

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation

Tabea Bromberg

Regulierung von AT-Entgelten in der chemischen Industrie

Elemente gewerkschaftlicher Strategie und guter Mitbestimmungspraxis

2017

05

Auf den Punkt ...

- Die Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten gewinnt gegenwärtig in vielen Unternehmen und Branchen an Größe. Viele von ihnen werden als außertarifliche (AT-)Beschäftigte eingestellt. In der chemischen Industrie machen sie bereits 13,3% aller Beschäftigten aus.
- Damit nimmt auch die Bedeutung der AT-Beschäftigten für Betriebsräte und Gewerkschaften zu. Da tarifliche Regelungen für AT-Angestellte definitionsgemäß nicht gelten, spielen betriebliche Regulierungen für diese Gruppe die zentrale Rolle.
- Aus diesem Grund hat die IG BCE im Rahmen ihrer Zielgruppenarbeit eine AT-spezifische Vorgehensweise entwickelt, die sie den Betriebsräten anbietet. Im Zentrum dieser Vorgehensweise steht die betriebliche Politisierung der AT-Entgelte unter Beteiligung der außertariflichen Angestellten.
- Unsere Fallstudien zeigen, dass die Konfliktstrategie der Gewerkschaft in ersten Fällen erfolgreich umgesetzt wurde. Mit ihrer Hilfe konnten die Betriebsräte nicht nur Betriebsvereinbarungen zu den AT-Entgelten durchsetzen, sondern auch die Gewerkschaften und Betriebsräten eher distanziert gegenüberstehenden außertariflichen Beschäftigten aktivieren.
- Darüber hinaus haben wir im Rahmen einer Analyse von Betriebsvereinbarungen aus 19 Unternehmen Eckpunkte der Regelung von AT-Entgeltsystemen identifiziert. Es wird deutlich, dass die Definition des AT-Begriffs, das System der Stellenbewertung, das eigentliche Entgeltsystem und der Zusammenhang zwischen diesen beiden Systemen die Basis für die Funktionsfähigkeit und Qualität der Regelung von AT-Entgelten bilden.

Hintergrund

Die Gruppe der außertariflichen (AT-)Beschäftigten gewinnt gegenwärtig in vielen Unternehmen und Branchen an Größe. Für die chemische Industrie ermittelt die Führungskräftestrukturerhebung des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie für 2012/13 einen Anteil von 13,3% an allen Beschäftigten, 2007 waren es noch 11,8 % (jeweils ohne Leitende Angestellte) (BAVC 2013).

Mit dem zahlenmäßigen Wachstum dieser Gruppe nimmt auch der Problemdruck der Betriebsräte auf diesem Mitbestimmungsfeld zu, und zwar aus mehreren Gründen: Erstens nimmt diese Beschäftigtengruppe durch ihr Wachstum auch als Wähler der Betriebsräte (und Mitglieder der Gewerkschaften) an Bedeutung zu. Zweitens wird dieser Bedeutungszuwachs für die strategische Betriebsratsarbeit durch die fachlichen Kompetenzen, die betriebliche Stellung und die Primärmachtpotenziale der AT-Beschäftigten noch verstärkt. Darüber hinaus verändern sich im Zuge von finanzgetriebener Vermarktlichung und indirekter Steuerung die Arbeitsbedingungen dieser Beschäftigtengruppe; auch AT-Beschäftigte sind mittlerweile immer häufiger von Restrukturierungen, Personalabbau und Kosteneinsparungen betroffen. Und schließlich gelten viertens tarifliche Regelungen für außertarifliche Beschäftigte definitionsgemäß nicht, die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes hingegen schon. Das führt paradoxerweise dazu, dass Betriebsräte für AT-Beschäftigte sogar eine erweiterte Gestaltungskompetenz haben, da die Sperrwirkung der §§ 77 Abs. 3 und 87 Abs. 1 S. 1 BetrVG für diese Gruppe nicht greift. In der Praxis sind Betriebsvereinbarungen deshalb „das wichtigste Instrument der normativen Regulierung der Arbeitsbedingungen im AT-Bereich“ (vgl. Blanke/Weike 2013, S. 12). Gleichzeitig kann die traditionelle AT-Mitbestimmungspraxis vieler Betriebsräte jedoch als defizitär (Kotthoff 1981) bezeichnet werden. Denn nicht selten verstehen sich Betriebsräte als Interessenvertretung der Tarif-, nicht aber der AT-Beschäftigten, die sie oft als Teil des Managements wahrnehmen.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen des von der Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekts „Arbeitsbewertung und Entgeltgestaltung für AT-Beschäftigte in der chemischen Industrie“ aktuelle Entwicklungen der Regulierung von AT-Entgelten untersucht.¹ Dazu haben wir Betriebsvereinbarungen zu Stellenbewertung und Entgeltgestaltung von AT-Beschäftigten aus 19 Unternehmen aus verschiedenen Bereichen der chemischen Industrie ausgewertet. Außerdem haben wir Experteninterviews mit einem Vertreter der Gewerkschaft und drei spezialisierten Mitarbeiterinnen eines Beratungsunternehmens sowie vertiefende Fallstudien in sieben Unternehmen durchgeführt. Die Fallstudien umfassten jeweils Interviews mit Betriebsräten sowie in den meisten Fällen mit Vertretern der Personalabteilungen und / oder mit AT-Beschäftigten.

