

Thomas Breisig

AT-Angestellte



mit CD-ROM

Betriebs- und
Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Hans Böckler
Stiftung

Thomas Breisig
AT-Anstellte

Betriebs- und Dienstvereinbarungen
Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Thomas Breisig

AT-Angestellte

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Herstellung: Birgit Fieber

Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany 2010

ISBN 978-3-7663-3944-7

Alle Rechte vorbehalten,

insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung
und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe,
auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	10
1. Rahmenbedingungen	11
2. Regelungsinhalte	16
2.1 Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten .	16
2.1.1 Begriff und Abgrenzung	16
2.1.2 Aufgaben, besondere Anforderungen	20
2.2 Einstellung und Wechsel von AT-Angestellten	21
2.2.1 Spezielle Einstellungsregelungen	21
2.2.2 Wechsel zwischen Tarif und AT	22
2.2.3 Arbeitsvertrag	23
2.2.4 Stellvertretung durch Nicht-AT-Beschäftigte	25
2.3 Arbeitszeit	26
2.3.1 Ziele und Grundsätze	26
2.3.2 Arbeitszeitvolumen	28
2.3.3 Flexible Arbeitszeitmodelle	29
2.3.4 Arbeitszeitkonten	32
2.3.5 Mehrarbeit	35
2.3.6 Zeiterfassung	40
2.3.7 Ausgleichsregelungen	42
2.3.8 Schichtdienst, Rufbereitschaft	44
2.3.9 Arbeit an Samstagen, Sonn- und Feiertagen	45
2.4 Urlaub und Freistellung	45
2.4.1 Urlaubsregelungen	45
2.4.2 Freistellungen und freie Tage	47
2.5 Vergütungssystem und Fixvergütung	49
2.5.1 Gesamtvergütung im Überblick	50

2.5.2	Eingruppierung und Stellenbewertung	51
2.5.3	Gehaltsgruppen	59
2.5.4	Gehaltsbänder	60
2.5.5	Gehaltsanpassung	65
2.6	Variable Vergütung	71
2.6.1	Ziele und Grundsätze	71
2.6.2	Zielvereinbarungen	74
2.6.3	Leistungsbeurteilungen	75
2.6.4	Ranking	76
2.6.5	Jahreserfolgsprämien	77
2.7	Sozialleistungen und Altersvorsorge	79
2.7.1	Sozialleistungen, Zusatzentgelte	79
2.7.2	Cafeteria-Konzepte	80
2.7.3	Entgeltumwandlung	82
2.8	Personalführung und -beurteilung ohne Entgeltbezug (Kurzfassung)	83
2.9	Förderung und Personalentwicklung – Kurzfassung	85
2.10	Besondere Schutzrechte	85
2.10.1	Entgeltfortzahlung bei Krankheit	86
2.10.2	Gehaltsschutz bei Leistungsminderung	87
2.11	Regelungen im Zusammenhang mit Sozialplänen bzw. Vereinbarungen zur Standortsicherung	88
2.11.1	Entgeltabsenkung	88
2.11.2	Sonstige Beiträge der AT-Anstellten	90
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	91
3.1	Direkte Beteiligung der Beschäftigten	92
3.2	Rechte der Beschäftigten	94
3.3	Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse o. Ä.	98
3.4	Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung	100
3.5	Informations- und sonstige Rechte der Interessen- vertretung	104
3.6	Beziehungen von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung	107
4.	Offene Probleme	111

5. Zusammenfassende Bewertung	116
6. Beratungs- und Gestaltungshinweise	120
6.1 Gestaltungsraster	120
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	127
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen	129
7. Bestand der Vereinbarungen	131
Literatur- und Internethinweise	135
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	138
Stichwortverzeichnis	141

Vorwort

Außertarifliche Angestellte (AT-Angestellte) werden meist zwischen den tariflich Beschäftigten und den leitenden Angestellten eingeordnet. Ihre Vergütung liegt oberhalb der höchsten tariflichen Vergütungsgruppe einschlägiger Branchen- oder Haustarifverträge. Sie sind Führungs kräfte auf mittlerer Ebene, aber auch Spezialisten mit besonders hohen Qualifikationsanforderungen. AT-Angestellte müssen keine leitenden Angestellten sein; umgekehrt sind leitende Angestellte in der Regel aber AT-Angestellte.

