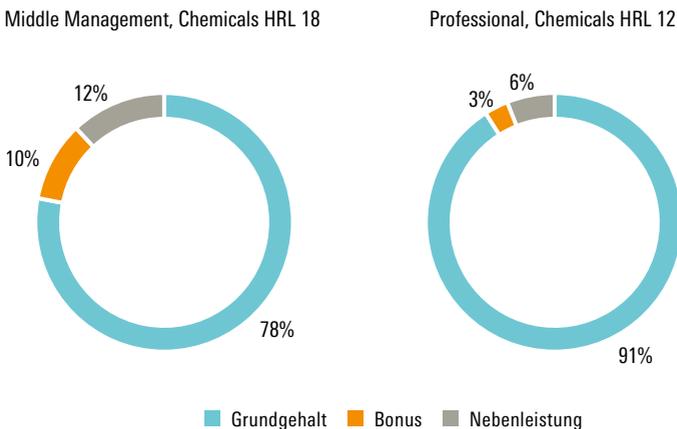
Die Zusammensetzung der Gesamtleistungen in der chemischen Industrie zeigt **Abbildung 7**: Bei den AT-Beschäftigten macht das Grundentgelt im Vergleich zu den Tarifbeschäftigten einen kleineren Anteil aus (78 Prozent im Vergleich zu 91 Prozent). Im Gegenzug sind variable Entgeltbestandteile und Nebenleistungen (laut Hay Group sind das in der chemischen Industrie in erster Linie Leistungen im Todesfall) bei den ATlern von größerer Bedeutung.

4.4 Stellenbeschreibung als Bewertungsgrundlage

Notwendige Voraussetzung für jede Stellenbewertung sind ausreichende Informationen über die jeweilige Stelle. Grundlage für die Bewertung ist üblicherweise eine Stellenbeschreibung. Teils werden zu diesem Zweck auch weitere Informationen wie z. B. ein aktuelles aussagekräftiges Organigramm

Abbildung 7

Zusammensetzung der Gesamtleistungen in unterschiedlichen Beschäftigtengruppen der chemischen Industrie



Quelle: eigene Darstellung nach Hay Group (2016)

Anmerkung: HRL = Hay Reference Level

herangezogen (notwendig für die Bewertung der Verantwortungswerte im Kontext der Entscheidungsketten). Wie hat eine – wenngleich es selbstverständlich scheint: schriftlich fixierte – Stellenbeschreibung auszusehen? Diese Frage wird in einigen vorliegenden Betriebsvereinbarungen detailliert geregelt. In zehn der zum Thema Stellenbewertung vorliegenden 18 Betriebsvereinbarungen wird sie allerdings nicht thematisiert. In vier weiteren Vereinbarungen wird die Stellenbeschreibung zwar thematisiert, jedoch sehr allgemein wie in folgendem Beispiel:

„Zunächst wird durch den Arbeitgeber eine schriftliche Funktions-/Stellenbeschreibung erstellt, in der die wesentlichen und die die Funktion/Stelle prägenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten dokumentiert werden.“

→ Chemische Industrie, 010402/49/2015

Eingehend geregelt ist die Stellenbeschreibung hingegen in diesem Fall:

„Die Stellenbeschreibung beinhaltet im Wesentlichen

- Information zur Position [...]
- Hauptzweck [...]
- Geografischer Umfang [...]
- Hauptaufgaben [...]
- Wertbeitrag zur Wertschöpfung/Erfolg des Unternehmens [...]
- Rolle [...]
- Arbeitsbeziehungen [...]
- Qualifikationen [...]
- Finanzielle Kennzahlen [...].“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

In diesem Unternehmen haben die Vertragsparteien einen einheitlichen Standard für Stellenbeschreibungen definiert. So werden die Beschreibungen für alle Beteiligten nachvollziehbar(er) und damit besser vergleichbar und kontrollierbar.

In drei Unternehmen ist geregelt, dass zur Stellenbewertung über die Stellenbeschreibung hinaus weitere Informationen zur Verfügung gestellt werden:

„Zur Entscheidungsgrundlage wird dem Bewertungskomitee die organisatorische Einordnung der Stelle anhand des Organigramms

sowie die Funktionsbeschreibung der Stelle zur Verfügung gestellt. Zusätzlich findet eine Vorstellung der Stelle durch einen Vertreter des Bereiches statt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010402/48/2013

Über Form und Inhalte der Stellenbeschreibungen hinaus werden in einigen Betriebsvereinbarungen weitere Details geregelt. Dazu gehört ein zeitlicher Rahmen für die Durchführung bzw. Überprüfung von Stellenbeschreibungen wie in folgendem Beispiel:

„Die Funktionsbeschreibungen sind in angemessenen Zeitabständen (i. d. R. alle 5 Jahre) auf ihre Aktualität hin zu prüfen.“

→I Chemische Industrie, 040200/815/2011

Darüber hinaus sind in fünf Unternehmen Informationsrechte der Mitarbeiter in Bezug auf ihre Stellenbeschreibung festgelegt. Diese Rechte sind unterschiedlich stark ausgeprägt. In drei Unternehmen erhält der bzw. die AT-Beschäftigte seine/ihre Stellenbeschreibung automatisch, in zweien nur auf Verlangen:

„Außertariflichen Mitarbeitern, die auf AT-Stellen beschäftigt werden, wird eine Kopie der Stellenbeschreibung ausgehändigt.“

→I Chemische Industrie, 040200/811/2013

„Die Stellenbeschreibung der Referenzstellen wird den Inhabern der zugeordneten Stellen auf Verlangen zur Verfügung gestellt.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

In einem Unternehmen „sollte“ der bzw. die Vorgesetzte den Stelleninhaber hinzuziehen, falls die Stellenbeschreibung aktualisiert wird. Durch die Kann-Formulierung liegt es allerdings beim Arbeitgeber bzw. bei den Vorgesetzten, dies tatsächlich umzusetzen:

„Bei Veränderung der Stellenanforderungen/Hauptaufgaben oder Aktualisierung der Stellenbeschreibung sollte der/die Vorgesetzte vor Initiierung der Stellenbewertung den Inhalt der Stellenbeschreibung mit dem Stelleninhaber/der Stelleninhaberin besprechen.“

→I Chemische Industrie, 010305/33/2014

Explizite Reklamationsrechte der AT-Beschäftigten finden sich hingegen im Untersuchungssample nicht – und das, obwohl eine Abstimmung der Stellenbeschreibung mit dem betreffenden Beschäftigten aus Sicht des IG-BCE-Vertreters unabdingbar ist. Denn häufig genug seien die Beschreibungen unzutreffend:

„Das muss in irgendeiner Form mit dem Mitarbeiter abgestimmt sein, sodass er sagen kann: Nein, das stimmt nicht. Wir haben immer mal wieder Erlebnisse, dass uns die Leute sagen: Das ist meine Stelle? Das habe ich noch nie gesehen, das mache ich auch nicht.“ (Experte IG BCE)

Im Fall Services 1 legt der Betriebsrat deshalb Wert darauf, dass die Stellenbeschreibung von Führungskraft und Beschäftigtem gemeinsam erarbeitet wird:

„Die Stellenbeschreibung soll von Mitarbeiter und Führungskraft gemeinsam entwickelt werden. Eine Stellenbeschreibung, die nicht von beiden unterschrieben ist, behandeln wir nicht. Denn es ist natürlich so, dass der Mitarbeiter meistens deutlich besser weiß, welche Aufgaben er hat, als die Führungskraft.“ (Betriebsrat Services 1)

Möglicherweise werden fehlende Reklamationsrechte bezüglich der Stellenbeschreibung aufgefangen durch Reklamationsrechte bei der Stellenbewerbung (vgl. Kapitel 4.6). Setzt eine Reklamation an dieser Stelle eine umfassende Neubewertung inklusive Überprüfung der Stellenbeschreibung in Gang, würde das genügen – und nur mehr Zeit in Anspruch nehmen, als wenn die Stellenbeschreibung von vornherein mit dem Stelleninhaber abgestimmt worden wäre. Wird allerdings lediglich eine Neubewertung auf Grundlage einer bereits vorliegenden, jedoch unzutreffenden Stellenbeschreibung vorgenommen, wären die Reklamationsrechte bei der Stellenbeschreibung eine echte Regelungslücke.

4.5 Bewertungsanlässe

Auch die Anlässe zur Durchführung einer Stellenbewertung sollten festgelegt werden. In den vorliegenden 18 Vereinbarungen zur Stellenbewertung sind die Bewertungsanlässe in sechs Fällen ungeregelt, in 12 Fällen geregelt – besonders umfassend im folgenden Beispiel:

„Eine Bewertung durch die Bewertungskommission ist durchzuführen bei:

- neu geschaffenen Funktionen,
- neuer/stark veränderter Organisationsstruktur,
- einer wesentlichen Änderung von Rollen, Aufgaben oder Anforderungen,
- Neubesetzung einer Funktion des [AT-Bereiches].

Im Übrigen können einzelne Unternehmen, Betriebsrats- oder Sprecherausschussgremien bei Vorliegen eines berechtigten Interesses eine Überprüfung der Bewertung bzw. der Zuordnung einzelner Funktionen durch die Bewertungskommission veranlassen.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

Diese Regelung trägt möglichen Veränderungen im Unternehmen Rechnung und begründet darüber hinaus ein Initiativrecht des Betriebsrats. Er erhält dadurch die Möglichkeit, bei wahrgenommenen Ungerechtigkeiten eine Neubewertung in Gang zu setzen, ggf. auch gegen den Willen des Arbeitgebers. Beschränken sich die Bewertungsanlässe hingegen auf Fälle von z. B. „stark veränderter Organisationsstruktur“, wäre es im Zweifelsfall unklar und zwischen den Betriebsparteien streitbar, wann eine Organisationsstruktur stark verändert ist.

Auch die folgende Regelung, in der die Einführung eines Stellenbewertungsverfahrens geregelt wird, greift zu kurz. Denn für die Zeit nach der Einführung werden keine umfassenden Bewertungsanlässe vereinbart:

„Die Positionsbewertung erfolgt für alle zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Vereinbarung bestehenden AT-Positionen innerhalb des Unternehmens. Nach Abschluss dieser Vereinbarung werden alle neu geschaffenen Positionen bewertet, die nicht unter den für das Unternehmen geltenden Entgelttarifvertrag fallen.“

→ Chemische Industrie, 010402/047/2009

In neun der 12 Vereinbarungen, in denen die Bewertungsanlässe geregelt sind, wird ein Initiativrecht des Betriebsrats (teils und/oder der Beschäftigten) festgeschrieben:

„Die Vertragsparteien sind sich einig, dass es zukünftig durch Veränderungen von Arbeitsprozessen zu Änderungen in den Tätigkei-

ten und Verantwortungen kommen kann. Neben der Überprüfung der Eingruppierung durch Betriebsrat und Unternehmen kann auch der Mitarbeiter einen Neubewertungsprozess bei seinem direkten Vorgesetzten einleiten.“

→ Chemische Industrie, 040200/827/2015

Initiativrechte der Beschäftigten im AT-Bereich sind zwiespältig zu sehen. Einerseits sind Initiativrechte grundsätzlich positiv; andererseits stimmten die anwesenden Betriebsräte beim siebten AT-Netzwerk-Treffen der IG BCE darin überein, dass diese Rechte im AT-Bereich so gut wie nie genutzt werden. Aus diesem Grund scheint es vordringlich zu sein, Rechte des Betriebsrats zu verankern, damit dieser im Zweifelsfall für die Beschäftigten aktiv werden kann. Hierzu benötigt er kein Mandat der Beschäftigten, sondern kann jederzeit Ungerechtigkeiten aufzeigen und für die Beseitigung eben dieser streiten. Eine korrekte Eingruppierung geht weit über die Zufriedenheit des einzelnen Beschäftigten hinaus und sorgt für ein Gerechtigkeitsgefühl im Betrieb. Daneben gilt es hier auch, Diskriminierung auszuschließen.

Im Fall Pharma 1 haben die Betriebsparteien zusätzlich vereinbart, dass alle Stellen automatisch alle zwei Jahre neu bewertet werden. Damit wurde der Entwicklung Rechnung getragen, dass sich die Stellen gerade im AT-Bereich immer schneller verändern. Dieser eingebaute Automatismus vermeidet, dass Stellen nicht angemessen bewertet sind, weil Veränderungen schlicht übersehen werden:

„Grundsätzlich soll nach unserer neuen Vereinbarung keine Stelle älter als zwei Jahre bewertet sein. Auch bei Veränderungen wird eine Stelle neu bewertet.“ (Betriebsrat Pharma 1)

4.6 Referenzstellen

Um den Aufwand der Stellenbewertung überschaubar zu halten, arbeiten einige Unternehmen mit sogenannten Referenzstellen (auch Standardstellen genannt). Mit diesem Begriff werden Stellen bezeichnet, die exemplarisch für eine größere Anzahl an gleichartigen Stellen stehen und sozusagen stellvertretend für alle entsprechenden Stellen bewertet werden. Damit kommt ihnen eine „Ankerfunktion [...] für das gesamte Gefüge der AT-Entlohnung“ zu (Breisig 2010, S. 53):

„Referenzstellen repräsentieren eine Gruppe von vergleichbaren Stellen. Alle AT-Stellen sind Referenzstellen zugeordnet oder – wenn sie keiner bestehenden Referenzstelle zuzuordnen sind – eine eigenständige Referenzstelle.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

In einigen Unternehmen werden sowohl individuelle als auch Referenzstellen bewertet:

„Grundlage für die Bewertung ist eine Funktionsbeschreibung. Hierbei wird entweder eine konkrete Funktion beschrieben (Anlage 2) oder eine standardisierte Funktionsbeschreibung für artgleiche Funktionen herangezogen.“

→ (Chemische Industrie, 040200/815/2011)

Fünf der 18 Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen zur Stellenbewertung vorliegen, arbeiten mit Referenzstellen. In neun Fällen ist in der Betriebsvereinbarung nicht von Referenzstellen die Rede, sodass davon auszugehen ist, dass alle Stellen bewertet werden. In drei Fällen ist dies explizit vereinbart:

„Jede AT-Stelle im Unternehmen wird einer Bewertung unterzogen; gleichfalls jede neu geschaffene AT-Stelle.“

→ Chemische Industrie, 040200/827/2015

Im Fall Chemie 3 mussten nach dem Abschluss der Betriebsvereinbarung fast alle AT-Stellen neu bewertet werden. Dabei erleichterte die Anwendung von Referenzstellen die Arbeit der Stellenbewertungskommission erheblich. Denn anhand der Referenzstellen konnten Gemeinsamkeiten mit bzw. Unterschiede zu vergleichbaren Stellen ermittelt werden. Die Orientierung an Referenzstellen wurde dabei auch als vorübergehende Möglichkeit verwendet, um den Bewertungsprozess zu beschleunigen. Beschäftigten, die mit diesem Vorgehen nicht zufrieden waren, wurde die Möglichkeit eingeräumt, eine Einzelbewertung ihrer Stelle in Gang zu setzen:

„Insofern hat man anfangs, gerade weil wir ja mit der Bewertung gar nicht so schnell hinterher kamen, Referenzstellen gesetzt und gesagt: Die Stelle X, Y, Z können wir davon ableiten und die können wir im Rahmen dieser Funktionsbewertung

erst mal in das gleiche Grade einordnen. [...] Da gab es dann Einzelfälle, wo Mitarbeiter gesagt haben: Hm, versteh ich gar nicht. [...] Und deswegen haben wir hier auch die Option geschaffen, dass ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch dann über seinen Vorgesetzten die Stelle in die Bewertungskommission geben kann, wenn er der Auffassung wäre, dass das grundsätzlich völlig verkehrt liegt.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Neben der „Rationalisierung“ der Stellenbewertungsarbeit identifiziert ein interviewter Betriebsrat noch einen weiteren Vorteil von Referenzstellen: Sie seien ein Anlass für Quervergleiche und würden so dabei helfen, die Bewertung von AT-Stellen im gesamten Unternehmen zu vereinheitlichen:

„Einfach, um die Vielfalt zu bewältigen. Also wir haben im Moment knapp 170 AT-Beschäftigte und es gibt natürlich Stellen, die man gut zusammenfassen kann, da sind 80 Prozent der Aufgaben identisch. Und man muss sich im Klaren darüber sein, Stellenbeschreibungen und -bewertungen à jour zu halten, ist eine umfangreiche Aufgabe. Das ist also eine Frage der Effizienz, und es führt auch zu gerechteren Rahmenbedingungen. Denn sonst wird jeder Bereich seine Aufgaben als vollkommen einmalig hinstellen. Und das ist faktisch einfach nicht so. Also wenn ich jetzt einen Teamleiter in der IT nehme, ob der jetzt für Datenbanken oder für Netzwerke zuständig ist, ist nicht das Entscheidende. Sondern er hat hochqualifizierte Leute zu führen und hat die Aufgabe, Informationen für das Unternehmen zum rechten Zeitpunkt in der richtigen Art zu liefern mit Hilfe der entsprechenden Technologie.“ (Betriebsrat Services 1)

Die Arbeit mit Referenzstellen bedeutet aber auch, dass der Betriebsrat Einfluss auf die Bewertung verliert. Denn die Listen mit den Vorschlägen für die Referenzstellen werden häufig von den Beratungsunternehmen und HR-Abteilungen erstellt. Eine dezidierte Prüfung ist dem Betriebsrat schon deshalb nicht möglich, da es sonst doch wieder konkrete Bewertungen geben müsste. Daher wird hier in der Einschätzung des IG-BCE-Experten oft politisch zugeordnet, was den angestrebten sachlichen und transparenten Bewertungsmaßstab wieder einem Aushandlungsprozess opfert.

Dazu bieten die Beratungsunternehmen in der Regel auch eigene Referenzstellenkataloge an. Diese sind jedoch zwangsläufig noch einmal ungenauer als unternehmenseigene Kataloge, da hier anhand weniger Kriterien zugeordnet wird. Ein Produktmanager in einem Pappkartonwerk hat jedoch u. U. komplett andere Tätigkeiten und einen deutlich anderen Verantwortungsrahmen als der Produktmanager in einem Pharmaunternehmen. Durch Nutzung eines Referenzstellenkataloges wird es für den Betriebsrat auch un-

möglich, die Kriterien mitzubestimmen, da diese nicht im Unternehmen festgelegt werden. Daher empfiehlt die IG BCE, eine Bewertung jeder Stelle durchzuführen und nur in Ausnahmefällen auf unternehmensinterne, zwischen Betriebsrat und Unternehmen ausgehandelte Referenzstellen zurückzugreifen.

4.7 Konfliktfälle

Zur Bearbeitung von Meinungsverschiedenheiten und Konflikten bezüglich der Bewertung von Stellen wurden in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen zwei grundsätzliche Wege identifiziert: Entweder werden gemeinsame Stellenbewertungskommissionen eingerichtet (so in sieben Unternehmen, vgl. Kap. 4.8) oder Regelungen für Konfliktfälle vereinbart (in sechs der 18 Unternehmen). Im Umkehrschluss bedeutet das jedoch: In fünf der 18 Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen zur Stellenbewertung vorliegen, bestehen keinerlei Regelungen zur Bearbeitung von Konflikten bei der Stellenbewertung. In diesen Fällen können die Betriebsräte lediglich bei den späteren Eingruppierungen von ihren Zustimmungsverweigerungsrechten nach §99 BetrVG Gebrauch machen.

In zwei der Unternehmen, die Regelungen für Konflikte vereinbart haben, wird in diesem Fall eine Einigungsstelle einberufen. In den übrigen vier Fällen werden eigene Gremien zur Beilegung von Konflikten gebildet. Diese tragen unterschiedliche Bezeichnungen („Clearing-Stelle“, „gemeinsame Kommissionen“, „AT-Kommission“, „Einordnungskommission“), haben aber gemeinsam, dass sie alle paritätisch sind. In zwei Fällen ist eine weitere Eskalationsstufe vorgeschaltet („klärendes Gespräch“). In einem Fall ist eine weitere Stufe nachgeschaltet (Entscheidung des Arbeitsdirektors):

„Bei Meinungsverschiedenheiten über die richtige Einordnung einer AT-Stelle in die [...] Job-Grades soll zunächst ein klärendes Gespräch zwischen dem operativen Betriebsratsmitglied und einem Vertreter der zuständigen Facheinheit beim zentralen Personalwesen geführt werden. Sollte die Meinungsverschiedenheit in diesem Gespräch nicht ausgeräumt werden können, wird auf Wunsch des zuständigen operativen Betriebsratsmitglieds die Frage einer neuen Einordnung dieser AT-Stelle von der Einordnungskommission behandelt werden. Die Einordnungskommission besteht aus 3 Mitgliedern der AT-Kommission und 3 Vertretern des Unternehmens.

Sie behandelt die relevanten Fälle eingehend und soll die Stelle einvernehmlich entsprechend der Bewertungskriterien einordnen.“

→ Chemische Industrie, 010402/50/2011

„Zur Lösung von Streitfällen wird eine Clearing-Stelle, die paritätisch aus Mitgliedern des Betriebsrates und der Personalabteilung zusammengesetzt ist, gebildet. Kommt keine Einigung zustande, entscheidet der Arbeitsdirektor.“

→ Metallerzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011

In einem Fall einer Gesamtbetriebsvereinbarung wird unterschieden zwischen Meinungsverschiedenheiten und Härtefällen auf Standortebene sowie übergeordneten Fragestellungen, die die Anwendung der Vereinbarung an allen Standorten betrifft. Auf diese Weise können Probleme entsprechend ihrer Reichweite möglicherweise effektiver bearbeitet werden:

„Zur Behandlung von Meinungsverschiedenheiten und Härtefällen werden auf Standortebene gemeinsame Kommissionen der Betriebspartner gebildet, die paritätisch durch Standortleitung und Betriebsrat besetzt werden.

Zur Behandlung übergeordneter Fragestellungen, die aus der Anwendung dieser Vereinbarung entstehen, wird eine paritätische Kommission gebildet, die aus vier Vertretern des Unternehmens und der gleichen Anzahl von Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates besteht („AT-Kommission“).

Die gemeinsamen Kommissionen sind gehalten, einvernehmlich zu entscheiden.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013⁷

Eine weitere Möglichkeit ist die Vereinbarung von Reklamationsrechten für die AT-Beschäftigten. Das trifft für sechs Unternehmen aus dem Vereinbarungssample zu, etwa in folgenden Beispielen:

⁷ Diese Regelung gilt für die gesamte Betriebsvereinbarung, nicht nur für die Stellenbewertung. Da sie mit der Unterscheidung der Regelungsebenen aber einmalig im Vereinbarungssample ist, wird sie trotzdem an dieser Stelle als Beispiel aufgenommen.

„Der Mitarbeiter hat einmalig das Recht, über die Personalabteilung oder den Betriebsrat bzw. Sprecherausschuss eine Überprüfung seiner Einstufung [...] zu beantragen.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

„Neben der Überprüfung der Eingruppierung durch Betriebsrat und Unternehmen kann auch der Mitarbeiter einen Neubewertungsprozess bei seinem direkten Vorgesetzten einleiten.“

→ Chemische Industrie, 040200/827/2015

In einem Unternehmen existiert eine zweistufige Regelung: Zunächst kann der Mitarbeiter eine Überprüfung seiner Stellenbewertung bei seinen Vorgesetzten beantragen. Hat das keinen Erfolg, kann er sich an den Betriebsrat wenden, um eine Überprüfung einzuleiten:

„Falls die [...] Vorgesetzten eine auf Initiative des Mitarbeiters angestrebte Überprüfung der Stellenbewertung nicht zulassen, kann sich der Mitarbeiter direkt an seinen zuständigen Betriebsrat wenden, der wiederum eine Überprüfung der Stellenbewertung über die Personalabteilung veranlassen kann.“

→ Chemische Industrie, 040200/818/2014

Ein solches Reklamationsrecht des Betriebsrats erfordert stets auch die Bereitschaft der bzw. des betroffenen AT-Beschäftigten, den Konflikt offen einzugehen – daran scheitert es in der Praxis jedoch häufig.

4.8 Gemeinsame Stellenbewertungskommission

Es besteht kein formalrechtlicher Anspruch auf Einrichtung einer gemeinsamen Stellenbewertungskommission. Im Folgenden wird jedoch gezeigt: Eine gemeinsame Kommission kann eine sehr gute Möglichkeit sein, den Betriebsrat an der Stellenbewertung aktiv zu beteiligen. Es kann sich daher lohnen, eine gemeinsame Kommission zum Verhandlungsgegenstand zu machen.

Die Beteiligung an der Stellenbewertungskommission eröffnet dem Betriebsrat die Möglichkeit, an der Bewertung von AT-Stellen und damit auch an der Zuordnung dieser Stellen zu Gehaltsbändern (oder -gruppen) aktiv mitzuwirken – nicht erst im Nachhinein über die Zustimmungsverweige-

rungsrechte aus §99 BetrVG. Wie diese Mitwirkung genau aussieht, kann und muss in der Betriebsvereinbarung frei gestaltet werden (siehe im Folgenden, vor allem die Abschnitte zur Zusammensetzung der Kommission und zur Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung).