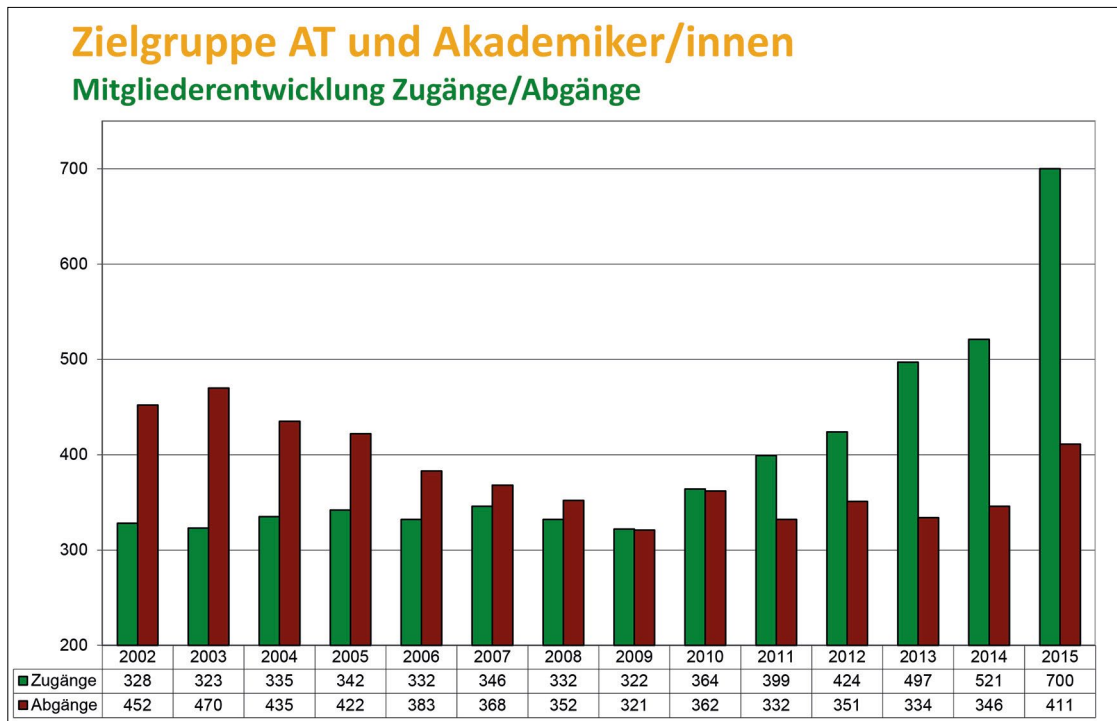
1 Eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse findet sich in Bromberg et al. 2017.

Der folgende Beitrag stellt zunächst die Entwicklung der AT-spezifischen Aktivitäten der IG BCE vor, und geht dann der Frage nach, inwieweit und unter welchen Bedingungen die von der Gewerkschaft propagierte Vorgehensweise in den Betrieben umgesetzt wird. Im Anschluss erfolgt eine Darstellung der zentralen inhaltlichen Eckpunkte der Regelung von AT-Entgeltsystemen in der chemischen Industrie. Der Beitrag schließt mit einem Fazit, das die präsentierten Erkenntnisse einordnet.