Anders als bei leitenden Angestellten kann der Betriebsrat bei AT-Angestellten durchaus mitbestimmen. Das zeigt diese Auswertung betrieblicher Vereinbarungen. Bei den Regelungsthemen geht es um vielfältige Bereiche ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen.

Für die Analyse wurden insgesamt 144 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1978 bis 2007 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen für AT-Angestellte bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. 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

Abkürzungsverzeichnis

ABR	Gerichtliches Registerzeichen (Rechtsbeschwerde)
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BAG	Bundesarbeitsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
BV	Betriebsvereinbarung
CR	CompaRatio
DM	Deutsche Mark
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (Kennzahl)
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization (Kennzahl)
EFA	Entwicklung, Förderung und Anerkennung
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
GF	Geschäftsführung
HR	Human Resources
IGBCE	IG Bergbau, Chemie, Energie
IGCPK	IG Chemie-Papier-Keramik (heute IGBCE)
KBV	Konzernbetriebsvereinbarung
LA	Leitende Angestellte
MTV-VE	Manteltarifvertrag Versorgung
ROCE	Return on Capital Employed (Kennzahl)
ROE	Return on Equity (Kennzahl)
ROS	Return on Sales (Kennzahl)
SBK	Stellenbewertungskommission
SGB	Sozialgesetzbuch
TV	Tarifvertrag
ÜT	Übertarifliche Angestellte
Z.	Zeit, Zeitausgleich
zit.	zitiert

1. Rahmenbedingungen

Viele Unternehmen beschäftigen eine besondere Gruppe von Arbeitskräften, um die sich eine Reihe von arbeitsrechtlichen »Komplikationen« rankt: die Außertariflichen Angestellten (AT-Angestellten).

»AT-Angestellter ist nach der Rechtsprechung des BAG, wer kraft seiner Tätigkeitsmerkmale nicht mehr unter den persönlichen Geltungsbereich des einschlägigen Tarifvertrags fällt, aber noch nicht zum Personenkreis der leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG gehört.« (Blanke 2003, S. 39)

Diese juristisch geprägte Definition darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Begriff in Praxis und Wissenschaft uneinheitlich gehandhabt wird. In einzelnen Unternehmen werden Beschäftigte schon deswegen als AT-Angestellte bezeichnet, weil ihr Effektivverdienst aufgrund von Zulagen deutlich über dem höchsten Tarifgehalt liegt, ohne dass ihre Position aufgrund der Stellenmerkmale als übertariflich klassifiziert werden könnte. Zum Teil wird der AT-Bereich so weit ausgelegt, dass er auch die »Regelungen für den Bereich der Leitenden Angestellten und die Mitglieder des Vorstands resp. der Geschäftsleitung« mit umfasst (vgl. z. B. Becker/Kramarsch 2004, Sp. 1450).

Auch die Voraussetzungen, die verschiedene Tarifverträge an die Einordnung von Beschäftigten als AT-Angestellte stellen, sind unterschiedlich, z. B.:

- Bezeichnung als AT-Angestellte/r im Arbeitsvertrag;
- Höherwertigkeit der Aufgaben gegenüber der höchsten Tarifgruppe;
- um einen bestimmten Prozentsatz (10–25 %) über dem Niveau der höchsten Tarifgruppe liegende Vergütung.

Teilweise müssen nur einzelne Bedingungen erfüllt sein, z. B. der Vergütungsabstand. Laut anderen Tarifverträgen müssen alle Voraussetzungen vorliegen, andernfalls unterstehen Beschäftigte dem Geltungsbereich des Tarifvertrages.

Die juristische Fachliteratur kennt auch den Begriff Übertarifliche

Angestellte (ÜT-Angestellte). Auch sie unterstehen dem Geltungsbereich des einschlägigen Tarifvertrages und erhalten das tarifliche Grundgehalt, sind jedoch in Einzelpositionen durch abweichende einzelvertragliche Vereinbarung über Tarif gestellt (Leinemann 1997, S. 398f.).

Im Regelfall üben Personen, die aus den tarifvertraglichen Regelungen ausgeschlossen sind, eine Tätigkeit aus, deren Wertigkeit über den Eingruppierungsmerkmalen der höchsten Tarifgruppe liegt. Insofern werden an AT-Angestellte höhere Anforderungen gestellt als sie die höchste Tarifgruppe verlangt. Der Arbeitgeber hat jedoch einen großen Ermessensspielraum, um die Anforderungen für ein AT-fähiges Aufgabengebiet festzulegen. Meist handelt es sich um Aufgaben, die a) von Beschäftigten in verantwortlicher Stellung selbstständig ausgeführt werden und b) umfangreiche Spezialkenntnisse sowie oft auch praktische Erfahrungen voraussetzen (vgl. Franke 1991, S. 23ff.). AT-Angestellte unterstehen insofern dem Tarifvertragsrecht, während leitende Angestellte im BetrVG verankert sind.