Für die Betriebsräte stellt die Arbeit in der Bewertungskommission eine zentrale Möglichkeit dar, um von den AT-Beschäftigten als relevanter Akteur im Unternehmen wahrgenommen zu werden – und zwar zu Themen, die ihnen in der Regel besonders wichtig sind: Anerkennung von Leistung und Vergütung. Aus diesem Grund beurteilt ein befragter Betriebsrat die gemeinsame Stellenbewertungskommission als „eine sehr interessante Mitwirkungsmöglichkeit.“ (Betriebsrat Chemie 1) Denn durch die Arbeit in der Kommission erhält der Betriebsrat erstens tiefgehende Einblicke in die Struktur des Unternehmens und zweitens Kontakte zu einer häufig distanzierter Zielgruppe: „[Durch die Arbeit in der Kommission ist der Betriebsrat] sehr nah dran an den Stellen [...], weil wir zwischenzeitlich die AT-Bereiche wesentlich stärker kennengelernt haben – auch die Bedürfnisse der AT-Mitarbeiter – und der Kontakt wesentlich enger geworden ist.“ (Betriebsrat Chemie 1)

Auch in einem Fall, in dem eine gemeinsame Bewertungskommission nicht realisiert werden konnte, rät der interviewte Betriebsrat: „Kümmert euch um eine Bewertungskommission und macht euch stark, dass ihr das in einer Vereinbarung erreicht!“ (Betriebsrat Pharma 1) In diesem Fall konnte der Betriebsrat das Ziel einer gemeinsamen Kommission nicht erreichen, weil das Unternehmen es strikt ablehnte. Der Betriebsrat hat die Forderung nicht mit letzter Konsequenz vertreten, da er nicht den Eindruck erwecken wollte, die bestehende Abteilung für Arbeitsbewertung grundsätzlich zu kritisieren. Stattdessen vereinbarte er, umfassende Informationen über alle personalpolitischen Maßnahmen wie Einstellungen, Versetzungen und Höhergruppierungen vom Unternehmen zu erhalten. Darüber werden nun die Stellenbeschreibungen auch für die Stelleninhaber transparent gemacht. Sie haben darüber hinaus das Recht, im Zweifelsfall die Stellenbeschreibung und -bewertung zu reklamieren und über den Betriebsrat eine Neubeschreibung und -bewertung zu veranlassen. Auf diese Weise hat der Betriebsrat nun nach eigener Einschätzung „den Fuß in der Tür“ bei der Initiierung von Stellenbeschreibungen und -bewertungen. Die Informationen über personalpolitische Maßnahmen bieten dem Betriebsrat die Grundlage dafür, einschätzen zu können, ob eine Bewertung tatsächlich angemessen ist und zu der organisatorischen Eingliederung der Person passt. Er hat zudem einen weiteren „Fuß in der Tür“ zur Stellenbewertung: Er konnte vereinbaren, dass er bei unterschiedlichen Bewertungen von Parallelstellen nachfragen und Erläute-

rungen einholen kann. Damit kann der Betriebsrat das Verfahren zumindest aufhalten und das Unternehmen ist nun in einer Begründungspflicht. Auch ohne gemeinsame Stellenbewertungskommission gelang es dem Betriebsrat somit, einen gewissen Einfluss auf Stellenbeschreibung und -bewertung zu nehmen.

Gemeinsame Stellenbewertungskommissionen sind in sieben der 18 untersuchten Unternehmen, von denen Vereinbarungen zur Stellenbewertung vorliegen, etabliert. In mehr als einem Drittel der Fälle konnten die Betriebsräte demzufolge ein solches Gremium durchsetzen, auch wenn kein rechtlicher Anspruch darauf besteht. Aus der Sicht des Experten der IG BCE ist eine gemeinsame Stellenbewertungskommission das politische Mittel der Wahl, wenngleich es möglich wäre, den Arbeitgeber durch gerichtliche Einzelfallentscheidungen zu größeren Zugeständnissen zu zwingen:

„[Wir könnten auch] sagen: Bloß keine Bewertungskommission, wir diskutieren jede Stelle vor Gericht. Wir lehnen die Eingruppierung ab und lassen den Arbeitgeber dann im Rahmen eines Zustimmungseretzungsverfahrens klagen. Das wird er eh meistens mangels genauer Beweise verlieren, weil viele Richter sich mit dem Hay-System nicht in der Tiefe auseinandersetzen können. Das heißt: Entweder er bestellt einen teuren Gutachter oder der Richter sagt, der Arbeitgeber konnte seinen Eingruppierungsanspruch nicht entsprechend darlegen, die Klage wird abgewiesen. Meistens wird man sich auf einen Kompromiss einigen. Im Vergleich wird der Arbeitgeber immer ein bisschen mehr zahlen als er eigentlich gemusst oder gewollt hätte. Daher wäre es auch für den Arbeitgeber besser, ein innerbetriebliches Eskalationsverfahren im Rahmen der Stellenbewertungskommission zu etablieren.“ (Experte IG BCE)

Gemäß dieser Sichtweise stellt eine gemeinsame Stellenbewertungskommission ein Gremium dar, das betriebliche Konflikte reduziert. Darüber hinaus bietet die Kommission dem Betriebsrat Möglichkeiten, für die AT-Beschäftigten sichtbar sowie zum Ansprechpartner in Problemfällen zu werden und im Verhältnis zum Arbeitgeber Aushandlungsprozesse in Gang zu setzen. Daher sollte man hier – auch nach Auffassung der Gewerkschaft – für einen fairen Aushandlungsprozess in der Stellenbewertungskommission streiten. Aufgrund der möglichen Nutzung der Zustimmungsverweigerungsrechte zur Ein- und Umgruppierung lohnt es sich für Betriebsräte jedoch nicht, für das Ziel einer derartigen Kommission größere Zugeständnisse zu machen.

In den untersuchten Betriebsvereinbarungen wurden zwei Möglichkeiten identifiziert, mit denen Betriebsräte erreicht haben, in der Stellenbewer-

tungskommission tatsächlich Einfluss auf die Entscheidungen zu nehmen: die Zusammensetzung der Kommission sowie ihre Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung. Im folgenden Beispiel vereinbarte der Betriebsrat eine paritätisch besetzte Kommission. Auf diese Weise verhindert er ein Stimmenübergewicht der Arbeitgeberseite, das es dieser leicht machen würde, die Entscheidungen zu dominieren:

„Für die Einführung und Fortentwicklung der Job-Grades wird eine Kommission für die Leitenden Angestellten und eine Kommission für den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrates gebildet. Diese Kommissionen sind für die Stellenbewertungen zuständig [...]. Die Kommission für die übrigen Mitarbeiter setzt sich aus dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, dem örtlichen Betriebsratsvorsitzenden, dem Vice President Human Resources sowie dem entsprechenden Human Resources Manager für den jeweiligen Bereich/Standort zusammen.“

→ Chemische Industrie, 040200/821/2009

In einem paritätisch besetzten Gremium besteht allerdings immer die Gefahr, dass sich beide Seiten in einer Patt-Situation gegenseitig blockieren. Diese Gefahr wird mit der Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung umgangen oder zumindest reduziert. Denn dadurch wird es im Prinzip unwichtig, wie viele Stimmen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite jeweils haben – abgesehen vom „psychologischen Effekt“ einer allzu großen Dominanz der Arbeitgeberseite. Sind die Parteien zu einer einvernehmlichen Entscheidung gezwungen, können beide Seiten ohne die jeweils andere nichts erreichen und müssen gemeinsam zu einem Ergebnis kommen. Darüber hinaus erspart diese Regelungsvariante komplizierte Stellvertreterregelungen.

In den untersuchten sieben Fällen mit einer gemeinsamen Stellenbewertungskommission wurde nur eine paritätische Kommission ohne Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung vereinbart (Chemische Industrie, 040200/821/2009). In einem Fall besteht eine nicht paritätische Kommission. Dies wird aber durch eine Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung ausgeglichen:

„Für den Bewertungsprozess von Stellen im außertariflichen Bereich in Deutschland wird ein Bewertungskomitee eingeführt. Das Bewertungskomitee in Deutschland setzt sich wie folgt zusammen:

Head of Compensation and Benefits (Leitung) (1), Vertreter HR (1), Vertreter der Business Areas (1), Vertreter der Support Funktionen (1), President Operations Europe (1), Mitglieder des Konzernbetriebsrates (2) [...]. Die Entscheidung über die Zuordnung zu Standardstellen erfolgt im Rahmen einer Konsensentscheidung der Gruppe.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010402/48/2013

In einem Fall geht aus der Betriebsvereinbarung nicht hervor, ob die Kommission paritätisch ist. Eine Pflicht zur einvernehmlichen Entscheidung existiert jedoch nicht:

„Dieser Bewertungsausschuss besteht aus 2–3 ordentlichen, vom Betriebsrat benannten, Mitgliedern, die zusammen mit Vertretern der Personalabteilung über die vorgelegten Bewertungsergebnisse beraten und entscheiden.“

→ I Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

In vier Fällen werden beide Aspekte kombiniert: eine paritätisch besetzte Kommission und die Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung:

„Die Bewertungskommission setzt sich aus jeweils drei Vertreter/innen des Unternehmens und des Betriebsrats zusammen. Die Kommission ist beschlussfähig, wenn mindestens ein Vertreter je Seite anwesend ist. Die Kommission entscheidet im Einvernehmen. [...] Die Bewertungskommission hat jederzeit auf Verlangen von zwei Vertretern/Vertreterinnen das Recht, sachkundige Arbeitnehmer/innen (insbesondere Fachvorgesetzte und Betroffene) einzuladen und anzuhören. Die Diskussion und Abstimmung findet ausschließlich im Kreis der Mitglieder der Bewertungskommission statt. [...] Die Mitglieder der Bewertungskommission werden in der Anwendung der Bewertungs-Methode hinreichend geschult.“

→ I Chemische Industrie, 010402/49/2015

In diesem Beispiel gelang es über die paritätische Besetzung und die Verpflichtung zur einvernehmlichen Entscheidung hinaus, weitere wichtige Regelungen zur Stellenbewertungskommission festzuschreiben, die eine effektive Ar-

beit der Kommission ermöglichen. Dazu gehört das Recht der Kommission, sachkundige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, insbesondere Fachvorgesetzte und Betroffene, hinzuzuziehen, die der Kommission die Aufgaben und Anforderungen der zu beurteilenden Stelle darstellen können. Indem diese Beschäftigten von der eigentlichen Bewertungsdiskussion und -entscheidung ausgeschlossen sind, werden ausufernde „Betroffenheitsdiskussionen“ jedoch vermieden.

Weiterhin ist im zuletzt zitierten Beispiel das Recht auf Schulung in der angewandten Stellenbewertungsmethode verankert: Die Kommissionmitglieder – d. h. in erster Linie die Vertreter des Betriebsrats in der Kommission – erhalten so das Recht, sich in der Bewertungsmethode fortzubilden, damit sie diese durchschauen und konstruktiv anwenden können. In einigen Betriebsvereinbarungen ist außerdem das Recht der Kommission geregelt, unternehmensexterne Experten hinzuzuziehen. Dabei wurde vermutlich in erster Linie an Vertreter der Beratungsunternehmen, die das jeweilige Stellenbewertungssystem anbieten, gedacht. Grundsätzlich wäre es jedoch auch möglich, einen gewerkschaftsnahen Berater oder einen gewerkschaftlichen Experten für Stellenbewertung hinzuzuziehen. Im folgenden Beispiel ist jedoch der externe Berater eindeutig festgelegt und zudem entscheidungsbefugt:

„Kann über eine Bewertung kein Einvernehmen erzielt werden, kann ein externer Berater, z. Z. Hay, hinzugezogen werden, dessen Urteil im Zweifelsfall entscheidend ist.“

→ Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

In einigen Fällen ist geregelt, dass die Kommission sich selbst eine Geschäftsordnung gibt. Auf diese Weise übertragen die Betriebsparteien den Kommissionsmitgliedern die Aufgabe, die Details ihrer Zusammenarbeit zu regeln, z. B. mit wieviel zeitlichem Vorlauf zu Sitzungen eingeladen wird etc. Dadurch entlasten sich die Betriebsparteien einerseits. Gleichzeitig wird jedoch deutlich: Regelungen müssen gemeinsam getroffen werden. Sie liegen nicht allein in der Hand der Unternehmensseite:

„Einzelheiten, auch über die Rechte und Pflichten der einzelnen Mitglieder, sind durch die Kommission in einer Geschäftsordnung zu regeln.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

In einigen Vereinbarungen wird eine Kontinuität in der Zusammensetzung der Kommission geregelt, sodass sich die Arbeit in der Kommission einspielen kann:

„Die Mitglieder des Bewertungskomitees und deren Stellvertreter werden möglichst konstant durch Geschäftsführung bzw. Konzernbetriebsrat, mindestens aber für ein Jahr benannt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010402/48/2013

Ein weiterer Aspekt der Regelung von gemeinsamen Stellenbewertungskommissionen sind Regeln für den Fall, dass die Kommission sich nicht einigen kann. Der Vertreter der IG BCE erläutert, dass in der Muster-Betriebsvereinbarung der Gewerkschaft⁸ kein Eskalationsweg enthalten ist. Dies werde bewusst so gehandhabt, weil so Druck auf die Kommissionsmitglieder entstehe, sich zu einigen und mittelfristig „ein gemeinsames Verständnis für Eingruppierung zu entwickeln“ (Experte IG BCE).

In zwei vorliegenden Vereinbarungen wurden Regelungen für den Fall getroffen, dass die Kommission sich nicht einigen kann. In einem Fall entscheidet dann ein externer Berater (s. o. Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010), im anderen Fall die Einigungsstelle:

„Die Kommission entscheidet im Einvernehmen. Wird kein Einvernehmen erzielt, entscheidet die Einigungsstelle.“

→I Chemische Industrie, 010402/49/2015

Diese beiden Regelungen sind in ihren Konsequenzen sehr unterschiedlich zu bewerten. In einem Fall hängt die Entscheidung von einem Berater ab, der vom Unternehmen ausgewählt und bezahlt wird; im anderen Fall ist die Arbeitnehmerseite im Rahmen der Einigungsstelle an der Entscheidung beteiligt.

In fünf der sieben Fallstudien-Unternehmen existieren gemeinsame Stellenbewertungskommissionen. Die Arbeit in den Kommissionen wird sowohl von den interviewten Betriebsräten als auch von den (in zwei Fällen) befragten Vertretern der Personalbereiche durchweg positiv beurteilt.

8 Diese Muster-Vereinbarung findet sich im [Anhang](#).

Im Fall Chemie 1 ist der Betriebsrat seit einem Jahr an der Stellenbewertungskommission beteiligt und sieht sie als „sehr konstruktives Instrument, wo auch ein gewisser Einigungsdruck entsteht, auch von der Arbeitgeberseite.“ (Betriebsrat Chemie 1) Die Arbeit in der Kommission sei sehr zeitintensiv – einerseits, weil sie standortübergreifend arbeitet; andererseits, weil die Beteiligten häufig erst in der dritten Verhandlungsrunde zu einer Einigung kommen:

„Da kommt es in den ersten Runden schon hin und wieder zu stärkeren Differenzen zwischen den Sichtweisen der Personal- und der Fachabteilung und der Sichtweise des Betriebsrats. Da versuchen wir, uns zusammenzuraufen und ein gemeinsames Ergebnis zu finden. Bisher erleben wir diesen Prozess als einen konstruktiven Prozess, an dem der Betriebsrat sehr stark mitwirken kann.“ (Betriebsrat Chemie 1)

Darüber hinaus sieht der Interviewpartner die Möglichkeit, dass der Betriebsrat über seine Mitarbeit an der AT-Kommission auch auf die Bewertung von Stellen im Tarifbereich einwirken kann:

„Wir sehen die Möglichkeit, dass im Rahmen eines solchen gemeinsamen Beschlusses auch zusätzliche Themen, die der Betriebsrat mit einbringt, aufgenommen werden. Es gelingt uns immer besser, auch den Unterbau – sprich den oberen Tarifbereich – mit in die Betrachtung zu ziehen, und damit mit Aufwertungen übergeordneter Funktionen auch darunterliegende aufzuwerten.“ (Betriebsrat Chemie 1)

Laut Deutung des Vertreters Personal desselben Unternehmens hat die Einrichtung der gemeinsamen Bewertungskommission den Zweck, das Stellenbewertungsverfahren „stärker zu objektivieren und Einstufungen zu kalibrieren und nicht bloß Vorgesetzten und zuständigen Personalreferenten das Feld zu überlassen.“ Auch aus seiner Sicht funktioniert die Arbeit der Kommission gut. „Anfangskrankheiten“ (z. B. welche Unterlagen zur Verfügung gestellt werden) konnten bereinigt werden. Befürchtungen von Führungskräften, dem Betriebsrat in Zukunft „ausgeliefert“ zu sein, traten nicht ein. Und die Arbeitnehmervertreter in der Kommission seien gezwungen „links und rechts [zu] schauen und den Argumenten, die von anderen Einheiten kommen, zugänglich [zu] sein.“ (Vertreter Personal Chemie 1) Insgesamt ist das Unternehmen deshalb bisher zufrieden mit den Ergebnissen.

Der Betriebsrat im Fall Services 1 sowie der Betriebsrat und der Vertreter des Personalbereichs im Fall Chemie 3 geben an, dass die Kommissionssit-

zungen überaus professionell ablaufen. Alle Kommissionsmitglieder hätten hohen Sachverstand und Detailwissen erworben und argumentierten strikt in der Logik der Stellenbewertung und des Stellenvergleichs. Dabei seien keine systematischen Unterschiede zwischen Unternehmens- und Betriebsratsvertretern erkennbar. Auch die Betriebsratsvertreter lehnten Anträge auf Höhergruppierungen ab, wenn diese ihnen nach der Logik der Bewertungsindikatoren und im Vergleich zu anderen Stellen, die die Kommission bewertet hat, nicht gerechtfertigt erscheinen. Umgekehrt stimme auch die Unternehmensseite Höhergruppierungen zu, wenn sie sachlich geboten scheinen:

„Ich kann aus meinen langjährigen Erfahrungen sagen: Wenn man nicht weiß, wer von welcher Seite kommt, kann man das nicht unterscheiden. Es wird wirklich inhaltlich gearbeitet und manchmal drückt der Betriebsrat nach unten und der Arbeitgeber nach oben und umgekehrt.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Versachlichung und Professionalität führen im Fall Chemie 3 dazu, dass es in der Kommission keine Konflikte über Grundsätze und Verfahren gibt, sondern dass die Entscheidung über individuelle Anträge im Vordergrund steht:

„Die Zusammenarbeit in den Bewertungskommissionen verläuft reibungslos. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Mitglieder der Kommission gut dafür qualifiziert sind und sich gut mit den Systemen auskennen. Das ist bei uns der Fall.“ (Vertreter Personal Chemie 3)

Im Vereinbarungssample einzigartig ist die folgende Regelung. Sie überträgt der gemeinsamen Stellenbewertungskommission neben deren Hauptaufgabe die zusätzliche Aufgabe, den Stellenbewertungsprozess jährlich zu überprüfen. Auf diese Weise wird eine Art automatische Feedback-Schleife eingebaut, die vorausschauend nach Problemen sucht, um ggf. frühzeitig und nicht erst im Nachhinein reagieren zu können:

„Das Bewertungskomitee überprüft mindestens einmal im Jahr den Prozess gemäß dieser Konzernbetriebsvereinbarung. Das Ergebnis der Überprüfung wird dem KBR und der Personalabteilung mitgeteilt.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010402/48/2013

Diese Regelung ist jedoch sehr unbestimmt formuliert. Wie soll die Überprüfung des Stellenbewertungsprozesses konkret aussehen? Welcher Art soll das Ergebnis sein? Soll es sich etwa um eine reine Zustandsbeschreibung handeln? Oder können bzw. sollen auch Empfehlungen für Verbesserungen abgegeben werden? Diese Fragen bleiben offen.

4.9 Zusammenhang Stellenbewertung – Entgeltsystematik

Ein entscheidender Punkt für die Regelung der AT-Entgelte ist die Verbindung zwischen der Stellenbewertung und der Entgeltsystematik. Aus der Betriebsvereinbarung bzw. – sofern die Themen in separaten Vereinbarungen geregelt werden – aus einer der Betriebsvereinbarungen sollte eindeutig hervorgehen, wie sich das Ergebnis der Stellenbewertung auf das Entgelt auswirkt. Um an dieser entscheidenden Stelle Diskussionen von vornherein auszuschließen, sollten die Zusammenhänge von Bewertung und Eingruppierung klar geregelt sein: Eine Stelle, die mit einer bestimmten Anzahl an Punkten bewertet ist (bei analytischer Stellenbewertung) bzw. einem bestimmten Profil entspricht (bei summarischer Stellenbewertung), wird einem definierten Entgeltband zugeordnet. Geschieht dies nicht, stehen die beiden Elemente Stellenbewertung und Entgeltsystematik unverbunden nebeneinander und können vom Arbeitgeber in einen beliebigen Zusammenhang gesetzt werden. Damit würde das Ziel, ein transparentes Entgeltsystem zu schaffen, ad absurdum geführt – obwohl Stellenbewertung und Entgeltsystematik für sich genommen vielleicht gut geregelt sind.

In der vorliegenden Auswahl von Betriebsvereinbarungen wird dieser Zusammenhang allerdings nur in vier von 19 Fällen hergestellt, jeweils in Anlagen(vgl. das Beispiel in [Tabelle 5](#)).

Tabelle 5

Auszug aus einer Anlage zur Betriebsvereinbarung: Zuordnung von Mindestpunkten zu Entgeltbändern

Vertragsstufe [= Entgeltband]	Hay-Punkte (mindestens)
1	420
2	490
3	580

Quelle: Chemische Industrie, 010305/33/2014,eigene Darstellung

Laut dem Experten der IG BCE mache es rechtlich zwar keinen Unterschied, ob sich eine Regelung in der Betriebsvereinbarung selbst oder in einer Anlage befindet. Unter Umständen mache es jedoch einen Unterschied für das Sichtbarmachen der Regelungsdetails gegenüber den Beschäftigten: Denn „die Arbeitgeber lassen gern die Anlagen weg, wenn sie die Vereinbarung ins Intranet stellen.“ (Experte IG BCE) Ansonsten bestätigt der Interviewpartner die Wahrnehmung, dass die Zuordnung von Punkten zu Bändern in vielen Vereinbarungen nicht geregelt ist. Für ihn sei dies jedoch ein zentraler Punkt einer Betriebsvereinbarung zu AT-Entgelten, da diese Zuordnung das Fundament einer transparenten Entgeltregelung bilde.

5 ENTGELT: BANDSYSTEME



Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=176>

Was es bedeutet, wenn die Themen Stellenbewertung und Entgelt für den AT-Bereich ungeregelt sind, wird anhand der Fallstudie Chemie 4 deutlich. Dort verhandelte der Betriebsrat zum Zeitpunkt der Interviews mit dem Unternehmen über eine erste Betriebsvereinbarung für den AT-Bereich. Bis dahin waren Arbeitsbewertung und Entgelt laut einem Betriebsrat „vollkommen diffus, vollkommen intransparent“ (Betriebsrat Chemie 4). Im Rahmen der Verhandlungen über eine Betriebsvereinbarung hatte der Betriebsrat mit dem Management vereinbart, dass ihm das aktuelle System vorgestellt wird. Die einzige relevante Aussage in diesem Zusammenhang lautete jedoch, die Vergütung erfolge „unternehmensspezifisch und marktorientiert“. Durch Einsehen der Bruttogehaltslisten stellte der Betriebsrat „exorbitante“ Unterschiede bei den Entgelten fest: Die AT-Entgeltspanne reicht von 65.000 bis über 120.000 Euro.

Vor etwa zehn Jahren führte das Unternehmen eine 70-20-10-Regel zur Anpassung der AT-Entgelte ein:

„70 Prozent sind Normalleister, die werden im Gehalt ungefähr so wie Tarif angepasst. 20 Prozent sind absolute Hochleister, die kriegen überdurchschnittlich viel. Und 10 Prozent sind Schwachleister, das bedeutet im nächsten Jahr eine finanzielle Nullrunde.“ (Betriebsrat Chemie 4)

Um eine wirkliche Regel handelt es sich hierbei allerdings nicht. Der Betriebsrat kann dies nur vermuten, denn „richtig offiziell niedergeschrieben ist es nicht. Das ist nur das, was man immer wieder mal hört.“ (Betriebsrat Chemie 4) In der Folge verfestigt sich der Eindruck, dass Entscheidungen zur Vergütung „z. T. subjektiv, nach Nasenfaktor“ getroffen werden. Dazu trägt auch der Umstand bei, dass die oberen Führungskräfte über hohe variable Entgeltbestandteile verfügen, deren Zahlung von der Erreichung von Zielen abhängt. Deshalb versuchen sie, ihre Ziele an ihre Mitarbeiter weiterzuge-

ben. Und auf Grundlage dieser Ziele, so der Eindruck des Betriebsrats, nehmen sie dann ebenfalls die 70-20-10-Verteilung vor.

Vor diesem Hintergrund hatte die Geschäftsführung für einige Jahre eine sogenannte Salary Transparency eingeführt – ein Instrument, das allerdings nicht wirklich für Transparenz sorgte. Den AT-Beschäftigten wurde eine Grafik präsentiert: An der einen Achse war die Arbeitszeit in Jahren abgetragen, an der anderen die Gehaltshöhe – beides allerdings ohne Beschriftungen. In dieses Koordinatensystem waren Punkte eingetragen, „man hat aber nie erfahren, was die Punkte in Gehaltshöhe wirklich sagen. Und man wusste auch nicht, nach wie viel Jahren die da waren.“ Durch die Punktwolke war jeweils eine Linie gezogen, „eine Art Midpoint“. Doch worauf sich dieser „Midpoint“ bezog, ob auf das Bundesland, das Unternehmen oder die chemische Industrie, wurde ebenfalls nicht bekannt gegeben. Ein AT-Beschäftigter kommt zu der Schlussfolgerung: „Es war im Grunde genommen eine Nebelkammer, die man uns da gezeigt hat.“ (AT-Beschäftigter Chemie 4)

Unter den AT-Beschäftigten in dem Unternehmen ist die Unsicherheit dementsprechend groß. Die ATler tauschen sich über ihr Entgelt auch untereinander kaum aus. Dadurch gibt es viele Spekulationen, unter welchen Bedingungen, in welchen Abteilungen man angeblich mehr verdienen könne. „Weil diese Transparenz nicht da ist, hat man immer das Gefühl, man gehört zur Verliererseite.“ (AT-Beschäftigter Chemie 4) Eine unter ATlern häufig verwendete Beschreibung lautet, das Entgelt werde „nach Gutsherrenart“ verteilt. Zudem wirken sich insbesondere die Nullrunden bei der Anpassung der AT-Entgelte negativ auf die Motivation aus:

„Diese Nullrunden, die sind dermaßen kränkend für einige Leute [...]. Und die Leute, die haben dann irgendwann auch keinen Bock mehr, weil sie ihre Leistung nicht mehr anerkannt sehen.“ (AT-Beschäftigter Chemie 4)

5.1 Entgeltmodelle: Gruppen und Bänder

Im Folgenden wird das Grund- oder Fixentgelt beleuchtet, das monatlich in gleicher Höhe gezahlt wird. Für das Grundentgelt lassen sich grundsätzlich zwei unterschiedliche Modelle unterscheiden: Entgeltgruppen und Entgeltbänder. Die Logik der Entgeltgruppen ist aus dem Tarifbereich bekannt. Die Inhaber aller Stellen, die einer Entgeltgruppe zugeordnet werden, erhalten exakt das gleiche Entgelt. Die Arbeitgeber legen bei der Zielgruppe der außertariflichen Beschäftigten jedoch besonderen Wert darauf, den Leistungsge-

danken bereits im Grundentgelt zu verankern. Denn dadurch wird, so die Überlegung, die Leistung langfristiger ausgerichtet:

„Der Ansatz ist: die Grundvergütung und ein Bonus. Aber der Bonus, der ist ja wirklich ein shorttime incentive; der wird ja jedes Jahr komplett neu entschieden. Und man hat versucht, Leistung kontinuierlicher zu machen.“ (Experte IG BCE)

Deshalb wollen Arbeitgeber in der Regel sogenannte Bandmodelle einführen. Dabei werden Stellen mit einer ähnlichen Bewertung einem Entgeltband zugeordnet: einem gewissen Spektrum, innerhalb dessen das individuelle Gehalt verortet wird. Das Grundentgelt der Stelleninhaber entwickelt sich innerhalb dieser Bänder je nach ihrer Leistung (siehe im Folgenden). Die Entgeltunterschiede innerhalb eines Bandes können beträchtlich sein: Bei Metallerzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011 z. B. betragen sie 58.000 bis 97.000 Euro im ersten Band, 74.000 bis 117.000 im zweiten, 91.000 bis 147.000 im dritten und 121.000 bis 195.000 im vierten Band. Wie an diesem Beispiel deutlich wird, sind die Bänder überlappend aufgebaut. Auf diese Weise wird es möglich, dass z. B. ein Beschäftigter in Band 4, der einen hohen Leistungsgrad aufweist, mehr verdient als ein Beschäftigter auf einer höherwertigeren Stelle in Band 5, der einen geringeren Leistungsgrad aufweist (vgl. [Abbildung 9](#)).