AT-Aktivitäten der Gewerkschaft

Angesichts der zunehmenden Bedeutung der AT-Beschäftigten hat die IG BCE diese Gruppe zu einem Gegenstand ihrer im Jahr 2007 eingeführten Zielgruppenarbeit gemacht. Dabei hatte sie zunächst die Strategie verfolgt, AT-Beschäftigte vor allem mit „weichen“, wenig konfliktträchtigen Themen anzusprechen. Diese Ausrichtung wurzelte in der Annahme, dass AT-Beschäftigte sich durch eine besondere Loyalität zu „ihrem“ Unternehmen auszeichnen und offene Konflikte lieber vermeiden. Im Vordergrund stand deshalb das Thema Qualifizierung: Die IG BCE warb damit, die Qualifizierungsinteressen der Beschäftigten zu vertreten und auf diese Weise ihre Karrierechancen zu verbessern. Allerdings war diese Strategie nicht sonderlich erfolgreich: Dem Wachstum der AT-Beschäftigten stand ein Rückgang der Mitgliederzahlen dieser Beschäftigtengruppe gegenüber. In den Jahren 2009/2010 hat die Gewerkschaft deshalb ihre AT-Zielgruppenarbeit neu ausgerichtet und „harte“, konflikthaltigere Themen ins Zentrum gerückt. Dahinter steht die Überlegung, dass sich die IG BCE nur dann als wirksame Interessenvertretung beweisen kann, wenn sie die elementaren Arbeitskraftinteressen der AT-Beschäftigten anspricht.

Abbildung 1: Zu- und Abgänge außertariflicher bzw. akademischer Beschäftigte



© 2015 IG BCE Bezirk Düsseldorf, Oliver Hecker

Quelle: OMS

Seitdem konzentriert die Gewerkschaft ihre AT-Aktivitäten auf das Thema Entgelt. Zum einen, weil sie erwartet, dass hier die Interessenlagen weitgehend deckungsgleich sind und zum anderen, weil hier problematische Entwicklungen ausgemacht wurden. Dazu gehören in erster Linie AT-Entgelte bzw. Entgeltgruppen, die das Niveau der oberen tariflichen Entgeltgruppen teilweise deutlich unterschreiten. Dieser Gerechtigkeitskonflikt bietet aus Sicht der Interessenvertretungen Ansatzpunkte für die betriebliche Politisierung.

In methodischer Hinsicht legt die IG BCE seit der Neuausrichtung Wert darauf, die AT-Beschäftigten stärker in die Aushandlung von Regelungen einzubinden. Die Entgelte sollen nicht länger hinter verschlossenen Türen verhandelt und anschließend "verkündet" werden. Stattdessen werden die Beschäftigten an der Entwicklung von Forderungen und Positionen beteiligt und können dabei ihr Expertenwissen einbringen. Die aus diesem Prozess resultierende kollektive Forderung ist nicht länger eine Vorgabe, die erläutert werden muss, sondern eine gemeinsam erarbeitete Position, mit der sich die Beschäftigten identifizieren können.

Dreh- und Angelpunkt der neuen AT-Strategie der IG BCE sind die Betriebsräte als Verhandlungsakteure und als Ansprechpartner der Beschäftigten. Denn nur die

Betriebsräte sind formal berechtigt, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, und nur die Betriebsräte haben in der Regel Zugang zu den AT-Beschäftigten und können wirksame Beteiligung organisieren. In diesem Prozess werden sie vom Bereich Zielgruppen der Gewerkschaft beraten und unterstützt.

AT-Aktivitäten in der betrieblichen Praxis

Im Rahmen unserer betrieblichen Fallstudien haben wir untersucht, inwieweit die Strategien der Gewerkschaft in den Betrieben umgesetzt werden. Da unser Fallstudien-sample aus drei Unternehmen besteht, in denen die neue, konflikt- und beteiligungsorientierte Vorgehensweise der Gewerkschaft bereits angewendet wurde sowie aus vier Unternehmen, in denen die Verhandlungen nach „traditionellem“ Muster geführt wurden, war es uns möglich, beide Vorgehensweisen vergleichend zu betrachten.

Mit Blick auf die vereinbarten Regelungsinhalte lässt sich kein systematischer Qualitätsunterschied zwischen beiden Gruppen erkennen. In beiden Gruppen wurden Ergebnisse erzielt, die teilweise spürbare Verbesserungen der Regelungsinhalte mit sich brachten und mit denen sich die Beschäftigten – soweit sich dies aus unseren Befunden erschließen lässt – zufrieden zeigten. Hinsichtlich der Qualität des Regelungoutputs scheinen beide Vorgehensweisen also funktionale Äquivalente zu sein.