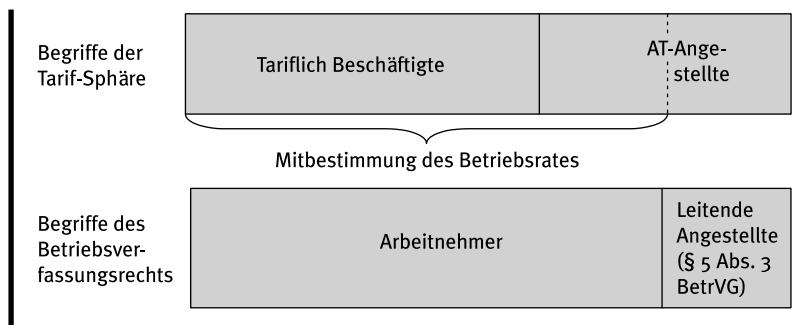


Abbildung 1: Abgrenzung von Begriffen aus Tarifspäre und BetrVG

Gemäß einer verbreiteten Begriffsabgrenzung überschneiden sich beide Sphären: Sie ordnet AT-Angestellte zwischen den Tarif-Beschäftigten und den leitenden Angestellten ein (Buchholz et al. 1998; Schirge 2004, S. 421). Dabei handelt es sich um Führungskräfte (z. B. auf mittlerer Ebene) und um Spezialisten mit Sachaufgaben, die besonders hohe Qualifikationen erfordern. Sie sind jedoch keine leitenden Angestellten im Sinne des BetrVG. Aus pragmatischen Gründen ist diese Abgren-

zung sinnvoll. Denn aufgrund der mitbestimmungsrechtlichen Situation unterliegen diese AT-Angestellten im engeren Sinne besonderen Gestaltungsbedingungen, was das personalpolitische Instrumentarium angeht. Streng systematisch verstanden sind natürlich auch leitende Angestellte AT-Angestellte, wie Abb. 1 zeigt. Dennoch bezeichnet auch das Bundesarbeitsgericht (BAG) nur jene Beschäftigten als AT-Angestellte, die in Abb. 1 links von der gestrichelten Linie angesiedelt sind.

Letztlich entscheidend für den Status von AT-Angestellten ist die Geltung eines Tarifvertrags für das jeweilige Unternehmen. In Betrieben, für die keine einschlägigen tarifvertraglichen Regelungen existieren, gibt es per definitionem keine AT-Angestellten. Im Prinzip bestimmen die Tarifvertragsparteien etwa durch den persönlichen Geltungsbereich der Tarifverträge, wer als AT-Angestellter eingestuft wird. In der Praxis sind zwei gegenläufige Entwicklungen erkennbar: Zum Teil wird versucht, bisherige AT-Angestellte in den Geltungsbereich der Tarifverträge einzubeziehen, um der zunehmenden quantitativen Bedeutung dieser Gruppe gerecht zu werden. Andere Tarifparteien nehmen im Manteltarifvertrag eine Abgrenzung vor, indem sie einen Mindestabstand gegenüber der höchsten Tarifgruppe festlegen.

AT-Angestellte sind gemäß BAG-Rechtsprechung aus der tarifvertraglichen Regulierung ausgeschlossen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die für sie geltenden Verfahren und Instrumente kollektivrechtlich der Regelungsmacht des Arbeitgebers unterstehen. Vielmehr unterliegen sie in weiten Teilen der Mitbestimmung des Betriebs- bzw. Personalrats (im Folgenden wird vereinfachend nur noch auf den Betriebsrat Bezug genommen, zumal fast alle untersuchten Vereinbarungen aus dem Geltungsbereich des BetrVG stammen). Die mitbestimmungsrechtliche Zuständigkeit des Betriebsrats erstreckt sich bis weit in den AT-Bereich und endet erst bei den Positionen, die von leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG bekleidet werden (vgl. Abb. 1). Daraus ergibt sich, dass sich die betriebliche Verwendung des Begriffes AT-Angestellte oft auf die Beschäftigten dieser Gruppe beschränkt, die eben nicht als leitende Angestellte zu klassifizieren sind.