Stufensysteme haben für die Unternehmen also zwei Nachteile: 1) Der Leistungsaspekt bleibt im Grundentgelt unberücksichtigt. 2) Sie bieten nicht die Möglichkeit, durch jahrelanges „Heranführen“ der AT-Beschäftigten Geld zu sparen. Aus Sicht der Gewerkschaft kann die Forderung nach Entgeltstufen in Verhandlungen deshalb durchaus strategisch als Drohung eingesetzt werden, um stärkeren Einfluss auf die Gestaltung der Bänder zu nehmen:

„Ich fordere immer mal Stufen [Entgeltgruppen], um den Arbeitgeber zu erschrecken. Also wenn es den Versuch gibt, uns komplett aus der Bandlogik rauszubalten, dann mache ich das ganz gerne, so nach dem Motto: Arbeitgeber, Bänder sind nicht gottgegeben und wir haben Mitbestimmung [...], dann gucken wir mal, was in der Einigungsstelle rauskommt. Das führt meistens doch zu Einschüchterung auf der anderen Seite oder zu Verwunderung: Was erlauben die sich? [...] Wenn die sich mit ihren Rechtsbeständen beraten, führt das jedoch meistens dazu, dass die sagen: Wenn jetzt ein Richter kommt in der Einigungsstelle, der sich mit Bändern nicht auskennt, dann könnte der vielleicht doch gewillt sein, ein einfaches System abzuschließen.“ (Experte IG BCE)

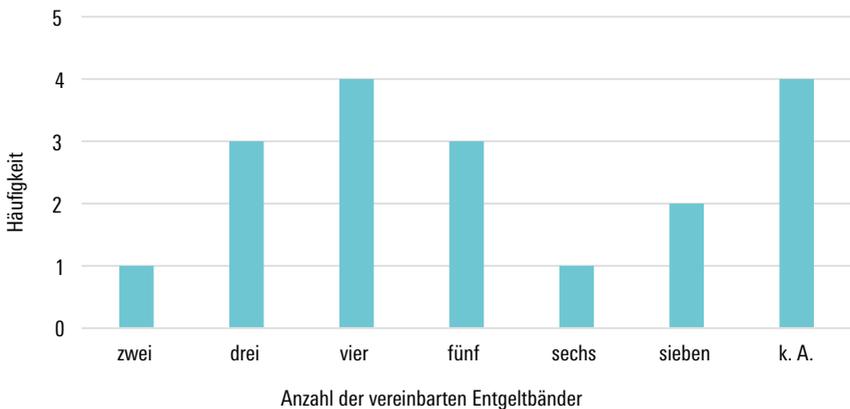
In 17 der 18 Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen zum AT-Entgeltsystem vorliegen, werden Entgeltbänder eingesetzt, in einem Fall geht es aus der Vereinbarung nicht hervor. Laut Einschätzung des IG-BCE-Experten sind Bänder auch über das Sample hinaus die Norm. Entgeltstufen sind im AT-Bereich die absolute Ausnahme.

In den Unternehmen des Vereinbarungssamples werden zwischen zwei und sieben Bändern angewendet. Die meisten Fälle liegen im Bereich zwischen drei und fünf Bändern. In vier Fällen geht die Anzahl der Bänder nicht aus der Betriebsvereinbarung hervor (vgl. [Abbildung 8](#)). Drei bis fünf Bänder scheint die Spannweite zu sein, die die Ziele Entgeltdifferenzierung und Leistungsanreiz am besten realisiert: Bei mehr Bändern werden entweder die Überlappungen so groß, dass die Motivation, sich ins nächste Band hochzuarbeiten sinkt; oder die oberen Bänder decken Entgeltbereiche ab, die zu erreichen für AT-Beschäftigte nicht mehr realistisch ist.

Die Zuordnung einer Stelle zu einem Band erfolgt in Abhängigkeit von der Stellenbewertung: Stellen, die höhere Anforderungen aufweisen, werden höheren Bändern zugeordnet als solche mit niedrigeren Anforderungen. So weit ist das Verfahren also personenunabhängig. Das Band ist definiert als

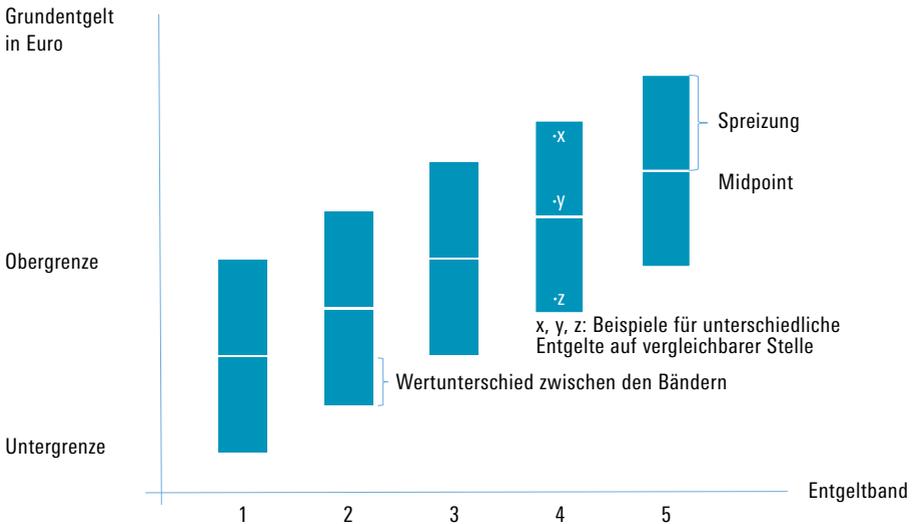
Abbildung 8

Anzahl der Entgeltbänder in den 18 vorliegenden Betriebsvereinbarungen zur AT-Entgeltsystematik



Quelle: eigene Darstellung

Systematik der Bildung von Entgeltbändern



Quelle: eigene Darstellung

Spannbreite: Innerhalb dieser bewegt sich das Entgelt einer Person, die eine diesem Band zugeordnete Stelle besetzt. Die individuelle Position im Band, also die Entgelthöhe, hängt ab von der wie auch immer definierten Leistung des Stelleninhabers (vgl. Kapitel 5.3); sie ist also personenabhängig. Das bedeutet: Zwei Personen können auf einer vergleichbaren Stelle ein deutlich unterschiedliches Entgelt beziehen (vgl. Markierungen x, y, z in [Abbildung 9](#)).

Zur eindeutigen Definition von Entgeltbändern ist mindestens die Angabe von entweder Unter- und Obergrenzen oder Bandmittelpunkt (engl. Midpoint) inklusive Spreizung notwendig:

„Jedem Grade ist ein Basisentgelt zugeordnet, das nicht unterschritten werden kann. Das Maximalentgelt [...] beträgt das Eineinhalbfache des jeweiligen Basisentgelts.“

➔ Chemische Industrie, 040200/815/2011

„Die Gehaltsbänder umfassen einen Bereich von ± 20 Prozent um einen festgelegten Midpoint [...]“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

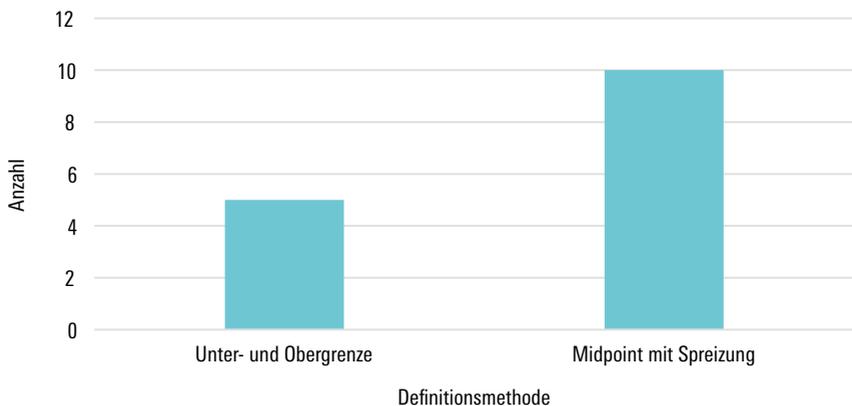
Im Vereinbarungssample verwenden fünf der 19 Unternehmen Unter- und Obergrenzen zur Definition der Bänder, zehn Unternehmen nutzen den Midpoint mit Spreizung (vgl. [Abbildung 10](#)). In fünf Fällen werden Entgeltbänder nicht eindeutig definiert: So ist in zwei Fällen ein Midpoint ohne Spreizung angegeben; in drei Fällen wird darauf hingewiesen, dass es Entgeltbandbreiten gebe. Diese werden allerdings nicht näher beschrieben.⁹ In einem Fall liegt nur die Betriebsvereinbarung zur Stellenbewertung vor, sodass sich die Grundgesamtheit auf 18 Fälle beläuft.

In den Unternehmen, die einen Midpoint mit Spreizung zur Definition der Entgeltbänder verwenden, weist die jeweilige Spreizung deutliche Unterschiede auf (vgl. [Abbildung 11](#)): In vier Unternehmen beträgt sie ± 20 Pro-

⁹ Möglicherweise geschieht dies in Anlagen, die für die Auswertung nicht zur Verfügung gestellt wurden.

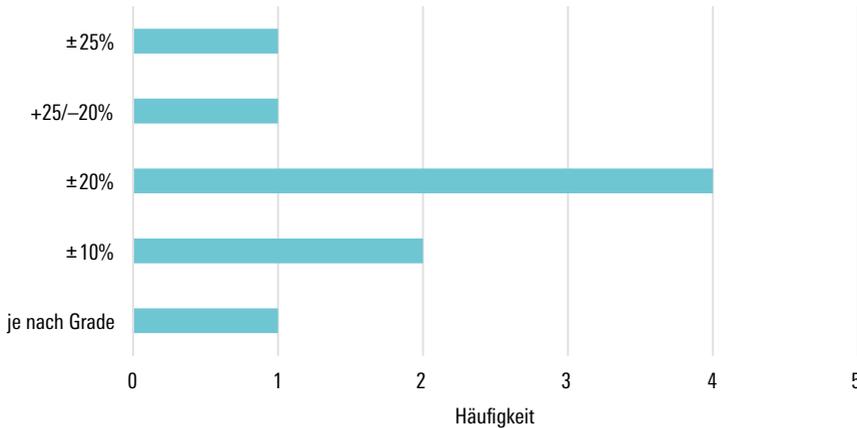
Abbildung 10

Methoden zur Definition der Entgeltbandbreiten in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung

Unterschiedliche Werte der Spreizung der Entgeltbänder



Quelle: eigene Darstellung

zent, in zwei Unternehmen ± 10 Prozent, in einem Unternehmen ± 25 Prozent, in einem Fall sind es je nach Band ± 6 Prozent bzw. ± 10 Prozent, in einem Fall -20 Prozent und $+ 25$ Prozent (so dass der Midpoint kein echter Midpoint ist). In einem Fall geht der konkrete Wert der Spreizung nicht aus der Betriebsvereinbarung hervor.

In der Betriebsvereinbarung kommt es darauf an, die Bänder abschließend zu definieren (vor allem natürlich nach unten). Damit ist eindeutig, dass ein Beschäftigter, der einem Band zugeordnet ist, auch dem Band entsprechend verdienen muss:

„Erfüllt der Mitarbeiter die an die [AT]-Stelle gestellten Grundanforderungen, erhält er mindestens den Basisbetrag des seiner Stelle entsprechenden Gehaltsbandes.“

→ Chemische Industrie, 040200/818/2014

„Jedem [...] Grade ist ein Basisentgelt zugeordnet, das nicht unterschritten werden kann.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

Denn wenngleich es Sinn und Zweck von Bändern ist, einen Rahmen für die möglichen Entgelte zu definieren, sehen Arbeitgeber das manchmal anders:

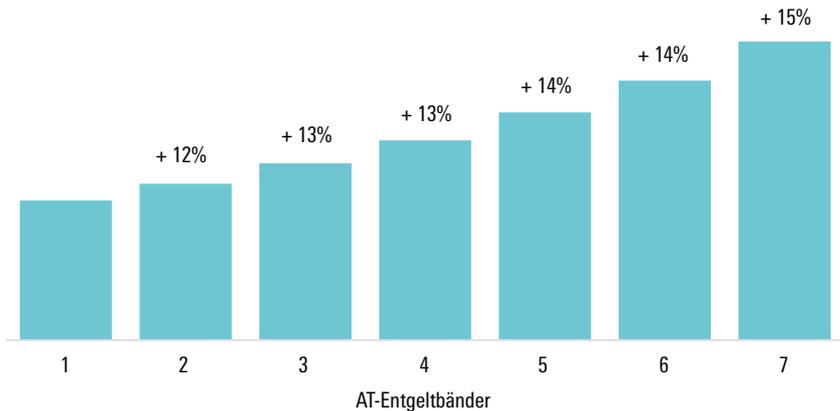
„Wir haben manchmal so eine Logik, dass man ein Band festlegt, aber dann plötzlich doch möglich ist, unterhalb des Bandes zu verdienen. Dann sag ich immer: Das ist kein Band, dann ist es ein Orientierungsbereich.“ (Experte IG BCE)

Ein weiterer wichtiger Punkt: Die Wertunterschiede zwischen den Entgeltbändern müssen festgelegt werden, sodass die Systematik, unterschiedliche Anforderungsniveaus durch die Bänder abzudecken, auf Dauer erhalten bleibt.

Die Wertunterschiede zwischen den Bändern sind jedoch in acht Fällen des Untersuchungssamples (zumindest in den vorliegenden Vereinbarungen und Anlagen) nicht geregelt. In zehn Fällen sind die Wertunterschiede spezifiziert, überwiegend in Form absoluter Werte für Bandober- und Untergrenzen, z. T. aber auch in Form prozentualer Abstände der Banduntergrenzen oder Midpoints zueinander, wie das Beispiel in [Abbildung 12](#) zeigt.

Abbildung 12

Prozentualer Abstand von Banduntergrenze zu Banduntergrenze



Quelle: Chemische Industrie, 040200/815/2011

Werden die Wertunterschiede nicht geregelt, ist es möglich, dass die Bänder unterschiedlich angepasst werden mit der Begründung, „der Markt“ sei für bestimmte Funktionen gerade besonders eng (z. B. bei bestimmten IT-Funktionen). Diese Gefahr sieht auch der Interviewpartner seitens der Gewerkschaft:

„Das wird von den Arbeitgebern ungern gemacht, weil sie immer sagen: Jedes Band entwickelt sich nach Markt [...]. Das finde ich ein bisschen zu kurz gesprochen. Weil dann müssen wir auch damit leben, wenn AT 2 irgendwann weniger wert ist als AT 1, weil das Funktionen sind, die der Markt gerade brauchte. Und dann würden wir, glaube ich, in ein großes Legitimationsproblem mit unseren Anforderungen an die Stelle kommen.“ (Experte IG BCE)

Ein interviewter Betriebsrat weist allerdings darauf hin, dass eine unterschiedliche Anpassung der einzelnen AT-Bänder mitbestimmungspflichtig nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG sei, da sie das innerbetriebliche Entgeltgefüge verändere:

„Der Arbeitgeber hat manchmal Ideen, dass er sagt: Er möchte einen einzelnen Midpoint verändern. Das kann er ohne uns nicht, denn das gehört zur Entgeltstruktur.“ (Betriebsrat Services 1)

In drei Unternehmen sind deshalb Ausnahmen definiert, um einerseits besonders begehrte Spezialisten gewinnen bzw. halten zu können und andererseits die Bandlogik im Grundsatz einzuhalten:

„Die außertariflichen Mitarbeiter werden grundsätzlich aufgrund des [...] Job-Grades ihrer Stelle dem entsprechenden Entgeltband zugeordnet. Im Rahmen von Spezialistenfunktionen und definierten Expertenkarrieren können außertarifliche Mitarbeiter über das zugeordnete Entgeltband hinaus einem höheren Entgeltband zugeordnet werden. Der Expertenstatus wird in regelmäßigen Abständen überprüft.“

➔ Chemische Industrie, 040200/812/2014

„In Ausnahmefällen kann für bestimmte Funktionen ein marktabhängiger Zuschlag gewährt werden. Dies wird entsprechend gekennzeichnet, ohne die Zuordnung der Funktion zum jeweiligen

Job Grade zu verändern. Bei Veränderungen der Marktlage oder bei einem Positionswechsel kann dieser Zuschlag entsprechend angerechnet werden.“

→ Chemische Industrie, 040200/821/2009

Umgekehrt gibt es in einigen Unternehmen Ausnahmen für neu eingestellte AT-Beschäftigte mit keiner oder geringer Berufserfahrung, z. B. sogenannte Entwicklungsbänder (vgl. Kapitel 5.3).

Die Spanne der AT-Grundvergütung insgesamt, also der Bereich zwischen der Untergrenze des untersten AT-Bandes bis zur Obergrenze des höchsten Bandes, wird in den Vereinbarungen von sechs Unternehmen angegeben bzw. liegt in diesen Fällen als Anlage zur Betriebsvereinbarung vor. Sie ist je nach Unternehmen sehr unterschiedlich groß und variiert von 39.825 Euro bis zu 148.200 Euro pro Jahr. In zwei Fällen lässt sich die Spanne nicht berechnen, weil die Untergrenze nicht absolut definiert wird. Oftmals können die Gehaltsspannen allerdings durch den tariflichen Mindestabstand gar nicht in vollem Umfang genutzt werden. Teilweise sind sogar ganze Bänder nicht mehr nutzbar, da sie unterhalb der höchsten Tarifgruppe liegen.

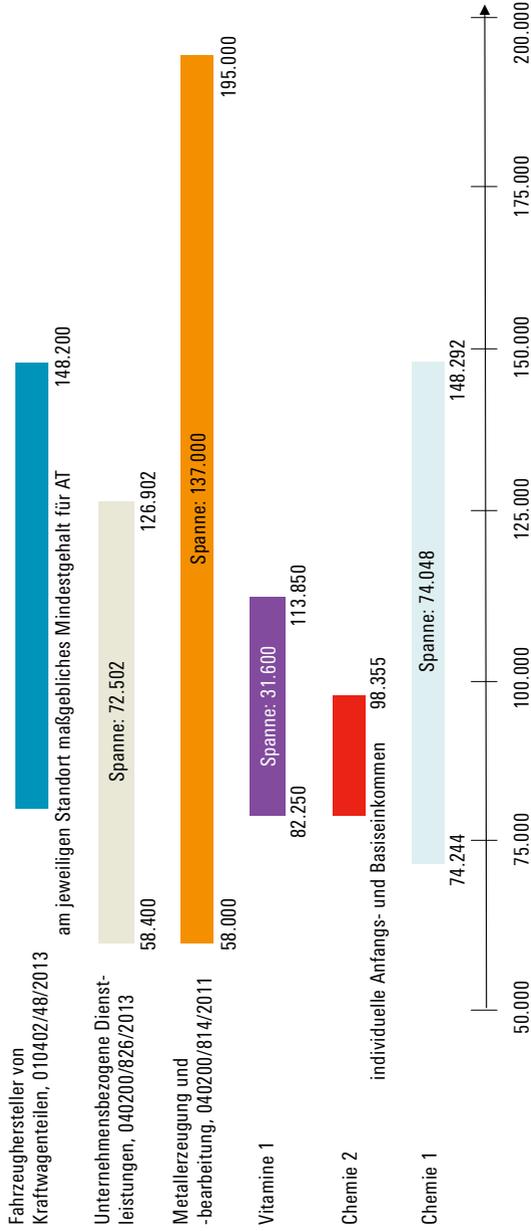
Die Aussagekraft dieser Abbildung (Abbildung 13) ist freilich beschränkt. Denn erstens handelt es sich um eine sehr kleine Auswahl von Unternehmen, die sich zweitens nach Unterbranchen der Chemieindustrie, nach Unternehmensgröße und Konzerneinbindung unterscheidet.

In einem Fallstudien-Unternehmen nahm der Betriebsrat in Verhandlungen zu einer neuen AT-Betriebsvereinbarung Abstand von der Bandsystematik im engeren Sinne, indem er nur noch Untergrenzen für die Entgelte der unterschiedlichen AT-Gruppen vereinbarte. Sein Argument: Für den Betriebsrat (und die Beschäftigten) sei es nicht wichtig, die Entgelte nach oben zu begrenzen, entscheidend seien die Grenzen nach unten. Die Gruppen hat der Betriebsrat dabei so gestaltet, dass der Abstand zwischen den Untergrenzen immer 12 Prozent beträgt:

„Wir haben dann gesagt: Es muss ein nennenswerter inhaltlicher Unterschied zwischen den AT-Gruppen sein, dann muss sich das auch finanziell wiederfinden. Eigentlich ist die Struktur der Gehaltsbänder für alle Seiten sehr einengend. Wir wollen nur noch mit Untergrenzen arbeiten, denn nach oben hin interessiert uns das nicht. [...] Aber wir wollen, dass wir einen Abstand von 12 Prozent zur höchsten tariflichen Entgeltgruppe haben und zwischen den weiteren Gruppen dann auch immer rund 12 Prozent.“ (Betriebsrat Services 1)

Abbildung 13

AT-Entgeltspannen in verschiedenen Betrieben



Quelle: eigene Darstellung

5.2 Tarifabstand und Eintritt in das Bandsystem

Die Festlegung eines Tarifabstands soll sicherstellen, dass das Entgelt von AT-Beschäftigten in einem sinnvollen Abstand zum höchsten Tarifentgelt steht. Dies wird nötig, um eine Kollision der beiden in der Regel völlig unabhängig nebeneinander stehenden Vergütungssysteme Tarif und AT logisch zu verhindern. Die Kernfrage hinter dem Tarifabstand ist also die nach dem Wertunterschied zwischen der untersten denkbaren AT-Stelle (sie muss nicht existieren, könnte aber geschaffen werden) und einer Stelle in der höchsten Tarifgruppe. Hierzu ist es sinnvoll, zunächst den Geltungsbereich der jeweils anzuwendenden Tarifverträge zu betrachten. Am Beispiel der chemischen Industrie heißt es hierzu: „Der Tarifvertrag gilt persönlich für die den Tarifvertragsparteien angehörenden Mitglieder, nämlich Arbeitgeber und in deren Betrieben tätige Arbeitnehmer, nicht aber für Arbeitnehmer, deren Aufgabengebiet höhere Anforderungen stellt als die höchste tarifliche Beschäftigungsgruppe verlangt und deren Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen im Ganzen gesehen die tariflichen Mindestbestimmungen überschreiten, wenn sie durch Einzelvertrag aus dem Geltungsbereich des Tarifvertrages unter Mitbestimmung des Betriebsrates gemäß §§99ff. BetrVG herausgenommen worden sind.“ (§1 MTV Chemie) Der Tarifvertrag definiert hier also die Grenze des Tarifbereichs zum AT-Bereich. Demnach sind Beschäftigte dann außertariflich beschäftigt, wenn sie folgende vier Kriterien erfüllen:

- Sie benötigen einen AT-Arbeitsvertrag.
- Sie müssen unter Beteiligung des Betriebsrats gemäß §99 BetrVG in AT eingruppiert sein.
- Sie arbeiten auf einer Stelle, die höhere Anforderungen stellt als eine Stelle der Entgeltgruppen 13.
- Die Arbeitsbedingungen der bzw. des jeweiligen AT-Beschäftigten müssen im Ganzen gesehen den Wert der Arbeitsbedingungen eines bzw. einer Beschäftigten in den Entgeltgruppen 13 übersteigen.

Im Tarifvertrag werden also Tarifbeschäftigte und AT-Beschäftigte klar definiert. Das Bundesarbeitsgericht bejaht in diesem Zusammenhang in ständiger Rechtsprechung (BAG 11.2.1998 – 5 AZR 127/97; BAG 21.6.2000 – 4 AZR 793/98) den individuellen Rechtsanspruch eines gewerkschaftlich organisierten AT-Beschäftigten auf die Einhaltung der im Geltungsbereich festgelegten Rahmenbedingungen. Werden nicht alle dieser Kriterien erfüllt, wird ein AT-Beschäftigter zum Tarifbeschäftigten. Der günstigere AT-Arbeitsvertrag

erlaubt es dem Beschäftigten, die Einhaltung der AT-Kriterien – insbesondere hinsichtlich des Arbeitsentgeltes – geltend zu machen und letztlich gerichtlich durchzusetzen. Solange nicht alle Kriterien eingehalten werden, kann der bzw. die Beschäftigte alternativ auch Anspruch auf die jeweils gültigen Tarifverträge geltend machen. Er oder sie muss sich aber für einen der Wege entscheiden.