Zwei Unterschiede lassen sich im Vergleich der Fälle aber doch erkennen. So sind die drei Fälle traditioneller Verfahren in funktionierenden Kontexten sozialpartnerschaftlicher Beziehungen entstanden. Hier gab es jeweils – bei allen Konflikten im Detail der Verhandlungen – einen Konsens über die grundlegende Sinnhaftigkeit von Betriebsvereinbarungen zu den AT-Entgelten. In den anderen Fällen hingegen gab es diesen Konsens nicht, entweder, weil er von der Unternehmensleitung aufgekündigt wurde, oder weil die Unternehmensleitung zunächst gar keine Regelungen abschließen wollte. 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, und diese wurden ihnen von der IG BCE angeboten. In diesen Fällen eröffnete ein beteiligungsorientiertes Vorgehen wie etwa der Entwurf einer „Betriebsvereinbarung der Belegschaft“ in einem Fallstudienunternehmen die Möglichkeit, Druck auf die Arbeitgeberseite aufzubauen und einen zielführenden Verhandlungsprozess in Gang zu setzen.

Der zweite Unterschied betrifft den betriebs- und organisationspolitischen Output der Verhandlungen. Zwar konnten auch mit traditionellen Verhandlungsverläufen Regelungen mit hohen Mitbestimmungsstandards vereinbart werden. Eine echte interessenpolitische Auseinandersetzung mit dem Thema haben die Beschäftigten aber nur in den Fällen entwickelt, in denen die Betriebsräte beteiligungsorientiert vorgegangen sind.

Hier haben die Beschäftigten Veranstaltungen und Versammlungen besucht, hier hat sich das Interaktionsniveau mit den Betriebsräten deutlich erhöht, hier konnten AT-Beschäftigte für die Betriebsratsarbeit gewonnen werden, und hier hat schließlich auch die Gewerkschaft durch ihre Präsenz in den Verhandlungen neue Mitglieder gewonnen. Die beteiligungsorientierte Strategie kann also dazu beitragen, 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.

Unabhängig von Ausgangskonstellation und Verhandlungsmuster kann sich die Beteiligung der AT-Beschäftigten schließlich auch dann auszahlen, 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 erläutern.

Eckpunkte der Regulierung von AT-Entgelten

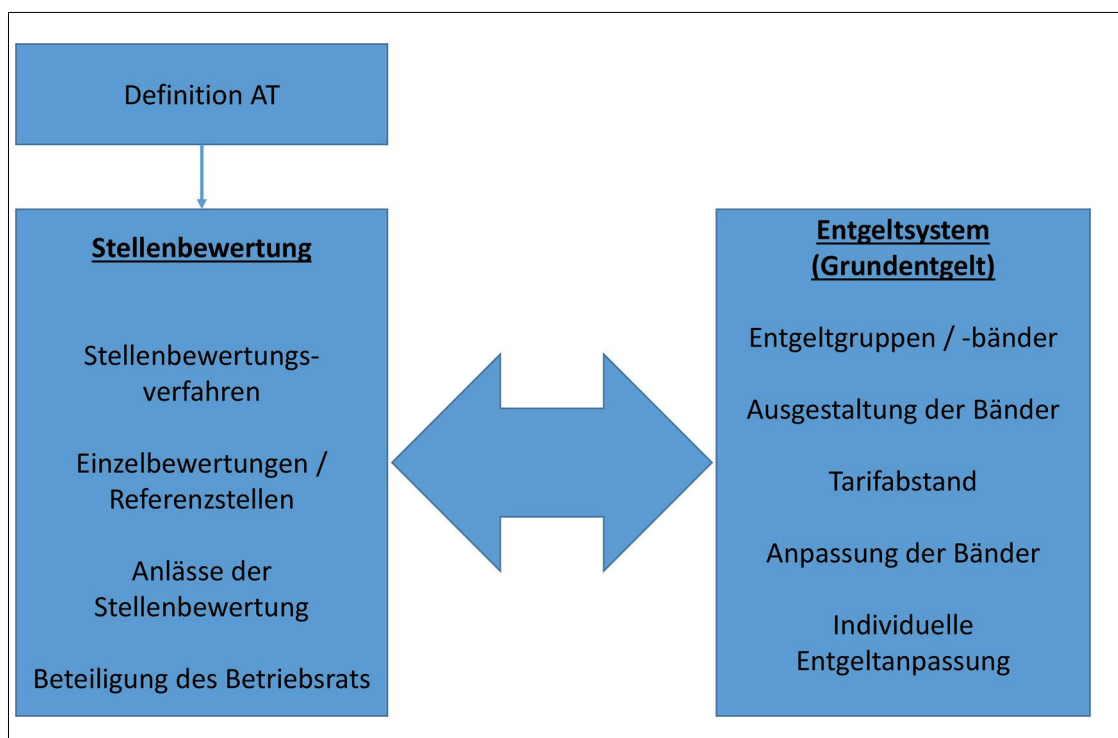
Die betriebliche Regelung der AT-Entgelte in Form von Betriebsvereinbarungen ist aus zwei Gründen ein anspruchsvolles Thema für die Betriebsräte. Erstens handelt es sich um eine komplexe Materie, bei der viele einzelne Regelungspunkte zu berücksichtigen sind, die ineinandergreifen und voneinander abhängen (wie die Stellenbeschreibungen, die Stellenbewertungen und Eingruppierungen, die Entgeltstrukturen oder die Mechanismen der Entgelterhöhungen). Bei allen diesen Fragen lauern Fallstricke, die bei der Anwendung der Betriebsvereinbarungen zu Problemen führen können. Zusätzlich zu den thematisch spezifischen Regelungen gehören zu einer guten Entgeltregelung nicht zuletzt möglichst umfassende Mitbestimmungsrechte, aber auch Beteiligungs- und Reklamationsrechte der Beschäftigten. Allerdings gilt auch, dass eine gute Regelung zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für eine zufriedenstellende Entgeltsituation im AT-Bereich ist: Betriebsräte müssen die Regelungen, die sie erkämpft haben, auch im betrieblichen Alltag nutzen und durchsetzen. Wer also AT-Entgelte betrieblich regelt, handelt sich ein Dauerthema der Mitbestimmungspolitik ein.