Es klingt paradox: doch die Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats sind bei AT-Angestellten in der Regel größer als bei Tarifbeschäftigten. Damit haben Betriebsräte hohe Gestaltungskompetenz ausgerechnet bei den Arbeitsbedingungen einer Beschäftigtengruppe,

zu der sie zumindest teilweise traditionell ein Verhältnis haben, das durch »jahrzehntelang gepflegte Ressentiments« geprägt ist (Nothelfer 2003, S. 23). Der einfache Grund dafür liegt im Tarifvorrang: Für die Tarifbeschäftigte regelt der Tarifvertrag eine Reihe von zentralen Fragen der Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, z. B. das Entgelt oder Arbeitszeitbestimmungen. Der Betriebsrat ist in seiner Gestaltungskompetenz nur gefragt, wenn der Tarifvertrag Öffnungsklauseln enthält oder bestimmte Sachverhalte nicht regelt, die den Beteiligungsrechten des Betriebsrats nach dem BetrVG unterliegen. Demnach hat der Betriebsrat in vielen Betrieben eine höhere Regelungskompetenz bei einer Gruppe, die ihm weniger nahesteht als die tariflich Beschäftigten, die das Gros seiner Wählerschaft stellen.

Doch auch AT-Angestellte gehören zu seinen Wählern, auch für sie muss die Interessenvertretung einen wichtigen gesetzlichen Auftrag erfüllen. Der Arbeitgeber kann durchaus die Arbeitsbedingungen seiner AT-Angestellten individuell über den Arbeitsvertrag regeln. Insofern besteht kein Sachzwang, überhaupt kollektive Regelungen zu treffen. Es ist jedoch zweifelhaft, dass in individuellen Verhandlungen immer günstige Regelungen für die Beschäftigten durchgesetzt werden. Hier kann die Mitbestimmung sicherlich für die gesamte Beschäftigtengruppe eine Besserstellung bewirken. Außerdem wächst auch auf Seiten des Arbeitgebers mit der Größe des Betriebes der Bedarf nach einheitlichen, systematisierenden Konzepten, z. B. hinsichtlich der Vergütung der AT-Angestellten. Personalwirtschaftlich ist es sinnvoll, Entgelte nicht mit einzelnen AT-Angestellten auszuhandeln, sondern ihre Struktur und Höhe auf einem nachvollziehbaren und sachlich begründbaren Konzept aufzubauen. Dies entlastet und verkürzt die Einzelverhandlungen und fördert wichtige personalpolitische Ziele wie Transparenz und Lohngerechtigkeit. Dennoch müssen auch Arbeitgeber, die sich um Systematisierung und einheitliche Verfahren bemühen, die gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beachten. In der betrieblichen Praxis wurden daher zahlreiche Betriebsvereinbarungen geschlossen, die ausschließlich Sachverhalte des AT-Bereichs regeln. Ebenso werden AT-Angestellte oft ausdrücklich in den personellen Geltungsbereich von Betriebsvereinbarungen einbezogen, die auf Tarifbeschäftigte fokussiert sind (z. B. zur Regelung eines Modells gleitender Arbeitszeit).

Die vorliegende Studie wertet die umfangreiche Sammlung von Be-

triebsvereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung mit Bezug zu AT-Anstellten systematisch aus. Ziel ist es letztlich, die Handlungskompetenz der Betriebsräte in diesem mitbestimmungspolitisch ansonsten vernachlässigten Bereich zu stärken.

Die Herausforderung der Analyse lag in der enormen thematischen Spannweite – im Grunde wird die Gesamtheit der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einbezogen. Großtenteils regeln die ausgewerteten Dokumente eigens Sachverhalte für die Gruppe der AT-Anstellten, z. B. Rahmenbedingungen des AT-Arbeitsverhältnisses, des Entgeltsystems oder des Arbeitszeitmodells. Andernteils werden die AT-Beschäftigten in Konzepte einbegriffen, die so oder in ähnlicher Form für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelten (z. B. im komplexen Bereich der betrieblichen Altersvorsorge).

2. Regelungsinhalte

2.1 Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten

Um eine Bestimmung umzusetzen, muss zunächst der persönliche Geltungsbereich geklärt werden. Vereinbarungen zum AT-Bereich definieren daher in der Regel die Anforderungen an die AT-Arbeitsverhältnisse und grenzen sich gegenüber der Tarifspähere ab.