In der Praxis trauen sich Beschäftigte aus Angst vor negativen Konsequenzen hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung allerdings oftmals nicht, ihre Ansprüche zu vertreten. Deshalb ist der Betriebsrat gefordert, klare Regelungen zu treffen und durchzusetzen. Das heißt: Es empfiehlt sich, den Tarifabstand in einer Betriebsvereinbarung zu regeln.

Eine derartige Regelung bedeutet keine Kollision mit dem Tarifrecht gemäß §77 Abs.3 BetrVG. Denn die Tarifvertragsparteien formulieren in der Regel – wie etwa in der chemischen Industrie – nur den Geltungsbereich. Hingegen definiert der Tarifabstand den Wertunterschied zwischen einer Stelle in der höchsten Tarifgruppe und der geringstwertigen möglichen AT-Stelle. Es gibt allerdings auch Tarifverträge, die den Tarifabstand explizit regeln (z. B. in der Metall- und Elektroindustrie, siehe im Folgenden). Zur Regelung des Tarifabstands sind zwei Aspekte relevant: die Bezugsgröße, auf die der Tarifabstand angewendet wird, und die nominale Höhe des Abstands. Bei der Festlegung der Bezugsgröße, auf die der Tarifabstand angewendet wird, kommt es zunächst auf die Formulierungen des Tarifvertrags an. In der chemischen Industrie ist wie beschrieben geregelt, dass die Arbeitsbedingungen der/des jeweiligen AT-Beschäftigten im Ganzen gesehen den Wert der Arbeitsbedingungen eines/einer Beschäftigten in der Entgeltgruppen 13 (E 13) übersteigen müssen. Daher muss zunächst der Gesamtwert der Arbeitsbedingungen der höchsten Entgeltgruppe 13 errechnet werden. Hierzu sind alle tariflichen Leistungen (inklusive Jahresleistung, Urlaubsgeld, tariflicher Altersvorsorge und aller sonstigen Leistungen relevanter Tarifverträge) zu summieren. Dabei werden die monetär rechenbaren Leistungen addiert und ein pauschaler Wert für die nicht direkt rechenbaren Leistungen des Manteltarifvertrags hinzugerechnet. Die betriebliche AT-Regelung muss mindestens gewährleisten, dass die Arbeitsbedingungen des/der AT-Beschäftigten höher liegen als dieser Gesamtwert der tariflichen Arbeitsbedingungen in der E 13. Dementsprechend schlägt die IG BCE in ihrem Betriebsvereinbarungsmuster (siehe Anhang) folgende Rechnung vor:

„Gesamtwert E 13 T/K = (Monatsentgelt E 13 T/K € × 12,95 × 1,1¹⁰) + Entgeltumwandlungsbetrag und Chemietarifförderung + Urlaubsgeld + Demografiebetrag“
(Muster-Betriebsvereinbarung IG BCE)

In anderen Tarifverträgen wie beispielsweise der Metall- und Elektroindustrie wird im Geltungsbereich statt auf die Gesamtheit der Arbeitsbedingungen auf ein Entgelt abgestellt, das die tariflichen Monatsbezüge um x Prozent übersteigt. In diesem Fall ist zwar eine klarere Vorgabe an die Betriebsparteien gegeben, um die man bei einer Festlegung des betrieblichen Tarifabstands nicht herumkommt. Allerdings dürfen auch keine anderen Faktoren (wie die im AT-Bereich höheren Arbeitszeiten) mit in die Rechnung aufgenommen werden (BAG 21.6.2000 – 4 AZR 793/98). Im Umkehrschluss lässt sich argumentieren: In der chemischen Industrie ist die Arbeitszeit als Bestandteil der „allgemeinen Arbeitsbedingungen“ zu berücksichtigen. Die Mustervereinbarung der IG BCE (siehe Anhang) enthält deshalb die folgende Formulierung:

„Sollte die vertraglich geschuldete Arbeitszeit der außertariflich Beschäftigten von der wöchentlichen Arbeitszeit von der jeweils gültigen tariflichen Arbeitszeit abweichen, ist das Entgelt entsprechend anzupassen.“ (Muster-Betriebsvereinbarung IG BCE)

Im Vereinbarungssample finden sich in 15 der 18 Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen zur Entgeltsystematik vorliegen, Regelungen zum Tarifabstand; in drei Fällen wird auf das Thema nicht eingegangen. Die Regelungen zur Bezugsgröße, auf die der Tarifabstand angewendet wird, sind in den meisten Fällen des Vereinbarungssamples unspezifischer als in der erschöpfenden Formel der IG-BCE-Mustervereinbarung:

„Eine außertarifliche Vergütung liegt oberhalb der höchsten tariflichen Monatsvergütung und beinhaltet die tariflichen Komponenten Urlaubsgeld und vermögenswirksame Leistungen.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 040200/817/2015

„Bei einer Einstellung oder Übernahme in den AT-Bereich wird sichergestellt, dass das individuelle monatliche Entgelt mindestens

10 Auf die Monatsentgelte bezogener pauschaler Prozentwert, der die jeweils nicht gewährten materiellen und immateriellen Leistungen der jeweils gültigen Tarifverträge widerspiegelt, derzeit 10 Prozent.

5 % über dem maßgeblichen Tarifsatz der höchsten Entgeltgruppe liegt.“

→ Chemische Industrie, 040200/831/2008

Der Arbeitszeitfaktor wird besonders selten berücksichtigt. Er taucht lediglich in einer Vereinbarung auf:

„Dieser Mindestabstand berechnet sich wie folgt: Höchste Tarifstufe umgerechnet auf AT-Arbeitszeit (derzeit 40 h/Woche) plus 5 %.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/820/2015

In den meisten Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen vorliegen, besteht deshalb zumindest die Gefahr, dass bei der Berechnung des niedrigsten möglichen AT-Entgelts Leistungen nicht berücksichtigt werden, sodass die Untergrenze für AT-Entgelte niedriger liegt als sie könnte/sollte.

Neben der Bezugsgröße ist die nominale Höhe des Tarifabstands zur Bestimmung des niedrigsten möglichen AT-Entgelts von Bedeutung. Sie kann einerseits über die Grundlogik der AT-Entgeltbänder festgelegt werden. Wenn also der Midpoint des ersten AT-Bandes 20 Prozent über der höchsten Tarifgruppe liegt und eine Bandspreizung von ± 5 Prozent zulässig ist, ergibt sich, dass jede/r AT-Beschäftigte mindestens 15 Prozent über Tarif liegen muss. Auch die Definition von absoluten Untergrenzen für AT-Entgelte ist möglich, wie im Beispiel Vitamine 1 (Chemische Industrie, 040200/823/2014). Dort wird das minimale Jahresbauseinkommen Non Marketing/Sales auf 82.250 Euro festgelegt. Damit wird die Untergrenze des ersten Bandes beschrieben. Im weiteren Verlauf der Vereinbarung ist dann vereinbart, dass alle Bänder mit den Tariferhöhungen wachsen. Es wurde also auf eine Formel verzichtet und das Verhältnis einmalig für die Zukunft festgelegt.

Alternativ kann in einem separaten Absatz ein unabhängiger „Sicherheitsfaktor Tarifabstand“ eingebaut werden. Von den 18 Unternehmen, deren Vereinbarungen zum AT-Entgelt vorliegen, ist dies in 14 Unternehmen der Fall. Er kann z. B. so aussehen:

„Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen des AT-Bereichs müssen Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen der Entgeltgruppe 13 gem. § 1 MTV im Ganzen gesehen übersteigen. Daher darf ein nicht variables AT-Entgelt den jeweils gültigen höchsten Tarifsatz E 13 T und die unmittelbaren tariflichen Entgeltleistungen plus

10%igen Zuschlag (Stand 01.05.2015: € 88.262,69 = (€ 6.072 Monatsentgelt \times 12,95 \times 1,1) + € 613,55 Altersvorsorge + € 613,50 Urlaubsgeld + € 540 Demografiebeitrag) nicht unterschreiten.“

→ Chemische Industrie, 010402/49/2015)

„Bei einer Einstellung oder Übernahme in den AT-Bereich wird sichergestellt, dass das individuelle monatliche Entgelt mindestens 5% über dem maßgeblichen Tarifsatz der höchsten Entgeltgruppe liegt und bei entsprechender Tätigkeit und Leistung weiter steigt.“

→ Chemische Industrie, 040200/831/2008

Insgesamt wirken beide Varianten. Wobei Variante 2 laut Interviewpartner von der IG BCE in der Regel dann zur Anwendung kommt, wenn es nicht gelungen ist, das Bandsystem an die Tarifentwicklung zu koppeln oder der Betriebsrat mit den Leitplanken der Bandgestaltung nicht einverstanden ist. Dann kann Variante 2 einen Rettungsanker bilden, um das AT-System in Gänze oberhalb des Tarifs zu halten. Gelingt es dagegen, die Bänder an den Tarif zu koppeln und gleichzeitig die Bandbreiten klar zu formulieren, ist eine separate Regelung zum Tarifabstand vom System her nicht mehr nötig. Eine derartige Regelung kann unter kommunikationsstrategischen Gesichtspunkten trotzdem sinnvoll sein, um den AT-Beschäftigten zu signalisieren, dass ein „Abrutschen in den Tarif“ nicht mehr möglich ist.

In 12 der 18 vorliegenden Betriebsvereinbarungen zur Entgeltssystematik sind die Mindestabstände prozentual spezifiziert. Die definierten Abstände liegen beim Grundentgelt (also ohne Einbeziehung von variablen und sonstigen Entgeltkomponenten) zwischen 5 und 15 Prozent, in vier Unternehmen und damit in einem Drittel der Fälle allerdings bei dem niedrigsten vorkommenden Wert von Prozent (vgl. [Abbildung 14](#)).

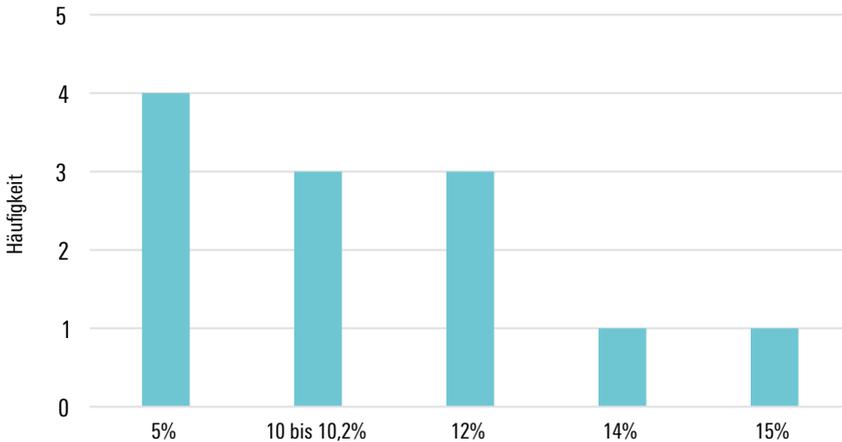
In drei Betriebsvereinbarungen findet sich die explizite Aussage, dass sich AT-Grades und tarifliche Entgeltgruppen überschneiden:

„Die Bänder der unteren Grades [...] überlappen sich deutlich mit den oberen Entgeltgruppen des BETV [Bundesentgelttarifvertrag].“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 040200/826/2013

Eine ähnliche Formulierung findet sich im Fallstudienunternehmen Services 1. Dort wird die Überschneidung mit dem Tarif jedoch durch eine Regelung zur Positionierung innerhalb der Bänder zeitlich befristet:

Vereinbarte Tarifabstände in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung

„AT-Mitarbeiter werden nach drei Jahren auf ihrer Referenzstelle bei [...] mindestens 90% des jeweiligen AT-Gehaltsbandes positioniert. Ausnahmen sind mit dem Betriebsrat abzustimmen.“

➔ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

Auf diese Weise kann das Unternehmen AT-Beschäftigte zwar in den ersten drei Jahren auch auf Höhe des Tarifs bezahlen. Danach müssen die Entgelte dann aber bei mindestens 90 Prozent des jeweiligen Bandes liegen. Dies führte nach Aussage des Betriebsrats insbesondere bei Wechseln zwischen den Bändern nach diesem Zeitraum teilweise zu regelrechten Entgeltsprüngen:

„In der jetzigen Betriebsvereinbarung muss der Arbeitgeber nach drei Jahren mindestens 90 Prozent bezahlen. Die größten Gehaltserhöhungen haben Mitarbeiter bekommen, die sich von AT 1 nach AT 3 entwickelt haben, weil die Aufgaben erheblich komplexer geworden sind. Nach drei Jahren haben die plötzlich eine Gehaltserhöhung von 1.000 € pro Monat bekommen.“ (Betriebsrat Services 1)

Im Fallstudienunternehmen Chemie 3 wurde erst ab dem zweiten AT-Grade ein Tarifabstand vereinbart. Das unterste Grade dient als Einstiegsgrade für Hochschulabsolventen (vgl. Kapitel 5.3). Der Abstand des zweiten Grades zum Tarif beträgt dafür allerdings 14 Prozent. Dieser vergleichsweise große Abstand soll sicherstellen, dass die Entgeltuntergrenzen der AT-Grades nicht zu dicht an das Tarifgitter heranrücken können und somit von der Tarifentwicklung eingeholt werden. Reduzierungen dieses Abstands würde der Betriebsrat mit Forderungen nach höheren Entgeltsteigerungen im AT-Bereich beantworten:

„Wir haben [...] das Grade 2 genommen, weil wir gesagt haben: Das erste soll für Einsteiger sein, das wollen wir nicht direkt in die Bewertung mit reinziehen. Und die Gruppe 13 im Tarif ist quasi überlappend mit dem ersten Grade, sodass da gar nicht so viel Luft gewesen wäre. Insofern haben wir gesagt: Wir wollen 13 bis 14 Prozent, das muss der Abstand sein, das Tarifabstandsgebot und dieses Grade 2 soll so weit entfernt sein von dieser Gruppe 13. Wenn wir das unterschreiten sollten, haben wir halt entsprechenden Nachholbedarf und würden das in der aktuellen Gesprächsrunde natürlich auch mit reinbringen.“ (Betriebsrat Chemie 3)

In sechs der 13 Vereinbarungen, in denen der Tarifabstand genau beziffert wird, findet dieser allerdings nur Anwendung auf die Beschäftigten, die sich aus dem Tarif- in den AT-Bereich entwickeln. Auf neu eingestellte AT-Beschäftigte wird er nicht angewendet.

Das ist auch im Fallstudienunternehmen Chemie 1 der Fall. Dort ist der Tarifabstand nur für den Fall auf 10 Prozent festgeschrieben, dass sich Beschäftigte aus dem Tarif- in den AT-Bereich entwickeln. Für Neueinstellungen ist in der Betriebsvereinbarung lediglich von einer „angemessenen Höhe über dem höchsten Tarifentgelt“ die Rede. Über alle AT-Beschäftigten liegt der Abstand zwischen der obersten Tarifgruppe und dem untersten AT-Band laut Betriebsrat bei nur 8,5 Prozent. Der Betriebsrat hat sich zum Ziel gesetzt, den Tarifabstand für alle AT-Beschäftigten auf 10 Prozent zu bekommen, aber das sei „immer wieder ein zähes Ringen.“ (Betriebsrat Chemie 1)

Bei Neueinstellungen direkt in den AT-Bereich ist das Einstiegsgehalt in der Regel Verhandlungssache. Je beehrter die Qualifikation eines Kandidaten und je besser sein Verhandlungsgeschick, desto höher wird sein Einstiegsgehalt liegen (also die Startposition in demjenigen Band, dem seine Stelle zugeordnet ist). Im Vergleich zu internen Neubesetzungen, bei denen die Beschäftigten häufig über einen längeren Zeitraum weniger verdienen, kann dieses System Gerechtigkeitsprobleme nach sich ziehen. Aus der Sicht eines

AT-Beschäftigten lautet die Schlussfolgerung dementsprechend: Wer Marktgehälter will, muss sich extern bewerben:

„Unser neues System [...] ist so angelegt, dass man bei internen Leuten ein Zielgrade festlegt, auf das sie langsam zulaufen. Damit es keine starken Entgeltsprünge gibt und sich das Entgelt kontinuierlich entwickelt, aber natürlich auch, damit Kosten gespart werden können. Das ist aber eine Crux des Systems. Denn wer von außen kommt, kann sich bei gleicher Qualifikation und Erfahrung möglicherweise direkt in das Zielgrade verhandeln. Das ist dann nicht wirklich gerecht. Im Grunde zielt das System darauf ab, sich extern zu bewerben. Da kann man Marktgehälter erzielen; intern wird hingegen sehr stark reguliert.“ (AT-Beschäftigter Chemie 3)

Der Experte der IG BCE erklärt die Tatsache, dass in einem Drittel der Unternehmen unterschiedliche Regelungen für interne „Aufsteiger“ und externe „Einsteiger“ gelten, mit unterschiedlichen Verhandlungsstrategien der Betriebsräte. Je differenzierter die Betriebsräte die AT-Vergütung verhandelt haben, desto eher haben sie beim Tarifabstand Zugeständnisse gemacht:

„Da haben sich die Arbeitgeber in der Vergangenheit oftmals durchgesetzt. Hier kommt es auf die Verhandlungsmacht an [...]. Aus unserer Beobachtung gibt es bei den Betriebsräten drei große Gruppen: Die einen haben gar nichts geregelt; die anderen haben den Abstand geregelt und dem Arbeitgeber dafür die Ausgestaltung des übrigen Systems überlassen [...], also sozusagen eine Schutzmauer zwischen Tarif und AT errichtet und den Rest nicht weiter geregelt. Und die dritte Gruppe hat tatsächlich qualitativ verhandelt und das AT-Vergütungssystem inklusive der Verhältnisse zum Tarif mitgestaltet.“ (Experte IG BCE)

5.3 Beschäftigte in Entwicklung

Wird eine AT-Position neu besetzt, argumentieren Arbeitgeber gern folgendermaßen: Insbesondere Kandidaten, die keine oder nur geringe Berufserfahrung haben oder bisher eine Tarifstelle innehatten, könnten die neue AT-Stelle nicht sofort vollständig ausfüllen und sollten deshalb auch nicht sofort ein dem jeweiligen Entgeltband entsprechendes Entgelt erhalten. Betriebsräte sehen sich deshalb mit der Aufgabe konfrontiert, Regelungen für AT-Beschäftigte zu treffen, die sich noch in der Entwicklung auf die vollständige Ausfüllung ihrer Stelle befinden:

„Wenn wir die Logik des Tarifes nach oben fortschreiben wollen, müssen wir auch sagen, es wird nach Tätigkeit bezahlt. Da kommen die Arbeitgeber manchmal mit so abstrusen Argumenten: Der kommt gerade aus dem Studium, der ist doch schon froh, wenn er 30.000 kriegt. Und: Was sollen wir dem denn in Zukunft noch bieten? Und dann kommen die Arbeitgeber noch mit einem zweiten Argument: Der ist noch nicht so weit für die Stelle. Die Diskussion können wir führen. Dann müssen wir uns aber genauer ansehen: Was ist die Stelle? Was bringt der Kandidat mit? Und wenn wir zu dem Ergebnis kommen, der ist tatsächlich noch nicht so weit, diese Stelle ausfüllen zu können, dann müssen wir uns darüber unterhalten: Was kann er nicht ausfüllen? Und wer macht das in der Zwischenzeit? Die Frage wird aber nie beantwortet. In der Realität wissen wir alle, dass der oder diejenige die ganze Arbeit machen muss, im Zweifel in den Abendstunden. Das heißt, eigentlich sagen wir sogar, der arbeitet noch mehr Stunden, um die gleiche Arbeit zu erfüllen, kriegt aber weniger Geld.“ (Experte IG BCE)

In acht der vorliegenden 18 Betriebsvereinbarungen zum Thema AT-Grundvergütung finden sich ausschließlich Regelungen, nach denen alle AT-Beschäftigten anhand ihrer Stelle einem Entgeltband zugeordnet werden, wie etwa in folgendem Beispiel:

„Jeder einzelne Mitarbeiter wird entsprechend seiner Funktion in eines der Gehaltsbänder eingruppiert.“

➔ Metallerzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011

Ausnahmen für Neubesetzungen von AT-Positionen sind in diesen acht Vereinbarungen nicht vorgesehen. Alle auf eine AT-Stelle neu eingestellten oder beförderten Beschäftigten müssen sofort ein entsprechendes Entgelt beziehen (sofern die Entgeltbänder abschließend definiert sind, vgl. [Kapitel 5.1](#)).

Drei Betriebsvereinbarungen enthalten Regelungen, wonach das Entgelt eines Mitarbeiters, das unterhalb des für seine Stelle definierten Entgeltbandes liegt, an das Band heranzuführen ist, ohne dass deutlich wird, wie es zu dieser Konstellation kommen konnte:

„Befindet sich die Vergütung einer AT-Mitarbeiters unterhalb der für seine Position definierten Rate-Range, wird er innerhalb eines Zeitraumes von maximal 24 Monaten im Rahmen eines Stufenplanes an die Untergrenze der Entgeltbandbreite herangeführt.“

➔ Gummi- und Kunststoffherstellung, 040200/817/2015

In sieben der 18 vorliegenden Betriebsvereinbarungen zum Entgeltsystem schließlich werden für Beschäftigte, die ihre neue AT-Position nicht sofort voll ausfüllen können, Ausnahmen von der Zuordnung zu Entgeltbändern nach den Anforderungen der Stelle formuliert. Die Regelungen und verwendeten Begrifflichkeiten („Junior-Stellen“, „Soll- und Ist-Eingruppierung“ etc.) sind im Detail sehr unterschiedlich. Es lassen sich jedoch zwei grundsätzlich unterschiedliche Konstruktionen identifizieren: In einem Teil der Vereinbarungen wird ein gesondertes „Entwicklungsband“ geschaffen. In dem anderen Teil der Vereinbarungen ist geregelt, dass AT-Beschäftigte, die sich noch auf das vollständige Ausfüllen ihrer Stelle hin entwickeln, in ein niedrigeres Band eingruppiert werden können, als es der Bewertung der Stelle entspricht.¹¹

In drei Unternehmen werden AT-Beschäftigte, die sich noch in der Entwicklung auf ihre AT-Stelle befinden, einem gesonderten „Entwicklungsband“ zugeordnet:

„Die AT-Stufe ‚Entwicklung‘ sieht einen Sondertatbestand im Rahmen des AT-Gradings vor: Die AT-Stufe ‚Entwicklung‘ wird AT-Mitarbeitern zugeordnet, die innerhalb eines definierten Zeitraums aus dem Tarifbereich oder im Wege eines Neueintritts in die AT-Stufe 2 oder 3 entwickelt werden sollen.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

„Die Stelleninhaber werden grundsätzlich demjenigen [...] Grade zugeordnet, in das die von ihnen besetzte Funktion eingeordnet wurde. Dies gilt nicht für neu eingestellte Absolventen von Universitäten und Technischen Hochschulen ohne oder mit nur geringer Berufserfahrung. Diese werden unabhängig von der Bewertung ihrer Funktion grundsätzlich in [...] Grade 1 eingestuft. [...] Grade 1 ist als Einstiegsgrade vorgesehen.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

„Hochschulabsolventen, die einen außertariflichen Arbeitsplatz einnehmen, werden in den ersten Jahren ihrer Berufstätigkeit zwecks

11 Im Unternehmen Chemie 3 werden beide Konstruktionen angewendet: ein gesondertes „Entwicklungsband“ für neu eingestellte Hochschulabsolventen, eine vorübergehend niedrigere Eingruppierung für andere Entwicklungsfälle.

einer beschleunigten Gehaltsentwicklung in einer besonderen Gehaltsgruppe entwickelt („Graduate“ (G)).“

→ Mineralölverarbeitung, 010402/51/2012

In fünf Betriebsvereinbarungen finden sich Regelungen, wonach AT-Beschäftigte, die sich noch auf das vollständige Ausfüllen ihrer Stelle hin entwickeln, vorübergehend in ein niedrigeres Band eingruppiert werden können, als es der Bewertung der Stelle entspricht:

„Mitarbeiter, die noch nicht die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen für einen Arbeitsplatz haben, werden ein oder mehrere Subbands niedriger eingruppiert.“

→ Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

„Bewerber/innen, die den Merkmalen der zu besetzenden AT-Stelle nicht entsprechen, werden als Mitarbeiter in Entwicklung angesehen und im Tarifbereich bzw. in einem niedrigeren AT-Band eingestellt.“

→ Chemische Industrie, 010402/49/2015

Beide Konstruktionen haben den gleichen Effekt. Sie bewirken, dass die Logik der Zuordnung zu Entgeltbändern nach den Anforderungen der Stelle temporär außer Kraft gesetzt wird, sodass Mitarbeiter in Entwicklung vorübergehend ein reduziertes Entgelt erhalten können. Unabhängig von der Konstruktion, durch die dieser Effekt erreicht wird, haben die Betriebsräte in einigen Unternehmen genauere Spezifizierungen der Entwicklungsphase vereinbart. Sie zielen darauf ab, dass betroffene AT-Beschäftigte nicht auf unbestimmte Zeit „in der Entwicklung“ verbleiben und damit weniger verdienen können. Zu diesen Spezifizierungen gehört die Regelung der Fragen: Wie lange kann die Entwicklungsphase maximal dauern? Welche Mindestgrenze gilt für das Anfangsentgelt? In welchen Abständen werden Entgeltanpassungen vorgenommen?

„Das Basiseinkommen ist dabei so zu entwickeln, dass der Anfangswert der maßgebenden Bandbreite bei einem Wechsel der AT-Stufe frühestens in drei Jahren und spätestens innerhalb von fünf Jahren erreicht wird.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

„Die Mindest-Eingruppierung für diese Junior-Stellen [= Stellen von AT-Beschäftigten in Entwicklung] ist E 11 K/T/M (Anfangssatz) des Tarifvertrages. [...] Gleichzeitig durchläuft der Mitarbeiter innerhalb der 3 Jahre ein beschleunigtes Umgruppierungsverfahren. Die erforderlichen Gehaltsanpassungen werden in etwa gleichen Teilen in diesem Zeitraum durch vorgezogene Stufensprünge und Umgruppierungen sichergestellt.“

→ (Chemische Industrie, 040200/827/2015)

Viele der vorliegenden Betriebsvereinbarungen regeln jedoch nur, wie sich das Entgelt während der Entwicklungsphase entwickelt. Die Entwicklung der tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten wird nicht behandelt. Das bedeutet vermutlich, dass die Beschäftigten in Entwicklung tatsächlich alle Aufgaben der Stelle irgendwie erledigen müssen, während sie – mit der Begründung, dass sie noch nicht alle zur Stelle gehörenden Leistungen erbringen können – vorübergehend ein geringeres Entgelt erhalten. Die zentrale Funktion der Betriebsvereinbarungen zur AT-Vergütung, den Zusammenhang zwischen ausgeübter Tätigkeit und Vergütung eindeutig zu regeln, wird damit temporär außer Kraft gesetzt.