Zweitens kommen die Betriebsräte bei den AT-Entgelten nicht in den Genuss der Entlastungsfunktion des Tarifvertrags. Vielmehr sind sie gefordert, auf einem Handlungsfeld aktiv zu werden, das sie sonst nur aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen kennen. Im Betrieb muss für die AT-Beschäftigten nachvollzogen werden, was für den

Tarifbereich die Entgeltspezialisten der Tarifvertragsparteien regeln und womit auch diese nicht selten ihre liebe Not haben. Nicht umsonst ziehen sich Tarifverhandlungen zu Entgeltrahmenverträgen häufig über lange Jahre hin. Und schließlich ist eine eindeutige und tragfähige Regelung des AT-Entgeltsystems besonders wichtig, weil es im Zweifelsfall gerade keinen Tarifvertrag gibt, der als „doppelter Boden“ fungieren könnte.

Um die komplexe Materie der Regelung von AT-Entgeltsystemen etwas besser durchschaubar zu machen, haben wir einige wichtige Eckpunkte identifiziert, die für die Funktionsfähigkeit und Qualität der Systeme entscheidend sind und die wir im Folgenden vorstellen (vgl. Abbildung 2). Dabei gilt, dass bei den meisten dieser Eckpunkte kein „one best way“ der Regelung existiert, vielmehr gibt es häufig mindestens zwei mögliche Regelungswege, die zum gewünschten Erfolg führen (z.B. bei der Definition von Entgeltbändern mit Hilfe von Ober- und Untergrenzen oder Midpoint und Spreizung).

Abbildung 2: Eckpunkte der Regulierung von AT-Entgelten



Quelle: IG BCE

Definition AT

Da keine Legaldefinition des Begriffs „Außertariflicher Angestellter“ existiert, muss zunächst der persönliche Geltungsbereich der Betriebsvereinbarungen definiert werden. Dies geschieht in den Regelungen unseres Samples entweder zirkulär, d.h. als AT-Beschäftigte werden diejenigen Beschäftigten bezeichnet, die in einem AT-Arbeitsverhältnis sind.

Oder die Abgrenzung erfolgt unter Bezug auf die geltenden Tarifverträge und den dort festgelegten persönlichen Geltungsbereich². Ziel ist eine möglichst trennscharfe Definition, die keine Ausweitung der Leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 und 4 BetrVG zulässt. Denn eine derartige Ausweitung kann organisationspolitische und rechtliche Probleme nach sich ziehen, wenn es um die Frage geht, welches Vertretungsorgan (Sprecherausschuss oder Betriebsrat) für die Beschäftigten zuständig ist.

Stellenbewertung

Erste Voraussetzung für ein transparentes und gerechtes Vergütungssystem für den AT-Bereich ist, dass die Stellen, wie im Tarifbereich auch, anhand eines einheitlichen Verfahrens bewertet werden. Geschieht dies nicht, ist subjektiven oder politischen Wertungen und damit potenziellen Diskriminierungen Tür und Tor geöffnet. Es geht also darum, die Wertigkeit der Anforderungen unterschiedlichster Stellen, etwa im Einkauf, in der Entwicklung oder im Marketing, anhand bestimmter Kriterien miteinander vergleichbar zu machen. Dabei geht es immer um die Stellen, also Positionen, unabhängig von ihren Inhabern und deren Leistung. Zur Wahl stehen analytische und summarische Verfahren (die sich in unserem Sample allerdings nur graduell unterscheiden), die jeweils von Beratungsunternehmen eingekauft oder im Unternehmen selbst entwickelt werden können. Eigenentwicklungen haben den Vorteil, dass sie von Arbeitgeber und Betriebsrat gemeinsam erarbeitet werden können; das ist allerdings ein aufwändiges und komplexes Unterfangen. „Fertige“ Verfahren sind hingegen erprobt und standardisiert, allerdings sind sie kommerzielle Produkte, die auf die Bedürfnisse und Interessen der Unternehmen zugeschnitten sind.