2.1.1 Begriff und Abgrenzung

Je nach konkretem Regelungsinhalt grenzen diverse Vereinbarungen die AT-Angestellten gegenüber anderen Beschäftigtengruppen ab: teilweise über eine eigenständige Regelung, teilweise über einen präzisierten Geltungsbereich. Insgesamt verfahren die ausgewerteten Regelungen hierzu unterschiedlich. Ein Großteil zielt auf die Stellenanforderung: Ohne nähere Präzisierung wird gefordert, dass die Arbeitsinhalte für den AT-Bereich anspruchsvoller sein müssen als für die höchste tarifliche Entgeltgruppe.

»Oberhalb der 7 Tarifgruppen, die im Gehaltstarifvertrag für kaufmännische Angestellte [...] genannt werden, können Beschäftigte eingruppiert werden, sofern sie überwiegend Tätigkeiten und Aufgaben ausüben, die nicht mehr unter dem betrieblich angewandten Tarifschema aufgeführt sind, und die Voraussetzungen gemäß § 5 Abs. 3 BetrVG nicht erfüllt werden.«

 VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010305/15/1997

Ein anderes Beispiel dazu lautet wie folgt.

»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 [...].«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/22/1996

Eine andere Gruppe von Vereinbarungen wertet die Höhe der Vergütung als zentrales Abgrenzungsmerkmal, mitunter in sehr allgemeiner Form.

»AT-Mitarbeiter/innen sind Mitarbeiter/innen, bei denen die Vergütung oberhalb der letzten Tarifgruppe (zur Zeit H/5) liegt.«

➔ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040100/62/1995

Offen bleibt dabei häufig, ob auf fixe Gehaltsbestandteile oder auf die Gesamtvergütung Bezug genommen wird. Handelt es sich um die Gesamtvergütung inklusive variabler Anteile, kann das Entgelt der/des AT-Angestellten in schlechten Jahren durchaus unter das oberste Tarifgehalt sinken. In diesem Fall wird von so genannten Schein-AT-Verträgen gesprochen (vgl. Nothelfer 2003, S. 22).

Ein Großteil der Dokumente belässt es nicht bei der Angabe, das Gehalt der AT-Angestellten müsse oberhalb des Entgelts der höchsten Tarifgruppe liegen. Meist wird eine konkrete Differenz zum Tarifgehalt definiert.

»Abgrenzung der AT-Angestellten

AT-Angestellte sind übertariflich bezahlte Angestellte, solange deren monatliches Bruttogehalt mindestens um 20 % über dem höchsten Tarifgehalt liegt. Das höchste Tarifgehalt gemäß Satz 1 bemisst sich in allen Fällen nach Tarifgruppe [...] zuzüglich der durchschnittlichen tariflichen Leistungszulage von 10 % [...].«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 040100/251/1996

Hier fällt die genannte Abstandsziffer beträchtlich auseinander. Die Größenordnung beginnt im Untersuchungsmaterial bei 5 % und endet bei 20 %. Dazwischen werden Größen wie 8 %, 10 %, 12 % oder 13 % gesetzt. Vereinzelt beruht die Abgrenzung einzig auf einem Arbeitsvertrag, der das jeweilige Arbeitsverhältnis ausdrücklich als außertariflich definiert.

»Diese Vereinbarung gilt für alle am Standort [...] in Vollzeit beschäftigten Arbeitnehmer und entsprechend alle Teilzeitbeschäftigte, so weit sie einen Vertrag haben, der als >AT-Vertrag< bezeichnet ist.«

 GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 030200/2294/2005

Die bisher dargelegten Abgrenzungskriterien – Stellenanforderungen, Vergütungshöhen oder Arbeitsverträge – werden in einigen Vereinbarungen kombiniert.

»Diese Betriebsvereinbarung gilt [...] für alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter, deren Aufgabengebiet höhere Anforderungen stellt als die höchste tarifliche Entgeltgruppe [...] und deren Entgelt und allgemeine Arbeitsbedingungen im Ganzen gesehen die tariflichen Mindestbedingungen überschreiten (Außertarifliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer).«

 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGEN, 030200/1968/2001

Eine andere Variante lautet folgendermaßen.