Lediglich in drei Vereinbarungen des Samples wird auch die inhaltliche bzw. fachliche Entwicklung des Beschäftigten thematisiert. Diese drei Vereinbarungen regeln, dass für die betroffenen Beschäftigten sogenannte Entwicklungspläne abgestimmt werden. Darin wird definiert, in welchen Zeiträumen welche inhaltlichen Entwicklungsschritte vollzogen werden:

„In diesem Entwicklungsplan werden die wesentlichen Schritte bei der inhaltlichen Heranführung des Mitarbeiters an die Aufgaben und Anforderungen der neuen Stelle sowie der erforderliche Zeitrahmen vorgezeichnet. Die tatsächliche Umsetzung des Entwicklungsplanes wird in einem gemeinsamen Personalentwicklungsgespräch in geeigneten Zeitabständen überprüft.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

Parallel zu den inhaltlichen Entwicklungsschritten erfolgt die Entwicklung des Entgelts, wie etwa in der folgenden Betriebsvereinbarung. In diesem Beispiel werden vor allem Fristen und Zuständigkeiten bezüglich Entwicklungsplan und Entgeltentwicklung umfassend geregelt. Im Vereinbarungssample

einzigartig ist die Regelung, dass Auswirkungen auf andere Beschäftigte, die zeitweise Aufgaben des sich in der Entwicklung befindlichen Mitarbeiters übernehmen, geprüft werden müssen:

„Es wird darüber hinaus ein verbindlicher maximal 2-jähriger Entwicklungsplan von dem/der Fachvorgesetzten mit dem/der Beschäftigten unmittelbar nach Einstellung erarbeitet und festgelegt. Hierzu wird das Formular gemäß Anlage 3 aus dieser Vereinbarung genutzt. Innerhalb des vorgesehenen Zeitraumes von 4 Wochen nach Einstellung stimmt die Personalabteilung mit dem/der zuständigen Vorgesetzten und dem/der AT-Beschäftigten (ggf. in Tarif) diesen Entwicklungsplan ab. Darin werden die wesentlichen Schritte bei der inhaltlichen Heranführung des/der Beschäftigten an die Aufgaben und Anforderungen der neuen Stelle sowie der erforderliche Zeiträume festgelegt.

Die Umsetzung des Entwicklungsplanes wird in einem gemeinsamen Personalentwicklungsgespräch zwischen Vorgesetztem/Vorgesetzter und dem/der Beschäftigten in geeigneten Zeitabständen – mindestens alle 6 Monate – überprüft.

Der Entwicklungsplan muss verbindlich durchlaufen werden. Der/Die Fachvorgesetzte ist für die Umsetzung des Entwicklungsplans verantwortlich. Der Betriebsrat erhält den Entwicklungsplan spätestens 5 Wochen nach Einstellung des/der Beschäftigten. Kommt das Unternehmen dem nicht nach, wird der/die Beschäftigte mit Ablauf der 5 Wochen auf die ursprüngliche AT-Stelle inklusive der Mindestbezüge rückwirkend zum Einstellungsdatum umgruppiert.

Nach Erfüllung der Entwicklungsmaßnahme wird der/die Beschäftigte in die geplante AT-Stelle und in das dazugehörige Entgeltband übernommen.

Jeweils zum Zeitpunkt der Anreicherung der Junior Stelle um weitere Tätigkeitsmerkmale ist auch die Eingruppierung entsprechend nach oben anzupassen. §99 BetrVG gilt entsprechend. [Es] ist zu prüfen, ob hierdurch andere Beschäftigte temporär durch die Übernahme von Tätigkeiten höherzugruppiert werden können. In diesem Fall ist ihnen für diese Zeit eine entsprechende Zulage zu gewähren.“

→ Chemische Industrie, 010402/49/2015

Im Zusammenhang mit der Neubesetzung von Positionen und der vorübergehend geringeren Bezahlung von AT-Beschäftigten in Entwicklung wird eine besondere Eigenschaft von Bandsystemen deutlich: Das Budget für die individuellen Entgeltanpassungen wird in Abhängigkeit von der Gesamtentgeltsumme bestimmt, bildet dann aber einen festen Betrag, der auf die AT-Beschäftigten verteilt wird. Dadurch hängt die individuelle Entgelterhöhung nicht nur von der eigenen Leistung ab, sondern immer auch von der Struktur der AT-Beschäftigung insgesamt sowie vom Verteilungsmechanismus.

Das lässt sich am besten anhand eines Beispiels erklären: In einem Band befinden sich drei AT-Beschäftigte, die sich bereits in den oberen Bandbereich gearbeitet haben und jeweils 100.000 Euro verdienen. Wird für die individuellen Entgeltanpassungen ein Budget von drei Prozent der Entgeltsumme bereitgestellt, sind das $\frac{3 \times 100.000 \times 3}{100} = 9.000$ Euro. Die individuelle Verteilung des Budgets erfolgt abhängig von der Leistung (vgl. Kap. 6.1). Der Einfachheit halber sei davon ausgegangen, dass alle drei gleiche Leistungsbeurteilungen erhalten, sodass jeder 3.000 Euro erhält. Scheiden allerdings zwei der drei AT-Beschäftigten aus dem Unternehmen aus und werden dafür zwei neue, unerfahrene Mitarbeiter eingestellt, die zunächst nur 75.000 Euro verdienen, bedeutet ein Budget von drei Prozent für Entgelterhöhungen nur noch $\frac{(100.000 + 2 \times 75.000) \times 3}{100} = 7.500$ Euro, die auf die drei AT-Beschäftigten verteilt werden können. Für das Unternehmen lohnt es sich in finanzieller Hinsicht also doppelt, erfahrene durch unerfahrene Beschäftigte zu ersetzen: unmittelbar bei den gezahlten Entgelten und im zweiten Schritt bei der nächsten Entgelterhöhung. Der langjährige AT-Beschäftigte wird hingegen dafür „bestraft“, dass er jetzt mit neuen Kollegen zusammenarbeitet, dass sich die Struktur der AT-Beschäftigung geändert hat. Seine Entgelterhöhung beträgt (bei gleichmäßiger Verteilung) jetzt nur noch 2.500 Euro.

Bezieht man den Verteilungsmechanismus in die Betrachtung ein (der bislang „ausgeschaltet“ war, indem von gleichen Leistungsbeurteilungen ausgegangen wurde), wird das Bild noch komplexer: Sofern der Vorgesetzte einen der drei besser beurteilt als die anderen beiden – um die systemimmanenten Folgen besonders deutlich zu machen, sei es einer der beiden neuen ATler – muss er sein festes Budget anders aufteilen. Der langjährige AT-Beschäftigte und der zweite neue bekommen also eine geringere Entgelterhöhung. Würde jetzt eine Merit Grid vereinbart, die die Entgelterhöhungen in Abhängigkeit von der Leistungsbeurteilung und der Lage im Band verteilt (vgl. Kapitel 6.2), würde das für den langjährigen AT-Beschäftigten bedeuten, dass er noch einmal weniger bekommt. Denn die neuen ATler, die sich noch an der Banduntergrenze befinden, erhalten eine größere Entgelterhöhung.

Die Prinzipien und Folgen der Budgetbildung und der individuellen Entgeltanpassungen können dazu führen, dass AT-Beschäftigte sich ungerecht behandelt fühlen. In der vorliegenden – allerdings keinesfalls repräsentativen – Auswahl an Interviews mit AT-Beschäftigten und teilweise auch in Berichten von Betriebsräten beziehen sich die wahrgenommenen Ungerechtigkeiten überwiegend auf den „offensichtlicheren“ Aspekt der Verteilungsmechanismen. So wird in einigen Fällen von Beschwerden über Leistungsbeurteilungen berichtet, insbesondere über den subjektiven Faktor der Beurteilung. Darüber hinaus scheint das Gerechtigkeitsempfinden (nicht ganz überraschend) von der eigenen Position abzuhängen: So bewertet in einem Fallstudienunternehmen, in dem zum Zeitpunkt der Interviews gerade über die Einführung einer Merit Grid verhandelt wurde, ein jüngerer AT-Beschäftigter dieses Vorhaben positiv. Hingegen sieht eine zweite Interviewpartnerin, die bereits länger im Unternehmen ist, dies „mit gemischten Gefühlen“: „Wenn alle Parameter stimmen, kann das eine gute Sache sein. Wenn das nicht so ist, führt das vielleicht dazu, dass ältere Personen benachteiligt werden.“

5.4 Anpassung der Bänder

Bei Entgeltgruppen wie im Tarifbereich sind Veränderungen recht einfach, da alle Beschäftigten in einer Entgeltgruppe exakt den gleichen Betrag erhalten. Wird etwa eine Tarifierhöhung um drei Prozent beschlossen, werden alle Entgeltgruppen und damit die Entgelte aller darin verorteten Beschäftigten um drei Prozent angehoben. Werden jedoch Entgeltbänder eingesetzt, gestalten sich Veränderungen komplizierter. Im Vereinbarungssample wird die Anpassung der Bänder selbst (also des „Gerüsts“) bis auf zwei Ausnahmen (vgl. dazu die letzten Abschnitte dieses Kapitels) von der Anpassung der individuellen Entgelte getrennt. In zwei Fällen geht es aus der Vereinbarung nicht hervor und in einem Fall liegt die entsprechende Vereinbarung nicht vor. Im Folgenden geht es zunächst um die Anpassung der Bänder selbst. Die individuelle Entgeltanpassung wird in [Kapitel 6.1](#) und [Kapitel 6.2](#) behandelt.

Bleiben die Bänder über längere Zeit unverändert, bilden sie bald keine realistischen Entgeltspannen mehr ab; bei Tarifierhöhungen wird der Abstand zur obersten tariflichen Entgeltgruppe nicht mehr eingehalten. Deshalb müssen Regelungen gefunden werden, wer wann und wie über Anpassungen entscheidet. Im Vereinbarungssample findet sich ein Fall, der keine spezifizierten Regelungen zur Anpassung der Bänder in der Betriebsvereinbarung aufweist, sodass alle Entscheidungen beim Unternehmen liegen:

„Auf der Grundlage der Gradingergebnisse und externer Gehaltsvergleiche erarbeitet der Unternehmensbereich Global Human Resources Gehaltsbänder, die zukünftig die Grundlage für die Entgeltbewertung der jeweiligen Funktionen bilden.“

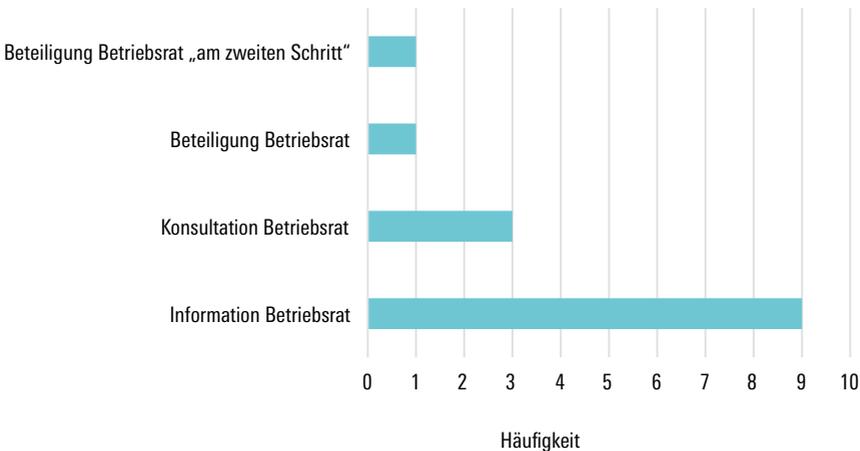
➔ Chemische Industrie, 010402/047/2009

In allen anderen Fällen wird die Anpassung der Bänder mehr oder weniger stark reguliert.

Die Antwort auf die Frage, wer über Anpassungen entscheidet, lautet in 17 der 18 Betriebsvereinbarungen zum AT-Entgelt: das Unternehmen (in drei Fällen spezifiziert als die Geschäftsleitung/der Vorstand bzw. Total Rewards). Dies überrascht nicht. Denn laut § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht lediglich bezogen auf die „Festlegung allgemeiner Regelungen, die sich auf die Grundlagen der Entgeltfindung beziehen“ – nicht bezogen auf die Höhe der Entgelte (Klebe et al. 2016, S. 654). Umso bemerkenswerter: In 14 Fällen sind Regelungen vereinbart, die dem Betriebsrat Rechte zusichern, die über die betriebsfassungsrechtlich garantierten Möglichkeiten hinausgehen (vgl. [Abbildung 15](#)).

Abbildung 15

Vereinbarte Rechte des Betriebsrats bei Anpassungsentscheidungen in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung

Die schwächste Variante sichert dem Betriebsrat zu, dass er über die Anpassungsentscheidung informiert wird. Das ist in neun Unternehmen der Fall:

„Die Rate-Ranges werden [...] mittels eines externen Vergütungsbenchmarks überprüft, bei Bedarf angepasst und dem örtlichen Betriebsrat zur Verfügung gestellt.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 040200/817/2015

In fünf Unternehmen werden Rechte vereinbart, die über eine bloße Information über Entscheidungen hinausgehen. So werden Anpassungen in drei Unternehmen nach „Besprechung“ (Chemie 3) bzw. „Beratung“ (Chemie 1, Chemie 2) mit dem Betriebsrat vorgenommen. Diese Varianten lassen sich als Konsultation des Betriebsrats charakterisieren. Allerdings lassen sich keine Aussagen dazu treffen, wie die betriebliche Praxis, die auf diesen Formulierungen fußt, jeweils aussieht. In einem Unternehmen (Services 1) wird die Anpassung „in Abstimmung mit dem Betriebsrat“ vorgenommen. In einem weiteren Fall entscheidet das Unternehmen, ob eine Anpassung stattfindet. Ist das der Fall, „werden die neuen [...] Midpoints gemeinsam mit dem Betriebsrat festgelegt“ (Chemische Industrie, 040200/827/2015), sodass der Betriebsrat zumindest am zweiten Schritt der Anpassungsentscheidung beteiligt ist. In den Fällen Services 1 und Chemische Industrie, 040200/827/2015 ist es damit gelungen, ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats in den Betriebsvereinbarungen zu verankern. Im Unternehmen Services 1 hat der Betriebsrat dieses Recht ausgehandelt, nachdem das Unternehmen die Midpoints jahrelang nicht angepasst hatte, sodass immer mehr AT-Beschäftigte weniger verdienten als Tarifbeschäftigte:

„Und jetzt setzen wir uns zusammen und sagen: Legt uns Zahlen vor. Wie haben die sich entwickelt? Wie war die Tarifierhöhung? Wie ist die wirtschaftliche Lage des Unternehmens? Wie haben sich die Vergleichsmärkte entwickelt? Und dann reden wir darüber, wie sich der Midpoint entwickelt.“ (Betriebsrat Services 1)

Bislang haben sich Unternehmen und Betriebsrat stets über die Anpassung geeinigt, da keine Seite Interesse hat, die Anpassung zu blockieren:

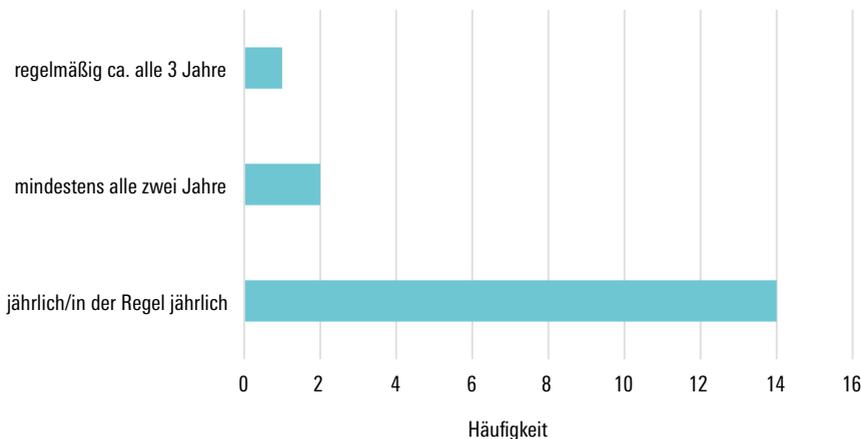
„Uns ist es ja auch wichtig, dass es angepasst wird. Wenn es jahrelang keine Anpassung gibt, dann ist was schief an dem System. Und das hat der Arbeitgeber mittlerweile auch verstanden. Er macht es zwar nicht mit Freude, aber er hat verstanden, dass er sonst in ein richtig großes Problem läuft.“ (Betriebsrat Services 1)

Entgelttarifverträge werden mit definierten Laufzeiten abgeschlossen. Somit steht fest, wann wieder neu verhandelt wird. Für den AT-Bereich müssen Unternehmen und Betriebsrat vereinbaren, in welchen Abständen die Entgeltbänder überprüft und ggf. angepasst werden sollen (vgl. [Abbildung 16](#)). Im Vereinbarungssample ist in 14 Fällen eine jährliche oder „in der Regel jährliche“ Überprüfung bzw. Anpassung der Bänder vereinbart. In einigen Fällen wird sogar das Quartal oder der Monat bestimmt, in dem die Anpassung stattfindet. In zwei Fällen ist vereinbart, dass die Anpassung „mindestens jedes zweite Jahr“ erfolgen muss, in einem weiteren Fall „in regelmäßigen Abständen von ca. drei Jahren“. In einem Fall liegt die betreffende Betriebsvereinbarung nicht vor.

Schließlich stellt sich die Frage: Wie wird die Anpassung der Entgeltbänder vorgenommen? Das heißt: Anhand welcher Kriterien wird über die Höhe und ggf. auch über die „Richtung“ der Anpassung entschieden? In einigen Fällen ist die Entscheidung über die Anpassung der Bänder zweistufig gestaltet: Zunächst wird beschlossen, ob eine Anpassung vorgenommen wird; deren Höhe wird erst im zweiten Schritt festgelegt. Grundsätzlich lassen sich zwei Varianten unterscheiden: die Anpassung anhand von markt- bzw. ge-

Abbildung 16

Vereinbarte Zeitabstände zur Anpassung der AT-Entgeltbänder in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen



Quelle: eigene Darstellung

schäftsbezogenen Kriterien sowie die Anpassung anhand der Tarifentwicklung.

Im Vereinbarungssample erfolgt die Anpassung der Bänder in 17 der 18 Unternehmen, deren Betriebsvereinbarungen zum Grundentgelt vorliegen, gekoppelt an die Entwicklung der Marktentgelte bzw. des Geschäfts; in einem Unternehmen tarifgekoppelt, in einem weiteren Fall wird die Anpassung der Bänder in der Betriebsvereinbarung nicht geregelt.

Die Kopplung an die Marktentgelte bzw. Geschäftsentwicklung scheint demnach der Standard im AT-Bereich zu sein. Was das konkret bedeutet, ist in den Betriebsvereinbarungen allerdings sehr unterschiedlich geregelt. Meist werden mehrere Kriterien angeführt. Zum Teil werden dabei auch gesamtwirtschaftliche Kriterien wie die Inflationsrate oder Rentenanpassungsindizes betrachtet. Auch die Tarifentwicklung spielt eine Rolle:

„Der Midpoint der Gehaltsbänder wird jährlich vom Arbeitgeber überprüft und orientiert sich an den Kriterien Inflationsrate, Entwicklung der Marktgehälter und Entwicklung der Tarifentgelte.“

→| Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/820/2015

„Bei der systemischen Anpassung werden die wirtschaftliche Lage und die Entwicklung des Unternehmens sowie die Tarif- und Marktentwicklung berücksichtigt.“

→| Chemische Industrie, 040200/818/2014

„Orientierungskriterien sind die Inflationsrate bzw. die Verbraucherpreis- und Rentenanpassungsindizes, die Entwicklung der Entgelte am Markt sowie die allgemeine Entgeltentwicklung in Deutschland.“

→| Chemische Industrie, 040200/821/2009

Diese Beispiele machen deutlich: Zwar entsteht ein diffuser Eindruck davon, welche Kriterien für die Anpassungsentscheidung betrachtet werden; eindeutig sind sie jedoch nicht. Anhand welcher Kennzahlen werden etwa die „Lage und Entwicklung des Unternehmens“ beurteilt? Und was ist mit der „Entwicklung der Entgelte am Markt“ gemeint? Welche Entgelte? Welcher Markt? Auch das Zusammenspiel der Kriterien wird nicht deutlich: Werden sie unterschiedlich gewichtet? Oder dienen sie lediglich als Datengrundlage, während die eigentliche Anpassung eher in einer „Bauchentscheidung“ festgelegt wird?

Was es bewirken kann, wenn der Betriebsrat das Kriterium „Entwicklung der Entgelte am Markt“ hinterfragt, wird an einer Fallstudie deutlich: Das Unternehmen Vitamine 1 wollte ein neues AT-Entgeltsystem einführen. Dabei sollten unter anderem Bänder anhand von Marktvergleichen angepasst werden. Wie diese Marktgehälter ermittelt werden sollten, blieb zunächst unklar. Als die Unternehmensseite schließlich die Vergleichsgehälter aufdeckte, kritisierte der Betriebsrat, die in den Vergleich einbezogenen Unternehmen seien alle entweder wesentlich größer oder kleiner als das eigene Unternehmen. Auf diese Weise konnte das scheinbar neutrale Instrument des Marktvergleichs erfolgreich politisiert werden. Die Unternehmensseite nahm die Idee schließlich vom Verhandlungstisch:

„Dann haben wir gesagt: Was steckt denn da dahinter? Dann war das eine richtige Geheimniskrämerei und irgendwann kam dann mal eine Liste von Firmen, die da teilnehmen. Da waren viele kleine dabei [...]. Und größere, die haben andere Einrichtungen, soziale Leistungen, die da wieder was wettmachen. Von da haben wir dann gesagt, [die Marktvergleiche] von Hay, davon wollen wir Abstand nehmen. Und das haben wir geschafft. Weil das war auch mit voller Rückendeckung der AT-Leute. Die haben gesagt: Das ist uns zu vage, wir haben keine Ahnung, wie diese Zahlen zustande kommen.“ (Betriebsrat Vitamine 1)

In zwei Betriebsvereinbarungen ist der Vergleichsmarkt genau bestimmt (die Branchenbezeichnungen beziehen sich auf Marktvergleiche der Hay Group), wie in folgendem Beispiel:

„[Die Firma] vergleicht die Gehälter mit einem Spezialvergleich, der derzeit aus ca. 30 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (z. Z. Oil & Gas, Chemie, Fast Moving Consumer Goods) besteht.“

➔ Mineralölverarbeitung, 040200/828/2010

Hier scheint auf den ersten Blick ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Kriterium gefunden zu sein, das jedoch bei genauerer Betrachtung ebenfalls nicht eindeutig ist. Denn die Unternehmen, die Hay in die jeweiligen Branchenvergleiche einbezieht, fluktuieren¹²; stetig werden alte durch neue Un-

12 Die Hay Group verpflichtet die Unternehmen, die ihre Marktvergleiche beziehen, ihrerseits Entgelt-daten für den Marktvergleich zur Verfügung zu stellen. Das bedeutet, dass sich die Zusammensetzung einer spezifizierten Gruppe wie z. B. „Chemicals“ immer wieder ändert (vgl. Kapitel 4.3).

ternehmen ersetzt und in die Vergleichsbetrachtung einbezogen. Bei Marktvergleichen kennt nur das jeweilige Beratungsunternehmen die aktuellen Werte und kann überblicken, wie sie sich ändern, wenn sich die Bezugsgruppe ändert. Ein Beispiel schildert der Experte der Gewerkschaft:

„Wir haben das in einem Fall in Baden-Württemberg mal gehabt. Da haben wir gesagt: Wir wollen nicht Deutschland als Referenzmarkt, sondern wir wollen Baden-Württemberg haben. Da hat der uns irgendwann die Zahlen gebracht und hat gesagt: Gerne. In unserer Vorstellung war Baden-Württemberg, in der Nähe zur Schweizer Grenze, Hochlohnland. Aber die hatten niedrigere Marktwerte als die Republik, weil die eine andere Betriebsstruktur auf dem Markt hatten. Denn die ganzen Großen sitzen nicht unbedingt in Baden-Württemberg [...] Das zeigt, dass ich bei Marktvergleichen immer eine Informationsunterlegenheit habe. Deshalb neige ich immer dazu, den Markt möglichst raus zu debattieren.“ (Experte IG BCE)

Ein weiterer Aspekt von Marktvergleichen ist: „Der Markt“ wird verstanden als Durchschnitt unterschiedlicher unternehmensspezifischer Entgelte. Dazu gehören naturgemäß Unternehmen, die gut zahlen, ebenso wie solche, die schlecht zahlen. Die Tatsache, dass der Maßstab immer der Durchschnitt einer – wie auch immer definierten – Gruppe ist, wirkt immer als „Bremse“ für die Entgeltentwicklung. Der Markt ist zudem unberechenbar. Brechen z. B. die Umsätze des Unternehmens ein oder durchlebt die ganze Branche eine Durststrecke, kann die marktorientierte Anpassung der Bänder grundsätzlich auch dazu führen, dass negative Anpassungen erfolgen. In einigen Betriebsvereinbarungen wird deshalb geregelt, dass starke Schwankungen in der Bandanpassung vermieden werden sollen:

„[Bei der Anpassung der Midpoints] besteht Einigkeit, dass hierbei eine stetige Entwicklung angestrebt wird und eventuell in einzelnen Jahren sprunghafte Entwicklungen geglättet werden sollen. Damit sollen in einzelnen Jahren [...] Nullrunden vermieden oder ein Absinken der Midpoints [...] verhindert werden.“

→ Chemische Industrie, 040200/822/2014

Die zweite Variante der Anpassung der Entgeltbänder ist die Orientierung am Tarif (der ja insofern auch ein Marktvergleich ist, als er eine Aussage über die Entwicklung der Tarifentgelte in den tarifgebundenen Unternehmen liefert). Sie konnte allerdings nur in einem Unternehmen nach langen Verhandlungen durchgesetzt werden:

„Die Entwicklung der Entgeltbänder erfolgt gemäß der Tarifierhöhung der Chemischen Industrie auf der Basis der effektiven Tarifierhöhung der vergangenen 24 Monate jeweils zum 01. April eines Kalenderjahres.“

→ Chemische Industrie, 040200/823/2014

In einem Unternehmen taucht die Frage des Wertunterschiedes zwischen den Bändern im Zusammenhang mit der Anpassung wieder auf. In diesem Fall wird deutlich, dass die Bänder u. U. unterschiedlich entwickelt werden. Immerhin muss dies gegenüber dem Betriebsrat begründet werden:

„Sollte es erforderlich werden, einzelne Richtwerte [= die Midpoints einzelner Bänder] um mehr als 2 Prozentpunkte gegeneinander zu verändern, so wird dies den Belegschaftsvertretungen gegenüber begründet.“

→ Chemische Industrie, 010402/49/2015

In zwei Fällen des Vereinbarungssamples sind die Anpassung der Bänder und die Bildung der Budgets für individuelle Entgeltanpassungen gekoppelt. Der eine Fall ist das Unternehmen Vitamine 1, in dem beide Entscheidungen an die Tarifierhöhung gebunden sind. Bei Pharma 1 wurde vereinbart, dass die Anpassung der Bänder analog zur Budgetentscheidung für die individuelle Entgeltentwicklung stattfindet. Ausnahmen von dieser Regel sind nur in begründeten Fällen und nach Erläuterung beim Gesamtbetriebsrat möglich:

„Die Anhebung der FE-Bänder ist grundsätzlich und in gleicher Höhe an die Entscheidung zur Anhebung der allgemeinen Budgets gem. Ziffer 3.1 gekoppelt. In begründeten Fällen kann diese Entscheidung auch von der allgemeinen Budgetentscheidung abweichen (z.B. wirtschaftliche Schieflage im Konzern, Situation zum Wettbewerb). In diesen Fällen sind dem Gesamtbetriebsrat [...] vorab und rechtzeitig die Gründe hierfür zu erläutern.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

Diese Koppelung bedeutet: Die Gefahr einer Auseinanderentwicklung von Bändern und individuellen Entgelten wird zwar nicht ausgeschlossen (aufgrund der individuell unterschiedlichen Anpassungen, vgl. [Kapitel 6.2](#)), aber doch reduziert, da es nicht von vornherein um unterschiedliche Prozentsätze geht.