² Ohne explizite Bezeichnung werden die AT-Beschäftigten in den Tarifverträgen der chemischen Industrie 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“, definiert.

Hinsichtlich der *Bewertungskriterien* unterscheiden sich die in unserem Vereinbarungssample vertretenen Bewertungsverfahren (dazu gehören sowohl verbreitete, von Beratungsunternehmen angebotene analytische Verfahren als auch selbst bzw. mit Unterstützung entwickelte summarische Verfahren) kaum: Die Kriterien lassen sich jeweils in drei Blöcke (Wissen und Können, Problemlösung, Entscheidung und Verantwortung) einteilen. Neben der Wahl des Bewertungsverfahrens 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. Dabei gilt, dass die Arbeit mit Referenzstellen den Aufwand reduziert und Quervergleiche fördert, dass sie aber auch dazu führen kann, dass der Betriebsrat Einfluss auf die Bewertungen verliert, wenn er nicht darauf achtet, dass er an der Zuordnung von Stellen zu Referenzstellen beteiligt wird.

Zweite Voraussetzung für ein „*fares*“ AT-Vergütungssystem ist, dass die Anlässe für die Durchführung von Stellenbewertungen dergestalt geregelt sind, dass sie ein Initiativrecht des Betriebsrats enthalten, sodass der Betriebsrat die Möglichkeit hat, das Stellenbewertungsverfahren unabhängig in Gang zu setzen. Ignoriert das Unternehmen also aus Kostengründen z.B., dass Stellenprofile anspruchsvoller werden, kann der Betriebsrat eine Neubewertung und damit gegebenenfalls eine Höhergruppierung durchsetzen.

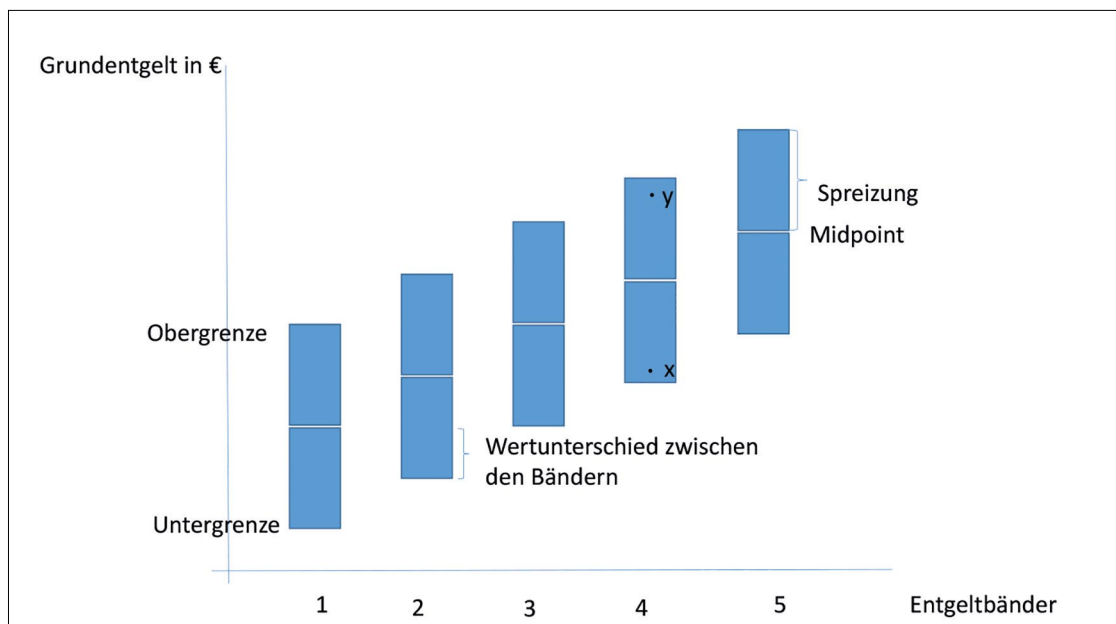
Der dritte entscheidende Punkt aus Sicht der Mitbestimmung ist, dass die Beteiligung des Betriebsrats an der Stellenbewertung verbindlich geregelt wird. In unserem Vereinbarungssample lassen sich zwei grundsätzliche Wege unterscheiden, dies zu erreichen: Entweder über eine gemeinsame Stellenbewertungskommission, in der Vertreter von Unternehmen und Betriebsrat die Bewertungen gemeinsam und gleichberechtigt vornehmen (Vorteil: aktive Mitwirkung des Betriebsrats von vornherein, Nachteil: hoher Arbeitsaufwand). Oder über Regelungen für Konfliktfälle, die es dem Betriebsrat ermöglichen, vom Unternehmen allein durchgeführte Bewertungen gegebenenfalls 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 (etwa in Form einer Tabelle, in der Bewertungspunkte und Entgeltbänder zueinander in Beziehung gesetzt werden). Geschieht dies nicht, etwa weil beide Elemente in getrennten Betriebsvereinbarungen geregelt werden und der Zusammenhang schlicht übersehen wird, stehen die beiden Elemente Stellenbewertung und Entgeltsystematik unverbunden nebeneinander und können vom Arbeitgeber in einen willkürlichen Zusammenhang gesetzt werden. In unserer Auswahl von Betriebsvereinbarungen wird dieser Zusammenhang allerdings nur in vier von 19 Fällen hergestellt, jeweils in Anlagen – nicht auszuschließen ist deshalb, dass wir von einigen Unternehmen nicht alle Anlagen erhalten haben.