6 ENTGELT: BEWEGUNG IN UND ZWISCHEN BÄNDERN



Wer mehr wissen möchte

<http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=176>

6.1 Bewegung im Band: Leistung als Kriterium

Die Zuordnung zu den Bändern hängt, wie dargestellt, von der Bewertung der Stelle ab. Wie aber kommen Positionsvariationen in den Bändern zustande? Wie kann man sich in den Bändern hinauf und möglicherweise auch hinab bewegen? Zunächst ist festzuhalten: Grundsätzlich unterscheiden sich Entgeltbänder von Entgeltstufen dadurch, dass sie einen mitunter beträchtlichen Spielraum für die Entgeltgestaltung bewerteter Arbeitsplätze schaffen. Entgeltbänder sind damit Ausdruck einer Flexibilisierung der Entgeltgestaltung, die für die Unternehmen potenziell aus zwei Gründen interessant sein kann: Zum einen wird damit die Möglichkeit geschaffen, die Entgelte der Beschäftigte langsam auf ein Niveau zulaufen zu lassen, das in einem Stufensystem von Beginn an als Entgeltstufe gelten würde. In Bandsystemen sind die Entgelte zunächst an der Banduntergrenze angesiedelt. Die bzw. der Beschäftigte muss sich schrittweise nach oben arbeiten und kann erst verspätet ein der Stufe vergleichbares Entgeltniveau erreichen. Auf diese Weise sparen Unternehmen gegenüber einem Stufensystem offensichtlich Geld.

Zum anderen wird ein neues Moment in die Bestimmung der Grundentgelte eingeführt, das in Stufensystemen und damit auch in den Tarifverträgen keine Rolle spielt: die individuelle Leistung des Beschäftigten. In Stufensystemen wie den Tarifverträgen gilt der Anforderungs- oder auch der Qualifikationsbezug; Leistung spielt allenfalls indirekt als vergangene Leistung (im Fall der Qualifikation) oder als zu erwartende durchschnittliche Leistung zur Erfüllung der Aufgaben und Anforderungen eine Rolle. Die tatsächliche Leistung aber wird dabei nicht entgolten. Sie kann prinzipiell auf drei Weisen in die Betrachtung einbezogen werden (vgl. Haipeter 2014: 1) als Output der Arbeit, sei es des Mengen-, Qualitäts- oder Terminergebnisses, sowie als

Output, der an Zielen bemessen wird; 2) als Bewertung des Arbeitsverhaltens der Beschäftigten, in das neben oder statt des Outputs auch weitere und eher als Inputs zu betrachtende Aspekte wie Teamfähigkeit, Fleiß oder Loyalität einfließen können; oder 3) als betriebswirtschaftlicher Output im Sinne des Unternehmenserfolgs oder des Erfolgs organisatorischer Unternehmenseinheiten und damit als Ergebnis der Summe der Einzelaktivitäten der Beschäftigten (und freilich auch anderer Faktoren wie der allgemeinen Marktbedingungen).

Leistungselemente in der Grundvergütung sind für die Unternehmen reizvoll. Denn sie können damit die Beschäftigten motivieren, mehr zu leisten als im Rahmen der Normalleistung bzw. der sachgerechten Erfüllung der Arbeitsanforderungen erwartet wird, die den Stufensystemen der Tarifverträge zugrunde liegt. Zwar können solche Anreize auch durch separate Systeme leistungsabhängiger Entgelte gesetzt werden. Doch vermutlich erhöhen Leistungselemente in der Grundvergütung diese Anreize noch. Ob sie tatsächlich diese Wirkung entfalten, muss an dieser Stelle offen bleiben. Wohl aber werden im Folgenden Regelungsmuster vorgestellt, die sich dazu in den Betriebsvereinbarungen finden. Zudem werden die betrieblichen Praktiken der Bewegung im Band beleuchtet.

Welche Regelungspunkte finden sich dazu in den Betriebsvereinbarungen? Bewegung in den Bändern erfolgt grundsätzlich dadurch, dass die in der Regel jährlichen Entgeltsteigerungen ungleich zwischen den Beschäftigten verteilt werden. Überdurchschnittliche Entgeltsteigerungen führen dazu, dass die Beschäftigten in den Bändern nach oben rutschen; unterdurchschnittliche Entgeltsteigerungen führen zu einem Positionsverlust in den Bändern. In allen Regelungen, die Angaben zu den Bewegungen im Band machen, ist die individuelle Leistung die entscheidende Stellgröße für die Bandpositionierung. Beispiele dafür lesen sich wie folgt:

„Die individuelle Positionierung innerhalb des Gehaltsbandes wird durch die individuelle Kompetenz und Leistung bestimmt.“

→ Chemische Industrie, 040/818/2014

„Ob der/die Leitende Mitarbeiter/in eine individuelle Steigerung, Beibehaltung oder Absenkung des Funktionseinkommens erfährt, richtet sich nach ihrer/seiner Leistung.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

„Bei der Festlegung der individuellen Gehaltsanpassung werden die Jahresfestgehälter der AT-Mitarbeiter unter Berücksichtigung der Positionierung im Gehaltsband und dem Grad der Erfüllung der Hauptaufgaben [...] überprüft und ggf. angehoben.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

Diese Liste ließe sich beliebig verlängern. Die individuelle Leistung wird nach den Regelungsnormen der Vereinbarungen von den Vorgesetzten bestimmt. Manche Vereinbarungen enthalten dazu keine genauere Angabe – etwa die folgende, die nur festlegt, dass die Bewertung dem Beschäftigten zu erläutern ist:

„Die Überprüfung der Vergütung des außertariflichen Mitarbeiters erfolgt im Rahmen der Bandbreiten und der zur Verfügung gestellten Mittel unter Berücksichtigung der individuellen Leistung. Sie ist dem Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten zu erläutern.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

Zumeist aber wird in den Vereinbarungen Bezug genommen auf Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen oder andere Formen der Leistungsbestimmung. Die genauen Leistungskriterien werden dabei nicht explizit erläutert, wie etwa in folgenden Beispielen:

„Maßgeblich [...] ist die jährliche Leistungsbeurteilung der/des Vorgesetzten.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

„Die Höhe des individuellen Grundentgelts innerhalb eines [...] Grades bemisst sich nach der Erfüllung der Anforderungen der jeweiligen Funktion durch den Mitarbeiter und seiner individueller Performance. Diese wird anhand einer jährlichen Beurteilung durch den Vorgesetzten ermittelt.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

„Der jeweilige Vorgesetzte sollte im Zusammenhang mit der jährlichen Überprüfung mit seinem Mitarbeiter über die individuelle Gehaltsentwicklung ein Gespräch führen.“

→ Metallherzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011

Die Position im Band wird dabei meist auf den Midpoint bezogen, der durchweg als 100-Prozent-Wert ausgedrückt wird:

„Hierbei soll der Grad der Aufgabenerfüllung rückblickend über einen längeren Zeitraum, d.h. über die aktuelle jährliche Zielvereinbarung hinaus betrachtet werden. Die Positionierung wird ausgedrückt als %-Satz vom Midpoint, genannt CompaRatio (CR).“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

In einer Fallstudie (Chemie 2) charakterisieren sowohl der Betriebsrat als auch das Unternehmen den schlichten Verweis auf die Mitarbeiterleistung in der Vereinbarung als unbefriedigend. Das Problem ist hier: Viele jüngere Beschäftigte „hängen am unteren Bandende“ und bei Tariferhöhungen wird u. U. der Tarifabstand nicht eingehalten. In diesen Fällen gibt es ein „hohes Ungerechtigkeitsempfinden“ der Betroffenen. In der Folge wird bei Tariferhöhungen ein Sonderbudget benötigt, um die Abstandsregelung zu erfüllen. Deshalb sieht der Betriebsrat bei der individuellen Regulierung der Vergütung Handlungsbedarf.

In der aktuellen Betriebsvereinbarung ist lediglich geregelt, dass die Regulierung „unter Berücksichtigung der individuellen Leistung“ des jeweiligen Beschäftigten erfolgt. Darüber hinaus existieren Richtlinien für die Vorgesetzten, die aber nicht mitbestimmt vereinbart sind, sondern vom Unternehmen einseitig „erlassen“ werden. An dieser Stelle sieht der Betriebsrat deshalb das höchste Veränderungspotenzial. Auch das Unternehmen möchte in diesem Zusammenhang aktiv werden: Der Arbeitgeber möchte erstens das Leistungsmanagement technisch auf ein cloudbasiertes System umstellen und zweitens eine sogenannte „merit increase matrix“ vereinbaren, um die Vergütungsregulierung genauer zu regeln.

6.2 Bewegung im Band: Budgets und Positionen

Fälle mit Merit-Matrix in den Vereinbarungen, die unterschiedliche Bewertungsstufen im Rahmen einer Skala definieren, werden im Folgenden aufgegriffen. Zunächst jedoch ist auf zwei wesentliche Zusatzfaktoren einzugehen, die für die Bewegung im Band in den meisten Vereinbarungen neben die Leistung treten. Der erste Faktor ist die Festlegung eines Budgets für die Entgeltsteigerung der AT-Beschäftigten. Ohne ein positives Budget findet keine

Entgeltsteigerung und damit keine Umverteilung und Neupositionierung in den Bändern statt. Das Budget entscheidet mithin über die durchschnittliche Höhe der Entgeltnstiege, die individuelle Leistung über die konkrete Verteilung des Budgets zwischen den Beschäftigten. In den meisten Vereinbarungen wird die Verantwortung für die Budgetfestlegung der Unternehmensleitung zugeschrieben:

„Die Geschäftsleitung entscheidet in der Regel jährlich unter Berücksichtigung der wirtschaftliche Lage und Entwicklung des Unternehmens, ob und in welcher Höhe ein Budgetbetrag zur Regulierung der Vergütung außertariflicher Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

„Der Konzernvorstand entscheidet unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation des [...] Konzerns i. d. R. jährlich, ob und in welcher Höhe ein unternehmensbezogenes Budget zur leistungsbezogenen Erhöhung der Funktionseinkommen (FE) bereitgestellt wird. Dabei bezieht der Konzernvorstand auch die Position des Unternehmens im Verhältnis zu Wettbewerbern in seine Entscheidung ein. Im Falle einer Erhöhung wird den Unternehmen ein Budget zur Verfügung gestellt, das auf Basis der jeweiligen Bandmitte und der Beschäftigtenzahl je Band berechnet wird.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

Der zweite Aspekt neben dem Budget ist die jeweilige Position der Beschäftigten in den Bändern. Für viele der Vereinbarungen gilt die Faustregel: Je tiefer sie in den Bändern angesiedelt sind, umso höher fallen die Entgeltsteigerungen aus; je höher sie in den Bändern stehen, umso geringer sind die Entgeltsteigerungen. Auf diese Weise sollen die Beschäftigten an die Bandmitte herangeführt und zugleich die Gehälter im Band nach oben begrenzt werden. Wer direkt an der Bandobergrenze steht, erhält in einigen Fällen nur noch Einmalzahlungen und keine strukturellen Entgelterhöhungen mehr. Die Heranführung an die Bandmitte wird in einigen Regelungen zeitlich befristet. Dies gilt auch für Chemische Industrie 040200/812/2014, wo die Heranführung an einen Referenzwert angestrebt wird, der allerdings 20 Prozent unter dem Midpoint liegt:

„Spätestens nach 4 Vertragsgehaltsregulierungen im Entgeltband soll das Vertragsgehalt den Referenzwert des jeweiligen Entgeltbandes erreichen.“

→ Chemische Industrie, 040200/812/2014

In einigen Unternehmen wird für die Heranführung extra ein Entwicklungsbudget bereitgestellt:

„Zusätzlich bereitgestelltes Entwicklungsbudget wird grundsätzlich den Leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugutekommen, deren Funktionseinkommen unter individuellen Leistungsaspekten noch signifikant zu tief im Entgeltband positioniert ist. Die Vergabe erfolgt durch die Vorgesetzten. Die Beratung hierzu erfolgt durch den HR-Business Partner.“

→ Chemische Industrie, 010305/33/2014

„Für außertarifliche Mitarbeiter, deren Vertragsgehalt mehr als 10% unterhalb des Midpoints ihres Bandes liegt, wird im Rahmen der jährlichen Entgeltrunde ein zusätzliches Strukturbudget zur Verfügung gestellt.“

→ Chemische Industrie, 040200/822/2014

Die bereits angesprochenen Merit-Matrizen definieren Stufen der Leistungsbewertung und der Bandpositionen. Sie legen Entgelterhöhungen für die jeweiligen Zellen fest, wobei die konkreten Entgelterhöhungen vom Erhöhungsbudget abhängig sind. Ein Beispiel für dieses Matrixsystem findet sich in der nachstehend zitierten Vereinbarung. Die Matrizen sind so ausgestaltet, dass bei erfüllten Leistungserwartungen und einer mittleren Bandposition genau der Durchschnitt der Budgeterhöhung erzielt wird. Oberhalb des Bandes erhalten die Beschäftigten ab den erfüllten Erwartungen die Entgelterhöhungen nur in Form von Einmalzahlungen. Am unteren Leistungsende gibt es keine Entgelterhöhungen. Es handelt sich um eine Erhöhungsmatrix auf Grundlage eines Anpassungsbudgets von 2,5 Prozent der AT-Entgeltsumme:

„Dieses Budget wird im Rahmen der jährlichen Gehaltsrunde, abhängig von der individuellen Leistung des Mitarbeiters und der Position im Gehaltsband, entsprechend folgender Verteilungsmatrix verteilt.“

Leistung (Performance)	Unbefriedigende Leistung	Förderbedarf	Erwartung erfüllt	Erwartung übererfüllt	Außerordentliche Leistung
Position im Gehaltsband					
Oberhalb Band	0,0%	0,0%	(Einmalzahlung)	(Einmalzahlung)	(Einmalzahlung)
Oberes Drittel	0,0%	0,0%	1,3%	1,9%	2,5%
Mittleres Drittel	0,0%	0,6%	2,5%	3,8%	5,0%
Unteres Drittel	0,0%	1,3%	3,8%	5,8%	8,3%
[...].“					

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/820/2015

Auch bei Vitamine 1 findet sich die Logik der Merit-Matrix in der Vereinbarung. Auch dort variieren die Lohnanstiege je nach Lage im Gehaltsband. Je niedriger die Lage, umso stärker wird die Zielerreichung gewichtet und umso größere Entgeltanstiege kann der Beschäftigte erzielen. Der Betriebsrat erläutert die praktische Umsetzung wie folgt:

„Und wenn jetzt jemand unterhalb dieses Mittelpunktes im Band ist, dann wird er nochmal mehr gefördert. Das heißt, wenn er mehr als 5 Prozent unter dem Midpoint ist und hat in seiner Expertise gut performt, dann kriegt er 125 Prozent von den 3,39. Wenn er im Bereich des Midpoints ist, kriegt er ‚nur‘ 110. Und einer, der über dem Midpoint liegt, der kriegt dann auch nur die 100, je nachdem. Man will damit erreichen, dass das Hauptklientel sich um den Mittelpunkt rum bewegt, dass keiner nach unten gedrückt wird und dass auch in der Regel keiner nach oben rausfliegt. Wenn er oben ist, ist es in der Regel auch so, dass er bald mal eine böherwertige Tätigkeit hat. Und dann wird er auch entsprechend in das nächste Band gehoben; und dann geht das Spiel wieder los.“ (Betriebsrat Vitamine 1)

Im Allgemeinen sehen die betrieblichen Akteure diese Systeme unkritisch. Bei Chemie 3 wurden die Grenzen für die Entscheidungsfreiheit der Führungskräfte in der Leistungsbewertung betont, die durch das Budget gesetzt werden. Auch dort bestimmt sich die Position im Band nach der Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten. Die Neueingruppierung in ein Band erfolgt auf dem Basisentgelt (der Banduntergrenze), der Spielraum nach oben geht bis zum 1,5fachen des Basisentgelts (dem Maximalentgelt). Wer seine

Position im Band hält, bekommt die vom Unternehmen definierte durchschnittliche Steigerung; wer Mehrleistung zeigt, erhält mehr Geld. Die Höherstellung muss durch überdurchschnittliche Leistung in jedem Jahr neu bestätigt werden:

„Bei einem höheren Grade im Band muss man auch mehr leisten, um das zu halten. Das muss man Jahr für Jahr neu beweisen. Wenn man das nicht schafft, sinkt man etwas ab und bekommt nicht die vollen 2,5 Prozent Steigerung.“ (AT-Beschäftigter Chemie 3)

Die Steigerungsmöglichkeiten sind allerdings durch das Budget begrenzt. Dies bedeutet für die Führungskraft, dass sie nicht alle Beschäftigten in ihrem Bereich durch Leistung im Grade höherstufen kann. Es handelt sich vielmehr um ein Nullsummenspiel auf der Höhe der vom Unternehmen festgelegten durchschnittlichen Steigerungsrate:

„Umgekehrt kann eine Führungskraft nicht alle Leute höher bewerten. Denn dafür reicht das Budget ja nicht. Deshalb muss man dann auch einige abwerten, wenn man andere aufwertet.“ (AT-Beschäftigter Chemie 3)

Zudem erkannte einer der Befragten ein Gerechtigkeitsproblem im Verhältnis interner Mitarbeiter und möglicher externer Neuzugänge. Dies gilt aus Sicht des befragten AT-Beschäftigten vor allem dann, wenn jemand von außen kommt und sich direkt in das Zielgrade verhandelt, der unternehmensinterne Beschäftigte, der eine vergleichbare Funktion ausübt, hingegen für eine längeren Zeitraum weniger verdient, weil er an das Zielgrade erst herangeführt wird. Die Botschaft lautet damit aus seiner Sicht: Wer Marktgehälter will, muss sich extern bewerben:

„Unser neues System mit den sieben Grades ist so angelegt, dass man bei internen Leuten ein Zielgrade festlegt, auf das sie langsam zulaufen – damit es keine starken Entgeltsprünge gibt und sich das Entgelt kontinuierlich entwickelt, aber natürlich auch, damit Kosten gespart werden können. Das ist aber eine Crux des Systems. Denn wer von außen kommt, kann sich bei gleicher Qualifikation und Erfahrung möglicherweise direkt in das Zielgrade verhandeln. Das ist dann nicht wirklich gerecht. Im Grunde zielt das System darauf ab, sich extern zu bewerben. Da kann man Marktgehälter erzielen; intern wird hingegen sehr stark reguliert.“ (AT-Beschäftigter Chemie 3)

Bei Services 1 setzte der Betriebsrat durch, dass die Beschäftigten nach drei Jahren Zugehörigkeit zu einem Band wenigstens auf einer Stufe von 90 Prozent des Bandwerts eingestuft werden müssen. Dies führte nach Aussage des Betriebsrats insbesondere bei Wechseln zwischen den Bändern nach diesem Zeitraum teilweise zu erheblichen Entgeltzuwächsen (vgl. Kapitel 5.2).

6.3 Bewegung im Band: Mitbestimmung der Betriebsräte

Ein letzter und für die Qualität der Vereinbarungen entscheidender Regelungspunkt in den Vereinbarungen betrifft die Mitbestimmung der Betriebsräte im Prozess der Bewegung in den Entgeltbändern. Zunächst ist festzuhalten: Explizite Regelungen zur Mitbestimmung sind eine Ausnahme in den vorliegenden Vereinbarungen. Mehrheitlich ist in ihnen diesbezüglich nichts festgelegt. Möglicherweise bestehen in dem einen oder anderen Fall Mitbestimmungsnormen, die sich in ergänzenden Vereinbarungen finden. Ein Beispiel dafür wären Vereinbarungen zur Durchführung und Umsetzung von Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen, nach denen Betriebsräte in Problemsituationen von den Beschäftigten hinzugezogen werden. Dafür aber gibt es in den vorliegenden Vereinbarungen keine Verweise oder Belege.

So bleiben nur die expliziten Regelungen, die sich in den Vereinbarungen finden. Darunter lassen sich vier Ansatzpunkte für eine Mitbestimmung durch die Betriebsräte unterscheiden: 1) die Mitbestimmung bei der Budgetfestlegung, 2) die Kopplung der Budgetentscheidung an die Tarifierhöhung, 3) Regelungen mit Mindeststandards für die individuelle Entgelterhöhung und 4) eine Kombination aus Budgetfestlegung durch das Unternehmen und Festlegung der Werte für die Merit-Matrix zur Verteilung des Budgets gemeinsam mit dem Betriebsrat. Zum ersten Ansatzpunkt finden sich in drei Vereinbarungen Regelungspassagen. Darin werden jeweils Konsultations- und Beratungsrechte definiert. Die Geschäftsleitung legt demnach die Budgets fest, allerdings nach verbindlicher Beratung mit dem Betriebsrat:

„Die Geschäftsleitung entscheidet in der Regel jährlich unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung des Unternehmens, ob und in welcher Höhe ein Budgetbetrag zur Regulierung der Vergütung außertariflicher Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird. Vor der Beschlussfassung erfolgt eine Information und Beratung mit dem Konzernwirtschaftsausschuss.“

→ Chemische Industrie, 040200/811/2013

„Eine Entscheidung, ob und ggf. in welcher Höhe eine Durchschnittsanpassung durch ein Budget für den Kreis der AT-Mitarbeiter erfolgen soll, wird jährlich von der Geschäftsleitung unter Berücksichtigung der ermittelten Marktentwicklung, der Tarifsteigerung und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens getroffen. Der Vorschlag wird vorher mit dem Betriebsrat beraten. Dazu werden die erforderlichen Informationen bereitgestellt, sobald sie vorliegen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

„Das Gesamt-Budget für die individuelle Anpassung der Grundentgelte legt der Vorstand [...] nach Erörterung mit Konzernbetriebsrat und Konzernsprecherausschuss jährlich fest.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

Diesen Vereinbarungen zufolge können Betriebsräte damit die Entgeltentwicklung der AT-Beschäftigten insgesamt beeinflussen. Wie und ob die Betriebsräte diesen Einfluss in der Praxis tatsächlich geltend machen (können), ist daraus nicht unmittelbar abzuleiten.

In zwei Fallstudien-Unternehmen betonen die Betriebsräte, dass sie auch ohne solche Regelungen versuchen, Einfluss auf die Budgets für Entgelterhöhungen zu nehmen. Bei Pharma 1 werden die Budgets vom Arbeitgeber vorgestellt. Grundlage dafür ist ein Benchmarking ausgewählter anderer Unternehmen und der Entgeltsteigerungen, die dort vereinbart werden. Tarifierhöhungen sind kein Faktor für die Bestimmung der Entgeltsteigerungen im AT-Bereich. Der Betriebsrat wirkt dann nach eigener Aussage bei der endgültigen Festlegung der Budgets mit, ohne dass er dafür Mitbestimmungsmöglichkeiten vereinbart hätte:

„Vor der Beschlussfassung des Vorstandes nutzen wir als Betriebsräte unsere Mitwirkungsmöglichkeiten und nehmen Einfluss.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Aus Sicht des Unternehmens sind nicht die Entgeltanstiege alleine maßgeblich, sondern auch das Erfolgsgeld, das das Unternehmen zahlt. Dieses wird von Unternehmensseite als funktionales Äquivalent für Grundentgelterhöhungen betrachtet. Bei einer 100-prozentigen Erfüllung der Geschäftsziele, die nach Aussage des Betriebsrats gemeinsam festgelegt werden, könnten im AT-Bereich 18 Prozent Entgeltsteigerung erreicht werden, gegenüber 9 Prozent im Tarifbereich. Dies ist aus Sicht des Unternehmens bei der Frage der Angleichung an Tarifierhöhungen zu berücksichtigen, wobei gilt:

„Der Bonus ist immer vom Geschäftsergebnis abhängig und natürlich von der individuellen Performance. Daher ist der Bonus kein sicheres Einkommen. Tarifbeschäftigte haben den Vorteil, nicht individuell bewertet zu werden.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Das Unternehmen richtet das Budget für Entgeltsteigerungen an den Vorbildern der Wettbewerber im Markt aus. Typischerweise werden entsprechende Informationen von Beratungsunternehmen gesammelt und bereitgestellt. Zumeist handelt es sich dabei um Umfragen zu Einschätzungen und Handlungsabsichten der Unternehmen:

„Manches sind sicherlich auch Annahmen. Die unterschiedlichen großen Beratungsunternehmen wie zum Beispiel Hay, Mercer und Towers Watson geben Prognosen oder Anhaltspunkte, die dann als Messgröße verwendet werden. Der Konzernvorstand entscheidet dann mit Hilfe dieser Messgrößen und unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens in der Regel jährlich, ob und in welcher Höhe ein unternehmensbezogenes Budget für den Bonus bereitgestellt wird.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Die Steigerungen des Grundentgelts, die durch die Budgetanpassungen bestimmt werden, liegen nach Aussage des Betriebsrats unterhalb des Anstiegs der Tarifsätze. Allerdings werden die Unterschiede durch das Erfolgsentgelt mehr als ausgeglichen, zumindest in den Jahren, in denen die Erfolgsziele auch erreicht werden:

„Ja, die Anstiege im Bereich der Leitenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können geringer als im Tarifbereich sein. Aber in der Summe sieht es für die Leitenden Beschäftigten grundsätzlich nicht schlecht aus. Denn es gibt für diesen Personenkreis zusätzliche Incentivierungen wie z. B. PKW-Leasing. Es gibt also noch einige On-top-Geschichten, die man in die Gesamtbetrachtung unbedingt mit einbeziehen muss.“ (Betriebsrat Pharma 1)

Ähnliche Formen des Mitwirkens finden sich bei Chemie 3. Dort hat der Betriebsrat in den Verhandlungen zur aktuellen Entgeltregelung zwar versucht, eine Mitsprache zu formalisieren, konnte sich damit aber – anders als bei der Frage einer paritätisch besetzten Bewertungskommission – letztlich nicht durchsetzen. Das Unternehmen behielt sich die Entscheidung über die Budgets vor. In der Praxis hat aber der Betriebsrat die Möglichkeit, seine Einschätzung zu äußern und Argumente dafür zu bringen. Er wird in dieser Frage gehört, aber ein Verhandlungsszenario gibt es nicht. Das Unternehmen

wiederum hat die Kriterien, nach denen entschieden wird, transparent gemacht. Dazu gehören die Marktentwicklung bei anderen Unternehmen der Branche oder der wirtschaftliche Erfolg sowie die wirtschaftliche Situation des Unternehmens:

„Und da war relativ schnell klar, dass der Vorstand das nicht zulassen wird, dass wir so eine Art Verhandlung im Hause führen; dass wir als Betriebsrat oder Gesamtbetriebsrat quasi die Gewerkschaft imitieren, sondern hat gesagt: Ja, es wird sicherlich Gespräche geben, indem wir dann den Vertretern des Gesamtbetriebsrates, damals noch Konzernbetriebsrat, entsprechend darlegen, warum wir unsere Entscheidung so fällen. Und wenn er da noch maßgebliche Argumente hat, warum dass dann falsch sein könnte, hören wir dann sicherlich nochmal genau hin. Aber die Entscheidung, die treffen wir, weil das sind ja Größenordnungen. Und da hat man natürlich auch gesagt, woran man sich orientiert: andere Chemieunternehmen, wirtschaftlicher Erfolg, wirtschaftliche Gesamtsituation, Kontext; und das alles soll halt eben einfließen. Und da gibt's dann doch durchaus maßgebliche Erhebungen zu, auch da tun sich die Beraterfirmen wieder hervor.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Allerdings heißt das nicht, dass die Intervention des Betriebsrats zur Wirkungslosigkeit verdammt wäre. Die sozialpartnerschaftlichen Interaktionsmuster zwischen den Betriebsparteien sichern dem Betriebsrat, der in diesen Gesprächen zumeist mit der Inflations- und Produktivitätsentwicklung argumentiert, einen starken informellen Einfluss. Zumeist, so der Betriebsrat, stünden sich immer wieder die gleichen Argumente gegenüber; am Ende aber könne er doch eine Verbesserung gegenüber der ersten Festlegung der Unternehmensseite erreichen. Die Unternehmensleitung führt meist noch die Erfolgsbeteiligung ins Feld, die separat gezahlt wird. Ihr Interesse besteht in diesen Verhandlungen über die Entgeltsteigerungen darin, einen möglichst hohen Anteil der Entgeltsteigerungen erfolgsbezogen zu zahlen und einen möglichst geringen Anteil in die Grundentgelte fließen zu lassen:

„Ja klar, wir versuchen natürlich auch immer unsere Argumentationskette ähnlich wie in Tarifverhandlungen darzustellen. Inflationsrate, all solche Dinge werden da natürlich wieder aus dem Köcher gezogen. Aber sagen wir mal so: Es ist ein Stück weit Verhandlungscharakter und in der Regel landet man ein Stück weit höher als das, was da in der ersten Darstellungsrunde vorgegeben wird.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Auch Tarifanstiege werden vom Betriebsrat angeführt. Er hat allerdings das Problem, dass Tarif- und Entgeltverhandlungen im Unternehmen nicht

parallel verlaufen, sondern meist die Tarifverhandlungen nachfolgen, sodass sich der Betriebsrat nur auf die Tarifabschlüsse des Vorjahres beziehen kann. Die Unternehmensleitung pflege dann zu sagen, diese seien nicht mehr aktuell und die Rahmenbedingungen hätten sich geändert. In der Summe aber ist der Betriebsrat erwartungsfroh, dass AT-Entgelte und Tarife auf längere Sicht ungefähr im Gleichschritt steigen:

„Wir werden mal drunter und mal drüber liegen, aber insofern haben wir auch eine Abstandsklausel in der Protokollnotiz mit reingenommen. Wenn sich das auf Dauer entfernen würde, größer als das was wir uns da vorgestellt haben, dann gibt's einen Nachholbedarf. Insofern sind wir da auf der sicheren Seite, dass zumindest keine Abkopplung passieren kann, was wohl ab und zu passiert, dass wir da mal einen Schritt weiter vorne sind, war bis dato eigentlich immer so, und seltener mal einen Schritt hinterher gehen, hinter dem Tarifabschluss.“ (Betriebsrat Chemie 3)

Der Gleichklang der Entgeltentwicklung mit den Tarifierhöhungen ist damit ein zentrales Ziel der Betriebsräte bei den Budgetverhandlungen. Dies zeigt: Die von den Unternehmen anvisierten Anstiege der AT-Entgelte liegen größtenteils unter den Tarifierhöhungen. Eine Angleichung muss erst mühsam erkämpft werden. Zwar bieten die bei den AT-Beschäftigten meist höheren Erfolgsgelte eine Kompensation. Doch sind sie wegen ihrer Bindung an den Geschäftserfolg unsicher und führen nicht zu einer strukturellen Erhöhung der Grundentgelte. Deshalb wäre eine Bindung der Budgetentscheidung an die Tarifierhöhung möglicherweise der Königsweg für die Entgeltvereinbarungen – zumal sich dann die Betriebsräte mühsame Verhandlungen zu einem konflikthaften Thema sparen und ihre Energie auf andere Themen richten könnten. Dies ist in den Untersuchungsfällen bei Vitamine 1 gelungen:

„Ja, es ist jetzt so, dass wir es auch festgeschrieben haben, früher im alten System hat's gebeißten: mindestens die halbe Tarifierhöhung wird auf die AT-Mitarbeiter angewendet. Jetzt, kann man sagen, ist es annähernd [die Tarifierhöhung]. Man hat hier ein Prozedere entwickelt, eine Verrechnung von zwei Tarifierhöhungen miteinander, dass man sagen kann: Also am 1.4. diesen Jahres gab's diese volle Tarifierhöhung. Die wurde eins zu eins an die AT-Mitarbeiter weitergeleitet, das waren 3,7 Prozent. Für nächstes Jahr 1. April, aufgrund der Art der Berechnung, wie man das macht, weiß man jetzt schon, dass AT um 3,39 erhöht wird. Das ist immer eine rückwirkende Geschichte aus zwei Jahren, die wird verglichen und ist dann im Endeffekt annähernd immer der Tarifierhöhung. Nicht ganz, aber viel besser als früher.“ (Betriebsrat Vitamine 1)

Auch wurden Mindestentgeltanstiege definiert für die Entwicklung der Grundentgelte innerhalb der Entgeltbänder. Sie sind zwar auch hier an die individuelle Zielerreichung gekoppelt, allerdings wird ein Mindestanstieg von 50 Prozent der Tariflohnsteigerung garantiert. Nullrunden für so eingestufte Low-Performer oder Einmalzahlungen an der Bandobergrenze sind damit ausgeschlossen:

„Für nächstes Jahr, diese 3,39 Prozent, die kommt hier als 100 Prozent Wert rein. Und wenn einer aus seinem Performancegespräch mit 100 Prozent Zielerfüllung rauskommt, kriegt er diese 3,39 und wenn er z. B. der Überflieger ist, dann kriegt er 130 Prozent, diese 3,39; oder wenn irgendwas mal schiefläuft mindestens 50 Prozent davon. Da stand am Anfang 10, 20 und 30 Prozent. Wenn einer mal nur noch 10 Prozent seiner Zielerreichung hat, ich glaub das erledigt sich mit der Zeit dann von alleine.“ (Betriebsrat Vitamine 1)

Die Regelung bei Vitamine 1 ist einzigartig im Regelungssample. Eine weitere Regelung mit Mindeststandards für die Entgelterhöhungen findet sich in den vorliegenden Vereinbarungen nur noch im Fall Services 1. Dort ist zwar keine Bindung an die Tarifsteigerung vereinbart, jedoch muss der individuelle Erhöhungsbetrag mindestens dem Erhöhungsbetrag der höchsten Tarifgruppe entsprechen. Auf diese Weise werden – wenn es eine Tariferhöhung gibt – Nullrunden unmöglich:

„Wir haben hier das Nominalgeldprinzip eingeführt, jeder AT- Mitarbeiter kriegt mindestens die Gehaltserhöhung, die jemand bekommt, der E 13 hat. Das war vorher mitnichten so.“ (Betriebsrat Services 1)

Damit liegt die Mindesterrhöhung bezogen auf die AT-Gehälter zwar unterhalb der Tariferhöhung, aber es existiert eine absolute Untergrenze. Ausnahmen nach unten sind möglich, in diesen Fällen hat der Betriebsrat allerdings einen Beratungsanspruch:

„Die Anpassung des AT-Monatsgehalts muss im Falle von Tarifsteigerungen nominal mindestens dem monatlichen Erhöhungsbetrag der höchsten tariflichen Entgeltgruppe des BETV [Bundesentgelttarifvertrag] entsprechen (Mindestanpassung). [...] Die Mindestanpassung erfolgt nicht, wenn von der Geschäftsleitung im Falle von wirtschaftlichen Schwierigkeiten i. S. d. § 10 BETV kein Budget zur

Verfügung gestellt wurde. Sie kann ferner in begründeten Ausnahmefällen wie z. B. bei bereits unterjährig erfolgten Gehaltsanpassungen außerhalb der AT-Gehaltsrunden oder Neueintritten unterschritten werden bzw. entfallen. Die Ausnahmefälle sind mit dem Betriebsrat zu beraten.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

Die Mindestserhöhung führte faktisch dazu, dass in der untersten AT-Entgeltgruppe das unterste Entgelt inzwischen weit über die nach drei Jahren mindestens zu zahlenden 90 Prozent hinaus angestiegen ist. Der Grund dafür: Die Midpoints der AT-Entgelte sind in der Vergangenheit langsamer gewachsen als die Tarifentgelte. Sie überschneiden sich deshalb in der unteren AT-Entgeltgruppe mit diesen:

„Bei AT 1 sind heute schon 103 Prozent vom Midpoint Untergrenze für eine AT-Bezahlung. Also der Midpoint von AT 1 ist ja – was ist der, 71.000 irgendwas, das ist ja auch unter E 13.“ (Betriebsrat Services 1)

Der Fall Services 1 ist darüber hinaus einer von zwei Fällen, in denen mitbestimmungswirksame Regelungen zur Frage der Verteilung des Budgets und der individuellen Gehaltsanpassung abgeschlossen wurden. Hier erhält der Betriebsrat Einsicht in die Gehaltsanpassungslisten. Gehaltsanstiege unter 25 Prozent der Durchschnittsanpassung sind mit ihm zu beraten und Beschwerden von Mitarbeitern sind mit ihm abzustimmen:

„Der Betriebsrat erhält Einsicht in die geplanten Gehaltsanpassungslisten, sobald sie vorliegen. Es besteht Einigkeit, dass alle Gehaltsanpassungen unter 25% der Durchschnittsanpassung mit dem Betriebsrat zu beraten sowie Abweichungen vom Merit Grid im Falle der Beschwerde des Mitarbeiters unter Angabe nachvollziehbarer Gründe mit dem Betriebsrat nachträglich abzustimmen sind.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

Die stärkste Form der Mitbestimmung bei der individuellen Gehaltsanpassung liegt im Fall Chemische Industrie 040200/827/2015 vor. Dort wird die Verteilung des vom Unternehmen festgelegten Budgets nach Maßgabe einer Merit-Matrix aus Leistungsbeurteilung und Lage im Band gemeinsam mit dem Betriebsrat vorgenommen:

„Die Anpassung der Gehälter findet im Rahmen des jährlichen Gehaltsplanungsprozesses statt. Nach Genehmigung eines Budgets durch unsere Muttergesellschaft [...] wird gemeinsam mit dem Betriebsrat die Verteilung bzw. der jeweilige [...] Erhöhungsprozentsatz im Quintil 3, Rating 1–4, für das jeweilige Jahr vereinbart. Dabei sind die Leistungsbeurteilung und die Lage im Band [...] entscheidend.“

→ Chemische Industrie, 040200/827/2015

6.4 Bewegung zwischen den Bändern

In der Logik der Stellenbewertung und Entgeltbänder hängt die Zuordnung eines AT-Beschäftigten zu einem Band allein von den Anforderungen der Stelle ab, die er innehat. Dieser Zusammenhang ist in den meisten Betriebsvereinbarungen impliziert; in einigen wird er jedoch auch expliziert:

„Die Stelleninhaber werden grundsätzlich demjenigen [...] Grade zugeordnet, in das die von ihnen besetzte Funktion eingeordnet wurde.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

Laut dem Experten der IG BCE sei diese Denkweise in der betrieblichen Praxis jedoch nicht selbstverständlich. Vielmehr werde die Höherstufung in ein höheres Band häufig verstanden als Belohnung für gute Leistung:

„Wir müssen den untrennbaren Bezug zwischen dem Stellenwert und der Eingruppierung in ein Band klar regeln, weil diese Logik in vielen Betrieben so nicht vorhanden ist. Hier wird durch unklare Entwicklungspläne gern ein Bezug zur Leistung hergestellt.“ (Experte IG BCE)

Gerade die Anwendung von Entwicklungsplänen muss daher genau geregelt sein, um den Leistungsbezug möglichst klar aus der Stellenbewertung herauszuhalten. Daher sind Formulierungen mit Bezug auf die individuelle Entwicklung auf der ausgeübten Stelle wie im folgenden Beispiel nur sinnvoll, wenn man den Prozess sauber beschreibt. Ansonsten laufen Beschäftigte und Betriebsrat der richtigen Eingruppierung hinterher:

„Die Umgruppierung in ein neues Entgeltband erfolgt grundsätzlich nur bei Wechsel auf eine neue Stelle mit entsprechend veränderter Wertigkeit, bei Erhöhung des [...] Job Grades der ausgeübten Stelle oder bei individueller Entwicklung in dem Job Grade der ausgeübten Stelle.“

→ Chemische Industrie, 040200/812/2014

Im Vereinbarungssample werden deshalb in zehn Fällen die Anlässe für einen Wechsel von einem Band in ein anderes geregelt. Dabei ist ein Wechsel in ein anderes Band nur möglich, wenn der bzw. die Beschäftigte die Stelle wechselt oder wenn sich die aktuelle Stelle in größerem Umfang ändert und deshalb anders bewertet wird, wie in den folgenden Beispielen:

„Jeder einzelne Mitarbeiter wird entsprechend seiner Funktion in eines der Gehaltsbänder eingruppiert. [...] Eine Umgruppierung in ein anderes Gehaltsband erfolgt bei Wechsel der Funktion.“

→ Metallherzeugung und -bearbeitung, 040200/814/2011

„Eine Stellengruppe kann sich ändern, wenn der Mitarbeiter eine neue Stelle übernimmt, die einer anderen Stellengruppe zugeordnet ist (Versetzung) oder wenn veränderte Anforderungen seiner jetzigen Stelle zu einer Neubewertung führen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 040200/819/2009

Zwei der zehn Vereinbarungen enthalten allerdings nur Regelungen für den Wechsel in ein niedriger bewertetes Band. Sie zielen darauf ab, betroffene Beschäftigte vor Einkommensverlusten zu schützen bzw. die Reduzierung des Entgelts „abzufedern“. In einem der Fälle wird geregelt, dass Beschäftigte bei einem betriebsbedingten Wechsel auf eine niedriger bewertete Stelle vor Einkommenseinbußen geschützt werden können (!), während bei einem Wechsel aus Gründen, die in der Person liegen, das Entgelt sofort angepasst wird:

„Wechselt ein AT-Mitarbeiter betriebsbedingt auf eine Position, die mit einem niedrigeren [...] Level bewertet ist als die bisherige, und liegt das aktuelle Entgelt oberhalb der neuen Entgeltbandbreite,

kann (ggf. auch temporär) eine Besitzstandsregelung [...] vereinbart werden [...]. Bei einem Wechsel auf eine andere Position mit niedrigerem [...] -Level aus Gründen, die in der Person des Mitarbeiters liegen, ist eine direkte Anpassung der Vergütung auf die nach dem Stellenwechsel maßgebende Entgeltbandbreite möglich.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 040200/817/2015

In dem anderen Fall soll für den Mitarbeiter zunächst eine Stelle in seinem bisherigen Entgeltband gesucht werden. Für den Fall, dass die Suche nicht erfolgreich ist, ist Folgendes geregelt: Erstens bleibt dem Mitarbeiter seine Lage im Band auch im neuen Band erhalten (er muss also nicht an der Banduntergrenze anfangen); zweitens wird sein individuelles Entgelt nach und nach an das Entgelt der neuen Position angepasst:

„Soll ein Mitarbeiter dauerhaft [...] auf eine Stelle versetzt werden, die einem niedrigeren [...] Grade zugeordnet ist, soll für den Mitarbeiter vorrangig eine andere Stelle gesucht werden, die dem bisherigen [...] Grade entspricht. Gelingt dies nicht, wird der Mitarbeiter dem für ihn dann maßgeblichen niedrigeren [...] Grade zugeordnet. Sein Entgelt wird auf das Niveau dieses [...] Grades abgesenkt, indem die bisherige relative Positionierung des Entgelts gegenüber dem Basisentgelt („Bandlage“) beibehalten wird. [...]

Das bisherige Grundentgelt („Sicherungsentgelt“) wird zu 100% durch einen entsprechenden Ausgleichsbetrag, der Differenz zum Entgelt im neuen Grade („Vergleichsentgelt“), gesichert. Dieser Ausgleichsbetrag reduziert sich in den Folgejahren um den jeweiligen Standarderhöhungsbetrag des neuen [...] Grades. Liegt der individuelle Anpassungsbetrag über dem Standarderhöhungsbetrag, erhöht sich das aktuelle Grundentgelt um den darüber hinausgehenden Betrag.“

→ Chemische Industrie, 040200/815/2011

Anders als der Wechsel in ein niedrigeres Entgeltband scheint der Wechsel in ein höheres Band zunächst unproblematisch, stellt er doch einen Aufstieg dar. Indem die Entgeltbänder überlappend aufgebaut sind, kann der Wechsel von einer hohen Position im unteren Band auf eine niedrige Lage im nächsthöheren Band jedoch effektiv einen Stillstand oder theoretisch sogar eine Entgelteinbuße bedeuten. Daher hat der Betriebsrat im Unternehmen Phar-

ma 1 eine Mindestanpassung von 3.000 Euro pro Jahr vereinbart, damit der/die AT-Beschäftigte auch etwas von der „Promotion“ merkt. Laut Auskunft des befragten Betriebsrats wird dieser Mindestbetrag nicht selten noch überschritten:

„An dieser Stelle hinterfrage ich die Aufsetzpunkte des Bandes auf jeden Fall. Wenn jemand schon sehr viele Berufserfahrungszeiten hat, [...] dann sind diese Zeiten mit mehr als 3.000 Euro zu berücksichtigen. Und nachvollziehbare Argumente gegenüber dem Arbeitgeber führen dann oft auch zu einer Erhöhung von mehr als 3.000 Euro.“ (Betriebsrat Pharma 1)

7 FAZIT: ENTGELTE FÜR AT-BESCHÄFTIGTE GUT REGELN

Die betriebliche Regelung der AT-Entgelte in Form von Betriebsvereinbarungen ist ein komplexes Thema für die Mitbestimmung der Betriebsräte. Dies gilt aus mindestens zwei Gründen: Der erste Grund liegt in der Komplexität der Materie, bei der viele einzelne Regelungspunkte zu berücksichtigen sind, die in der Regelungspraxis ineinandergreifen, z. B. Stellenbeschreibungen, Stellenbewertungen und Eingruppierungen, Entgeltstrukturen oder Mechanismen der Entgelterhöhungen. Bei allen diesen Fragen lauern Fallstricke, die zu einer problematischen Regelungspraxis führen können, wenn sie nicht im Vorhinein gut geregelt werden. Es überrascht nicht, dass zu einer guten Entgeltregelung zuvorderst möglichst umfassende Mitbestimmungsrechte, aber auch Beteiligungs- und Reklamationsrechte der Beschäftigten zählen. Umgekehrt gilt freilich auch: Eine Regelung alleine und ohne eine aktive Mitbestimmungspraxis der Betriebsräte bringt wenig. Betriebsräte müssen die Mitbestimmungsrechte, die sie sich erkämpft haben, auch in der alltäglichen Praxis nutzen. Wer also AT-Entgelte regelt, handelt sich ein Dauerthema der Mitbestimmungspolitik im Betrieb ein.

Zweitens kommen bei den AT-Entgelten die Betriebsräte nicht in den Genuss der Entlastungsfunktion des Tarifvertrags. Vielmehr sind sie gefordert, Gestaltungskonzepte zu entwickeln oder zumindest Konzepte der Unternehmen kritisch zu bewerten und Verhandlungen zu führen auf einem Handlungsfeld, das sie sonst nur aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen kennen. Im Betrieb muss für die AT-Beschäftigten nachvollzogen werden, was für die Tarifbeschäftigten die Entgeltspezialisten der Tarifvertragsparteien regeln und womit diese auch nicht selten ihre liebe Not haben. Nicht umsonst ziehen sich Tarifverhandlungen zu Entgeltrahmenverträgen häufig – wie in der Metallindustrie mit dem 2003 vereinbarten ERA – über lange Jahre hin oder führen, wie im Einzelhandel zu beobachten, trotz über 20-jähriger Verhandlungen nicht zu einem Ergebnis. Zudem ist eine eindeutige und tragfähige Regelung des AT-Entgeltsystems besonders wichtig. Denn im Zweifelsfall gibt es keinen Tarifvertrag, der als „doppelter Boden“ fungieren könnte:

„Unsere Betriebsräte sind die, die Recht schaffen. Und ich kann am Ende nicht hingehen und nach der Gewerkschaft und dem Gesetzgeber schreien. Sondern ich schaf-

fe hier eine eigständige Vergütungsordnung. Und jede Unklarheit, die ich nicht klarziehe, jede Nuance, die ich offenlasse, führt am Ende dazu, dass ich irgendeinen Lösungsweg finden muss. Wenn die Betriebsvereinbarung unterschrieben ist, ist das nicht mehr die Einigungsstelle – es sei denn, ich schreib sie da rein. Das heißt: Alles, was ich nicht regele, bleibt ungeregelt. Das ist einer der wichtigsten Grundsätze auch für AT-Vergütungsregelungen. Das kennen wir aus anderen Betriebsvereinbarungen auch – da sind wir aber oft in Verhältnissen, wo der Tarif noch viel auf fängt.“ (Experte IG BCE)

Bei der Regelung von AT-Entgeltsystemen lassen sich einige wichtige Eckpunkte identifizieren, die für die Funktionsfähigkeit und Qualität der Systeme entscheidend sind. Im Verlauf dieser Handlungshilfe sollte deutlich geworden sein: Bei den meisten dieser Eckpunkte existiert kein „one best way“ der Regelung. Vielmehr gibt es häufig mindestens zwei mögliche Regelungswege, die zum gewünschten Erfolg führen.

Da es keine Legaldefinition des Begriffs Außertariflicher Angestellter gibt, muss zunächst der persönliche Geltungsbereich der Betriebsvereinbarungen definiert werden. Dies geschieht entweder zirkulär, d.h. als AT-Beschäftigte werden diejenigen Beschäftigten bezeichnet, die in einem AT-Arbeitsverhältnis stehen. Oder die Abgrenzung erfolgt unter Bezug auf die geltenden Tarifverträge. Ziel der Definition ist eine möglichst trennscharfe Definition nach den Vorgaben des BetrVG. Zentral ist dabei, dass der Betriebsrat keine Ausweitung der leitenden Angestellten zulässt, da dies organisationspolitische und rechtliche Probleme nach sich ziehen kann.