Entgeltsystem

Bei der Regelung des eigentlichen Entgeltsystems (wir beschäftigen uns hier nur mit dem Grund- oder Fixentgelt, das monatlich in gleicher Höhe bezahlt wird und nicht die variablen Entgeltbestandteile enthält) ist die erste grundlegende Entscheidung die zwischen Entgeltgruppen und -bändern. Zumindest in der chemischen Industrie sind Bandsysteme im AT-Bereich der Standard. Aus Arbeitgebersicht haben Bandsysteme zwei Vorteile gegenüber Entgeltgruppen, wie sie in Tarifverträgen die Regel sind: Erstens verankern Bandsysteme den Leistungsaspekt bereits im Grundentgelt und zweitens bieten sie durch die langsame Entwicklung der Entgelte Möglichkeiten, Kosten zu sparen. Die Systematik von Entgeltbändern sieht wie folgt aus: 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 Spannbreite, innerhalb derer sich das Entgelt einer Person, die eine Stelle besetzt, die diesem Band zugeordnet wurde, bewegen kann. Bei einer Neueinstellung oder einer Übernahme aus dem Tarifbereich wird ein Stelleninhaber in der Regel zunächst am unteren Bandende eingeordnet. Im Zeitablauf hat er dann die Möglichkeit, sich im Band nach oben zu entwickeln. Dabei hängt die individuelle Position im Band, also die Entgelthöhe, ab von der wie auch immer definierten Leistung des Stelleninhabers, sie ist also personenabhängig. Das bedeutet, dass zwei Personen auf einer vergleichbaren Stelle ein deutlich unterschiedliches Entgelt beziehen können (vgl. x und y in Abbildung 3).

Abbildung 3: Entgeltband-Systematik



Quelle: eigene Darstellung

Die Regulierung von Bandsystemen ist 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, sodass klar ist, dass AT-Entgelte innerhalb der Bandgrenzen liegen müssen. Denn auch wenn es der Sinn und Zweck von Bändern ist, dass sie einen Rahmen für die möglichen Entgelte definieren, sehen Arbeitgeber das manchmal anders. Ausnahmen von der Bandlogik sind unter bestimmten Bedingungen möglich (etwa für Spezialisten oder Mitarbeiter in Entwicklung), müssen dann aber explizit geregelt werden.

Ein weiterer zentraler Regelungsgegenstand ist der Tarifabstand, der ein den unterschiedlichen Tätigkeitsanforderungen angemessenes Verhältnis zwischen AT-Entgelten und dem höchsten Tarifentgelt gewährleisten soll. Die nominale Höhe des Tarifabstands kann entweder indirekt über die Grundlogik der AT-Entgeltbänder festgelegt werden; wenn z.B. der Midpoint des untersten Bandes 20 % über der höchsten Tarifgruppe liegt und die Bandspreizung +/- 5 % beträgt, ergibt sich ein Abstand von 15 %. 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 % über dem maßgeblichen höchsten Tarifentgelt liegen müssen.