Bei der Stellenbewertung ist zunächst entscheidend, dass die Betriebsparteien ein Verfahren der Stellenbewertung festschreiben und so einen festen Bezugsrahmen schaffen. Zur Wahl stehen analytische und summarische Verfahren (die sich allerdings nur graduell unterscheiden), Eigenentwicklungen und Verfahren verschiedener Beratungsunternehmen (Eigenentwicklungen können von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam entwickelt werden; das ist allerdings aufwändig und komplex. „Fertige“ Verfahren sind erprobt; andererseits sind sie kommerzielle Produkte, die auf die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen zugeschnitten sind). Außerdem gilt es zu entscheiden, ob jede Stelle bewertet werden soll oder ob mit Referenzstellen gearbeitet werden soll, die exemplarisch für eine größere Gruppe von Stellen stehen (die Arbeit mit Referenzstellen reduziert den Aufwand und fördert Quervergleiche, kann aber dazu führen, dass der Betriebsrat Einfluss auf die Bewertungen verliert). Darüber hinaus ist es wichtig, die Anlässe für Stellenbewertungen dergestalt zu regeln, dass ein Initiativrecht des Betriebsrats fest-

geschrieben wird. Damit hat er die Möglichkeit, das Stellenbewertungsverfahren unabhängig in Gang zu setzen. Der dritte entscheidende Punkt ist, die Beteiligung des Betriebsrats an der Stellenbewertung verbindlich zu regeln. Im Vereinbarungssample lassen sich zwei grundsätzliche Wege unterscheiden, um dies zu erreichen: eine gemeinsame Stellenbewertungskommission, in der Vertreter von Unternehmen und Betriebsrat die Bewertungen gemeinsam und gleichberechtigt vornehmen (Vorteil: aktive Mitwirkung des Betriebsrats von vornherein, Nachteil: hoher Arbeitsaufwand); oder Regelungen für Konfliktfälle, die es dem Betriebsrat ermöglichen, vom Unternehmen allein durchgeführte Bewertungen ggf. anzufechten (Vorteil: zumindest zunächst geringerer Arbeitsaufwand, Nachteil: Mitwirkung erst im Nachhinein).

Ein neuralgischer Punkt bei der Regelung der AT-Entgelte ist die Formulierung eines eindeutigen Zusammenhangs zwischen der Stellenbewertung und der Entgeltsystematik. Die Frage, wie sich das Ergebnis der Stellenbewertung auf das Entgelt auswirkt, sollte eindeutig geregelt werden, damit diese beiden Elemente vom Arbeitgeber nicht in einen willkürlichen Zusammenhang gesetzt werden können.

Bei der Regelung des eigentlichen Entgeltsystems ist die erste grundlegende Entscheidung zwischen Entgeltgruppen und -bändern zu treffen. Bandsysteme haben aus Arbeitgebersicht zwei Vorteile gegenüber Entgeltgruppen: Erstens verankern sie den Leistungsaspekt bereits im Grundentgelt; zweitens bieten sie durch die langsame Entwicklung der Entgelte Möglichkeiten, Kosten zu sparen. Zumindest in der chemischen Industrie sind Bänder der Standard, ihre Regulierung ist allerdings weitaus komplexer als die von Entgeltgruppen. Bei Bandsystemen ist es neben deren Ausgestaltung (also der Anzahl der Bänder, ihrer Definition mit Hilfe von Ober- und Untergrenzen oder Midpoints und Spreizungen sowie der Regelung von Überlappungen und Wertunterschieden zwischen den Bändern) entscheidend, dass die Bänder absolut definiert werden. Nur dann ist klar, dass AT-Entgelte innerhalb der Bandgrenzen liegen müssen. Ausnahmen, etwa für Spezialisten und Mitarbeiter in Entwicklung, sind explizit zu regeln. Um ein den unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen angemessenes Verhältnis zwischen AT-Entgelten und dem höchsten Tarifentgelt zu gewährleisten, ist der Tarifabstand ein weiterer zentraler Regelungsgegenstand. Die nominale Höhe des Tarifabstands kann entweder indirekt über die Grundlogik der AT-Entgeltbänder festgelegt werden: Liegt z.B. der Midpoint des untersten Bandes 20 Prozent über der höchsten Tarifgruppe und beträgt die Bandspreizung ± 5 Prozent, ergibt sich ein Abstand von 15 Prozent. Oder das Verhältnis zwischen niedrigstem AT- und höchstem Tarifentgelt wird über einen eigenen

Sicherheitsfaktor „Tarifabstand“ explizit geregelt: beispielsweise indem vereinbart wird, dass AT-Entgelte mindestens 10 Prozent über dem maßgeblichen höchsten Tarifentgelt liegen müssen.

Für die Entwicklung der AT-Entgelte im Zeitablauf ist die Regulierung zweier Faktoren von Bedeutung, die im Untersuchungssample überwiegend getrennt voneinander geregelt werden: die Anpassung der Bänder an sich, also des „Entgeltgerüsts“ einerseits; die Bewegung innerhalb der und zwischen den Bändern, also der individuellen Entgeltentwicklung andererseits. Bei der Regelung der Anpassung der Bänder spielen drei Aspekte eine Rolle: wer wann wie entscheidet. Bei der Frage, wer über die Anpassung entscheidet, kommt es darauf an, Regelungen auszuhandeln, die dem Betriebsrat ein wie auch immer geartetes Recht auf Mitwirkung an der Entscheidung ermöglichen. Bei der Frage wann, d. h. in welchen Abständen über Anpassungen entschieden wird, kommt es darauf an, einen festen Rhythmus zu vereinbaren, sodass der Arbeitgeber Anpassungen nicht einfach jahrelang aussetzen kann. Und bei der Frage wie, also anhand welcher Kriterien über Anpassungen entschieden wird, kommt es darauf an, möglichst eindeutige Entscheidungskriterien zu vereinbaren. Die Arbeitgeber wollen in der Regel anhand von markt- bzw. geschäftsbezogenen Kriterien entscheiden, die jedoch für die Betriebsräte schwer zu durchschauen und für die Arbeitgeber leicht zu beeinflussen sind. Alternativ kann die Anpassung analog zur Tarifentwicklung erfolgen. Dieses Vorgehen bietet den Vorteil, dass der Tarifabstand nicht im Laufe der Zeit „aufgefressen“ werden kann. Es konnte im vorliegenden Vereinbarungssample jedoch nur in einem Unternehmen durchgesetzt werden.

Die Entgelte individueller AT-Beschäftigter können sich innerhalb von Entgeltbänder-Systemen auf zwei Arten entwickeln: Entweder sie entwickeln oder bewegen sich innerhalb des für die jeweilige Stelle maßgeblichen Entgeltbandes oder sie wechseln in ein anderes Band. Die Bewegung innerhalb der Bänder erfolgt, indem die zur Anpassung der individuellen Entgelte freigegebenen Budgets ungleichmäßig auf die Beschäftigten verteilt werden. So führen z. B. überdurchschnittliche Entgeltsteigerungen dazu, dass sich die Beschäftigten in den Bändern nach oben entwickeln. Die Verteilung der Budgets erfolgt anhand der individuellen Leistung, festgestellt anhand von z. B. Leistungsbeurteilungen. Teilweise wird auch die Position im Band in die Entscheidung über die individuelle Entgeltanpassung einbezogen, z. B. in Form einer sogenannten Merit-Matrix.

Für den Wechsel in ein anderes Band gilt: Die Anlässe für einen derartigen Wechsel müssen geregelt werden. Ein Wechsel ist möglich, wenn der Be-

schäftigte die Stelle wechselt oder wenn sich seine aktuelle Stelle in größerem Umfang ändert und deshalb anders bewertet wird. Ein Wechsel in ein höheres Entgeltband kann keine Belohnung für gute Leistung sein – das würde die Logik von Stellenbewertung und Entgeltbändern ad absurdum führen. Darüber hinaus sind Regelungen zur Entgeltentwicklung bei Bandwechselln sinnvoll: zum einen zum Schutz vor Einkommensverlusten bei Wechseln in ein niedrigeres Band, zum anderen aber auch Regelungen der Entgeltentwicklung bei Wechsel in ein höheres Band. Denn aufgrund der Überlappungen kann ein derartiger Wechsel effektiv einen Stillstand oder theoretisch sogar eine Entgelteinbuße bedeuten.

Über die Regelungsgegenstände hinaus sollte deutlich geworden sein: Die Beteiligung der AT-Beschäftigten ist insbesondere an zwei Stellen von Bedeutung. Erstens kann die Beteiligung bei der Aushandlung der Betriebsvereinbarungen deutliche Vorteile für die Betriebsräte mit sich bringen. Das gilt zunächst für Konstellationen, in denen es keinen sozialpartnerschaftlichen Konsens über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit der Regelung von AT-Entgelten gibt. In diesen Fällen eröffnet ein beteiligungsorientiertes Vorgehen wie etwa der Entwurf einer „Betriebsvereinbarung der Belegschaft“ in einem Unternehmen die Möglichkeit, Druck auf die Arbeitgeberseite aufzubauen und einen zielführenden Verhandlungsprozess in Gang zu setzen. Unabhängig von der Ausgangskonstellation trägt die beteiligungsorientierte Strategie dazu bei, die Gräben zu überwinden, die AT-Angestellte und Betriebsräte häufig voneinander trennen. Denn sie ermöglicht es den Betriebsräten, ihre Legitimation bei der Zielgruppe zu steigern, ihre Kompetenz- und Qualifikationsbasis durch Einbeziehung der AT-Beschäftigten als Experten ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen zu vergrößern und damit ihre Machtressourcen im Betrieb auszubauen.

Die Beteiligung der AT-Beschäftigten ist zweitens auch dann von Bedeutung, wenn es nach dem Abschluss von Betriebsvereinbarungen um deren Umsetzung geht. Das gilt insbesondere für den Prozess der Stellenbewertung, in dem die Beschäftigten eine entscheidende Informationsquelle sein können: etwa bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen oder als sachkundige Arbeitnehmer, die der Stellenbewertungskommission die Aufgaben und Anforderungen von zu bewertenden Funktionen darlegen.

Angesichts der Komplexität des Regelungsgegenstandes, die umfangreiche Kompetenzen erfordert, und der Tatsache, dass es keine Tarifverträge als „backup“ gibt und dass die Zielgruppe Außer tarifliche Beschäftigte für viele Betriebsräte „neu“ und „weit weg“ ist, sollten Betriebsräte nicht den Mut verlieren. Auch in den untersuchten Fallstudienunternehmen, die sich

überwiegend als Fälle guter Praxis bezüglich der Regelung von AT-Entgelten auszeichnen, sind die Erfolge der Betriebsräte zumeist das Ergebnis ihrer langjährigen Auseinandersetzung mit dem Thema. So betont ein Interviewpartner den „Evolutionsaspekt“ der Regelung der AT-Entgelte:

„Die erste Betriebsvereinbarung ist zu einer Zeit entstanden, als es... [dem Unternehmen] nicht so gut ging. Da hat die Geschäftsleitung sehr viel Druck auf die Arbeitnehmervertreter ausgeübt. Und da wir auch kaum Erfahrung hatten mit dem Thema, ist das dann eine Vereinbarung geworden, in der immer stand: sollte, könnte, vielleicht, mal sehen. [...] [Mit der zweiten Vereinbarung] sind wir zu spürbaren Verbesserungen gekommen und der Arbeitgeber musste plötzlich Regeln einhalten, was er vorher gar nicht musste. Wir hatten vorher zwar eine Betriebsvereinbarung, aber für den Arbeitgeber ergab sich fast keine Pflicht. Was hilft mir dann die Vereinbarung? Gar nichts! So, es ist uns gelungen, da Pflichten reinzuschreiben. Noch nicht tutto completo, aber das ist ja auch eine Evolution.“ (Betriebsrat)

LITERATURVERZEICHNIS

- Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009):** Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reformen der Entgelttarifverträge am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin: edition sigma.
- Blanke, Thomas (Hrsg.) (2003):** Handbuch Außer tarifliche Angestellte, Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Blanke, Thomas/Weike, Evgenya (2013):** Außer tariflich (AT-)Beschäftigte. IG BCE BR-Stichworte 08. IG BCE (Hrsg.), Hannover.
- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2006):** „Theoretisch bin ich frei!“. Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, Berlin: edition sigma.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2010):** Offshoring and New Insecurities: Towards New Types of ‚White Collar Consciousness‘ in Globalised Working Environments. In: Work Organisation, Labour and Globalisation 4, H. 1, S. 104–119.
- Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V. (BAVC) (Hrsg.) (2013):** BAVC-Erhebung: Führungskräfte in der Chemie-Branche. In: BAVC-Informationsbrief 10/2013, [https://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/A7F99E4D9E5A7946C1257C0F003EB28E/\\$file/ib_10_13_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte.pdf](https://www.bavc.de/bavc/mediendb.nsf/gfx/A7F99E4D9E5A7946C1257C0F003EB28E/$file/ib_10_13_F%C3%BChrungskr%C3%A4fte.pdf) [22.12.2016].
- Breisig, Thomas (2010):** AT-Angestellte. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Frankfurt am Main: Bund-Verlag, <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-004615> [22.12.2016].
- Haipeter, Thomas (2006):** Betriebsräte unter Handlungsdruck: Interessenvertretungspolitik im Zeichen der flexiblen Arbeitszeitregulierung. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik: Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin: edition sigma, S. 195–225.
- Haipeter, Thomas (2010):** Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin: edition sigma.
- Haipeter, Thomas/Brettschneider, Antonio/Bromberg, Tabea/Lehndorff, Steffen (2011):** Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie, Berlin: edition sigma.
- Haipeter, Thomas (2014):** Das ungewisse Extra. Die Widersprüche erfolgsabhängiger Entgelte – am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie, Berlin: edition sigma.
- Haipeter, Thomas/Bromberg, Tabea/Slomka, Christine (2016):** Angestellte als Machtquelle. Neue Formen der Interessenvertretung von Industrieangestellten, Wiesbaden: Springer VS.
- Hay Group (2014):** Stellenbewertung mit Hay Group. Präsentation gehalten beim fünften AT-Netzwerktreffen der IG BCE am 01.10.2014, Frankfurt am Main.
- Hay Group (2016):** Gehaltsentwicklungen in der deutschen Chemischen Industrie (2011–2015). Präsentation gehalten beim Experteninterview am 06.06.2016, Frankfurt am Main.
- Hoose, Fabian/Jeworutzki, Sebastian/Pries, Ludger (2009):** Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie, Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2013):** Betriebliche Entgeltpolitik für Frauen und Männer. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Klebe, Thomas/Ratayczak, Jürgen/Heilmann, Micha/Spoo, Sibylle (2016):** Betriebsverfassungsgesetz. Basiskommentar mit Wahlordnung, Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitgeber?, Berlin: edition sigma.

Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen 5, H. 1, S. 76–100.

Reher, Britta (2006): Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie 35, H. 3, S. 227–242.

Schlick, Christopher/Ralph Bruder/Holger Luczak (Hrsg.) (2010): Arbeitswissenschaft, Heidelberg: Springer.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, München/Mering: Hampf, S. 103–129.

ANHANG: MUSTERBETRIEBSVEREINBARUNG DER IG BCE

Betriebsvereinbarung

zwischen einerseits

der XXXX GmbH, Musterstraße 1, 11111 Musterstadt
– im nachfolgenden **Unternehmen** genannt –

und andererseits

dem Betriebsrat der XXXX GmbH, Musterstr. 1, 11111 Musterstadt
im nachfolgenden **Betriebsrat** genannt –

über die Einführung eines

„Vergütungssystems für außertarifliche Beschäftigte“

Präambel

Mit der Neuregelung der Vergütungssystematik für die außertariflichen Beschäftigten bei der Unternehmen wird eine für den Tarifbereich der Chemischen Industrie in Nordrhein angemessene und marktgerechte Vergütungssystematik eingeführt. Grundlage für die Eingruppierung in die AT-Entgeltgruppen bildet die analytische Arbeitsplatzbewertung nach _____ (z. B. HAY). Die Vertragsparteien sind sich einig, dass die Vergütungssystematik die ziel- und erfolgsorientierte Handlungsweise der Beschäftigten fördern und fordern soll.

1. Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle beim Unternehmen tätigen außertariflichen Beschäftigten gemäß § 1 Manteltarifvertrag Chemische Industrie West (MTV Chemie). Sie findet keine Anwendung auf leitende Angestellte gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG.

2. Entgeltbänder

Beim Unternehmen werden die außertariflichen Stellen drei AT-Entgeltbändern zugeordnet. Die Grundlage für die Zuordnung bildet die analytische Stellenbewertung nach _____ (z. B. HAY) in Funktionswertgruppen (Grades). Die Grades und außertariflichen Entgeltbänder sind wie folgt definiert:

AT-Entgeltband	HAY-Wert von	HAY-Wert bis
AT 1		
AT 2		
AT 3		

Die Zuordnung der Beschäftigten in ein Entgeltband erfolgt auf Basis der ausgeübten Tätigkeit entsprechend der HAY-Bewertung der Stelle.

3. Vergütungsstruktur in den Entgeltbändern

Die Vergütungsstruktur der außertariflichen Beschäftigten baut auf der Struktur der maßgebenden Tarifverträge der Chemischen Industrie zwischen der IG BCE und dem Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) bzw. dem Landesausschuss der Arbeitgeberverbände der chemischen Industrie von NRW e. V. für die Regierungsbezirke Düsseldorf und Köln auf.

Da Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen des außertariflichen Bereichs, Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen der Entgeltgruppe 13 gem. § 1 MTV im Ganzen gesehen übersteigen müssen, ist zunächst ein Referenzwert für den Gesamtwert der Arbeitsbedingungen in der Entgeltgruppe E 13 beim Unternehmen zu ermitteln.

Dieser berechnet sich für den kaufmännischen und technischen Bereich jeweils aus dem monatlichen Tarifentgelt der jeweiligen Entgeltgruppe (E 13 K oder E 13 T) auf Basis der 37,5 Stundenwoche multipliziert mit 12 unter Hinzurechnung der nachfolgend aufgeführten tariflichen Entgeltbestandteile, soweit diese tarifgebundenen Beschäftigten im jeweiligen Kalenderjahr auf tarifvertraglicher Grundlage zu gewähren sind:

Tarifliche Jahresleistung, zusätzliches Urlaubsgeld, Entgeltumwandlungsgrundbetrag, Chemietarifförderung und Demografiebetrag sowie einem pauschalen Prozent-Wert bezogen auf die Monatsentgelte, der die jeweils nicht gewährten materiellen und immateriellen Leistungen der jeweils gültigen Tarifverträge widerspiegelt. Dieser wird derzeit mit 10% bemessen und ist von den Betriebsparteien bei Änderungen der Tarifverträge entsprechend anzupassen.

Somit ergibt sich folgende Berechnung:

Gesamtwert E13K =
 (Monatsentgelt E13K € × 12,95 × 1,1) + Entgeltumwandlungsbetrag und
 Chemietarifförderung + Urlaubsgeld + Demografiebetrag

Gesamtwert E13T =
 (Monatsentgelt E13T € × 12,95 × 1,1) + Entgeltumwandlungsbetrag und
 Chemietarifförderung + Urlaubsgeld + Demografiebetrag

Die Vertragsparteien sind sich einig, dass das Aufgabengebiet der Entgeltgruppe AT 1 höhere Anforderungen stellt, als die höchste tarifliche Beschäftigungsgruppe verlangt. Der Wert der zusätzlichen Anforderungen wird in der ersten außertarifliche Entgeltgruppe (AT 1) gegenüber der E 13 mit 10% bewertet. Um nicht zwischen kaufmännischen und technischen Funktionen zu unterscheiden, wird der Gesamtwert der E 13K und E 13T im arithmetischen Mittel um zehn Prozentpunkte erhöht. Dieser Wert ergibt den Midpoint (MP) des Entgeltbandes AT 1 auf Basis der jeweils gültigen tariflichen Arbeitszeit.

Die Entgeltbänder bauen sich um einen Midpoint auf, welcher das Referenzgehalt eines Bandes wiedergibt. Die Untergrenze, sowie die Obergrenze der Bänder, sowie die Struktur des Entgeltbandensystems ergeben sich aus folgender Matrix. Die Spreizung beschreibt dabei die Banduntergrenze und die Bandobergrenze. Aus der jeweiligen Banduntergrenze errechnet sich das jeweilige Jahresmindestbasisentgelt eines jeden Entgeltbandes.

Entgeltband	Spreizung	Wertunterschied des Midpoints zum nächst niedrigeren Midpoint
AT 1	95%–105%	10% zum arithmetischen Mittel Gesamtwert E 13 K und T
AT 2	90%–110%	15%
AT 3	85%–115%	15%
AT 4	80%–120%	15%

Die Jahresentgelte werden entsprechend der oben beschriebenen Systematik nach jeder Änderung der maßgeblichen Tarifentgelte der Chemischen Industrie für den Tarifbezirk Baden-Württemberg neu berechnet und zeitlich analog zur Tarifierhöhung angepasst.

Das Monatsentgelt ergibt sich aus dem Jahresbasisentgelt. Dieses teilt sich in 13 gleiche Teile. Jeweils zum Ende des Kalendermonats kommen 1,0 Teile zur Auszahlung. Weitere 1,0 Teile kommen mit dem Novemberentgelt zur Auszahlung.

Sollte die vertraglich geschuldete Arbeitszeit der außertariflich Beschäftigten von der wöchentlichen Arbeitszeit von der jeweils gültigen tariflichen Arbeitszeit abweichen, ist das Entgelt entsprechend anzupassen.

4. Individuelles Entgelt

Mit jeder Steigerung der außertariflichen Entgeltbänder gemäß § 3 dieser Vereinbarung werden auch die individuellen Jahresbasisentgelte angehoben. Hierzu wird zunächst der allgemeine Entgeltanpassungsprozentwert gebildet, welcher jeweils zeitgleich mit der Anhebung der Entgeltbänder auf die individuellen Jahresbasisentgelte angewendet wird. Dieser entspricht der Steigerung der außertariflichen Entgelte gemäß § 3 dieser Vereinbarung und kommt bei normaler Leistung und einer Lage des bisherigen Entgelts des einzelnen Beschäftigten im Bereich Bandmitte zur Anwendung. Der individuelle Entgeltanpassungsprozentwert (IEAP) entspricht dem allgemeinen Entgeltanpassungsprozentwert (AEAP) unter Berücksichtigung der individuellen Leistungsbewertung des Mitarbeiters (performance) und der Lage im Band (= tatsächliches Jahresbasisentgelt des Mitarbeiters im Vergleich zum Midpoint seines Bandes). Hierbei kommt folgende Matrix zur Anwendung:

Position im Band	Leistung				
	Sehr gut	gut	normal	steigerungsfähig	steigerungsbedürftig
mehr als 3% über Midpoint (= obere Bandlage)	130%	110%	90%	60%	50%
Midpoint \pm 3% (= Bandmitte)	150%	125%	100% Allgemeiner Entgeltanpassungsprozentwert	75%	60%
mehr als 3% unter Midpoint (= untere Bandlage)	200%	150%	125%	90%	75%

Zur Durchführung der Leistungsbeurteilung im Rahmen der Mitarbeitergespräche wird eine separate Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

5. Variable Bonusleistung

Zusätzlich gewährt das Unternehmen einen variablen Entgeltbestandteil gemäß der jeweils gültigen Betriebsvereinbarung.

6. Stellenbewertungskommission

Die Bewertung einer Stelle (außertariflichen Stelle oder potenziell außertariflichen Stelle) erfolgt durch eine Bewertungskommission unter Anwendung des analytischen Stellenbewertungssystems nach HAY. Die Bewertungskriterien sind in Anlage 1 festgehalten.

Eine Bewertung durch die Bewertungskommission ist zeitnah durchzuführen

- bei neu geschaffenen Stellen,
- bei neuer/stark veränderter Organisationsstruktur,
- bei einer wesentlichen Änderung von Rollen, Aufgaben oder Anforderungen,
- auf Verlangen einer der beiden Vertragsparteien.

Zu bewertende Stellen müssen durch das Unternehmen mit einer Funktions-/Stellenbeschreibung (siehe Anlage 2), einem Bewertungsvorschlag und einem aktuellen aussagekräftigen Organigramm in die Bewertungskommission eingereicht werden.

Die Bewertungskommission setzt sich aus jeweils drei Vertretern der Vertragsparteien zusammen. Die Bewertungskommission ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei Vertreter je Seite anwesend sind. Die Bewertungskommission entscheidet im Einvernehmen.

Die Mitglieder der Bewertungskommission werden in der Anwendung der Bewertungs-Methode hinreichend geschult.

7. Einstellung/interne Promotion

Bei unterjähriger Einstellung bzw. Promotion sind die vorgenannten Jahresbasisentgelte anteilig bezogen auf das Kalenderjahr für den Zeitraum mit höherer Entgeltgruppe bzw. ab der Einstellung zu gewähren.

8. Besitzstand

Mit der Einführung des neuen Vergütungssystems für außertarifliche Beschäftigte durch diese Betriebsvereinbarung wird sichergestellt, dass die bis-

herigen fixen Gehaltsbestandteile auch im neuen Vergütungssystem garantiert sind.

9. Schlussbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt zum XX.XX.XXXX in Kraft. Sie kann beiderseits mit einer Frist von 6 Monaten zum Jahresende gekündigt werden. Sie wirkt nach.

Sollte eine der in dieser Betriebsvereinbarung enthaltenen Regelungen rechtlich unwirksam sein oder werden, so wird hierdurch die Wirksamkeit der übrigen Regelungen nicht berührt. Die Vertragsparteien verpflichten sich für diesen Fall, eine wirksame Regelung zu treffen, die dem gewünschten Zweck der unwirksamen Regelung möglichst gleichkommt.

Ort, Datum

ÜBER DIE SAMMLUNG VON BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unsere Datenbank etwa 16.500 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme? Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Originaltext der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Sie haben eine interessante Vereinbarung abgeschlossen?

[Nehmen Sie Kontakt zu uns auf!](#)

Das Internetangebot ist unmittelbar zu erreichen unter

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an

betriebsvereinbarung@boeckler.de

Die Regulierung der Entgelte von außertariflich Beschäftigten gewinnt mit dem Anwachsen dieser Gruppe an Bedeutung. Da tarifliche Regelungen für AT-Beschäftigte definitionsgemäß nicht gelten, ist es Aufgabe der Betriebsräte, den komplexen Gegenstand der AT-Entgelte zu gestalten. Die vorliegende Analyse zeigt am Beispiel der chemischen Industrie Elemente einer guten Mitbestimmungspraxis: von inhaltlichen Regelungsmöglichkeiten bis zu Aussagen zur Verhandlungs- und Umsetzungspraxis. Grundlagen sind Auswertungen von Betriebsvereinbarungen und Experteninterviews.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-267-9