Für die Entwicklung der AT-Entgelte im Zeitablauf ist die Regulierung zweier Faktoren von Bedeutung, die in unserem Sample überwiegend getrennt voneinander geregelt werden: die Anpassung der Bänder an sich, also des „Entgeltgerüsts“, und die individuelle Entgeltentwicklung, also die Bewegung innerhalb der und zwischen den Bändern. 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, ist es aus Mitbestimmungsperspektive zentral, 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, dass möglichst eindeutige Entscheidungskriterien vereinbart werden. 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, konnte in unserem 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 der Beschäftigte wechselt in ein anderes Band. Die Bewegung innerhalb der Bänder erfolgt dadurch, dass 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 mit in die Entscheidung über die individuelle Entgeltanpassung einbezogen, um die Entgelte (neuer) Mitarbeiter, die sich im unteren Bandbereich befinden, stärker zu entwickeln als die Entgelte von Mitarbeitern, die sich bereits im oberen Bandbereich befinden.

Für den Wechsel in ein anderes Band gilt, dass die Anlässe für einen derartigen Wechsel geregelt werden müssen: Ein Wechsel ist möglich, wenn der Beschäftigte 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 Bandwechseln sinnvoll: zum einen zum Schutz vor Einkommensverlusten bei Wechseln in ein niedrigeres Band, zum anderen aber auch Regelungen zur Entgeltentwicklung beim Wechsel in ein höheres Band, denn aufgrund der Überlappungen kann ein derartiger Wechsel effektiv einen Stillstand oder theoretisch sogar eine Entgelteinbuße bedeuten.

Fazit

Angesicht der steigenden Zahl von AT-Beschäftigten und problematischer Entwicklungen im Bereich der AT-Entgelte nimmt der Handlungsdruck der Betriebsräte zu. Die IG BCE hat dies erkannt und die konflikt- und beteiligungsorientierte Aushandlung von AT-Entgeltsystemen ins Zentrum ihrer AT-Strategie gestellt. Diese Strategie wird in Betrieben, in denen kein sozialpartnerschaftlicher Konsens über die grundsätzliche Sinnhaftigkeit der mitbestimmten Regelung von AT-Entgelten besteht, erfolgreich umgesetzt.

Die Regelung von AT-Entgelten ist eine komplexe Materie und ein anspruchsvolles Thema für die Betriebsräte. Deshalb haben wir im Rahmen einer Analyse von Betriebsvereinbarungen zu AT-Entgelten einige wichtige Eckpunkte identifiziert, die aus unserer Sicht für die Funktionsfähigkeit und Qualität der Systeme entscheidend sind. Im Großteil der Unternehmen der chemischen Industrie – und sicherlich auch in vielen Unternehmen anderer Branchen – existieren bislang jedoch keine mitbestimmten

Regelungen der AT-Entgelte. In diesem Sinne sind die von uns analysierten Betriebsvereinbarungen als good-practice-Beispiele anzusehen. Die Erkenntnisse, die sich aus ihrer Analyse ergeben, sind, genau wie die Erfahrungen der interviewten Betriebsräte und der Gewerkschaft, in die Fläche zu tragen. Diese Aufgabe der Verbreitung gewinnt noch an Bedeutung, wenn man bedenkt, dass angesichts aktueller Entwicklungen (Stichwort: Industrie 4.0) vielfach prognostiziert wird, dass der Anteil hochqualifizierter Beschäftigter noch zunehmen wird.

Literatur

Blanke, Thomas / Evgenya Weike, 2013: Außertariflich (AT-)Beschäftigte. IG BCE BR-Stichworte 08. Hannover: IG BCE

Bromberg, Tabea / Thomas Haipeter / Oliver Hecker, 2017: Gut geregelt? Entgeltgestaltung für außertariflich Beschäftigte am Beispiel der chemischen Industrie. Reihe: Study der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: HBS. ISBN 978-3-86539-267-9 [Volltext](#)

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC), 2013: BAVC-Erhebung: Führungskräfte in der Chemie-Branche. In: BAVC-Informationsbrief 10/2013 [Volltext](#) am 27.04.2016

Kotthoff, Hermann, 1981: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main / New York: Campus Verl.

Die Autorin:**Dr. Tabea Bromberg**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der
Forschungsabteilung Arbeitszeit und
Arbeitsorganisation

Kontakt: tabea.bromberg@uni-due.de

IAQ-Report 2017-05

Redaktionsschluss: 22.05.2017

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen
47048 Duisburg

Redaktion:

Claudia Braczko
claudia.braczko@uni-due.de

Thomas Haipeter
thomas.haipeter@uni-due.de

IAQ im Internet

<http://www.iaq.uni-due.de/>

IAQ-Reports:

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine
Mailingliste: <http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.