»AT-Angestellte im Sinne dieser Betriebsvereinbarung sind Mitarbeiter, die ausdrücklich als außertarifliche Angestellte beschäftigt sind und deren monatliches Bruttogrundgehalt mindestens 20 % über dem höchsten Tarifgehalt der jeweils geltenden Anlage C RTV-Telekommunikation liegt.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 030200/1178/2003

Wie eingangs erwähnt ist es gängige Praxis, zwischen AT-Angestellten und leitenden Angestellten zu unterscheiden, obwohl Letztere im eigentlichen Sinne auch AT-Angestellte sind. Grund ist vermutlich, dass leitende Angestellte kraft Gesetz aus dem Geltungsbereich von Betriebsvereinbarungen ausgeschlossen sind. Folgerichtig werden AT-Angestellte

teilweise auch »nach oben« von leitenden Angestellten im Sinne § 5 Abs. 3 BetrVG abgegrenzt. Dabei wird versucht, eine solche Grenze anhand der Zuordnung zu einer der (AT-)Entgeltgruppen zu ziehen.

»Gemäß § [...] können Angestellte der Rangstufe AT 4 ohne weitere Prüfung nur noch in den dort genannten Ausnahmefällen der Gruppe der leitenden Angestellten zugeordnet werden. Sind Angestellte auf einem Arbeitsplatz tätig, der mit Rangstufe AT 4 bewertet ist [...], so können sie danach nur unter folgender Voraussetzung der Gruppe der leitenden Angestellten zugeordnet werden:

Der zuständige Vorgesetzte (mindestens Bereichsleiter) richtet einen begründeten Vorschlag über den zuständigen Personalleiter an den Bereich Recht. [...] Der Bereich Recht führt eine ›rechtliche Einzelfallprüfung‹ dahingehend durch, ob der/die Mitarbeiter/in aufgrund Arbeitsvertrags und Stellung nach § 5 Abs. (3) BetrVG bzw. der weiteren Kriterien des § 5 Abs. (4) BetrVG der Gruppe der leitenden Angestellten zuzuordnen ist.

Für den Fall der Bestätigung des Vorschlages wird das Ergebnis dem Betriebsrat, dem Sprecherausschuss und den betroffenen Mitarbeitern mitgeteilt (Mitteilung der Zuordnung zur Gruppe der leitenden Angestellten gemäß § 105 BetrVG durch die jeweilige Personalabteilung). Der Betriebsrat und der Sprecherausschuss erhalten eine Erläuterung des Ergebnisses der rechtlichen Einzelfallprüfung.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE 010305/23/1997

Das analysierte Material weist zudem vielfältige Einzelregelungen auf. Beispielsweise wird in einem Dokument erwähnt, dass in begründeten Sonderfällen – z. B. bei entsprechender Arbeitsmarktsituation und/oder bei dringendem Bedarf an Spezialkenntnissen – auch Arbeitskräfte den AT-Status bekommen, deren Tätigkeit unter die tarifliche Eingruppierung fällt.

Die nachfolgende Regelung beinhaltet eine öffnende Generalklausel, nach der die Bereichsleitungen entscheiden, wer unabhängig von den tariflichen Eingruppierungsregelungen in den AT-Status übernommen wird.

»[Dies soll möglich sein, wenn] die zu erfüllenden Arbeitsaufgaben und die damit verbundene Verantwortung bzw. die Bedeutung der Funktion für den Unternehmenserfolg über die tariflichen Entgeltgruppenbeschreibungen nur unzureichend erfasst wird. Die Entscheidung, ob diese Voraussetzung erfüllt ist und ein/e Mitarbeiter/-in in ein AT-Verhältnis übernommen werden soll, trifft der zuständige Bereichsleiter in Abstimmung mit dem zuständigen Personalbereich.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010305/14/2007

2.1.2 Aufgaben, besondere Anforderungen

Bei der Abgrenzung der AT-Angestellten gegenüber anderen Beschäftigtengruppen wird meist deren Aufgabenstellung hervorgehoben. Diese sei im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele besonders bedeutsam. Teilweise werden den AT-Beschäftigten dafür besondere Handlungs- und Gestaltungsspielräume zugestanden.

»Unternehmensleitung und Betriebsrat sind sich über den besonderen Einfluss, den die Gruppe der außertariflichen Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg hat, bewusst. In diesem Sinne sollen die Mitarbeiter im Rahmen von fixen Entgelten entlohnt und mit variablen Bezügen wie z. B. Zielvereinbarungen, Provisionen angemessen am Unternehmenserfolg beteiligt werden. Sie sollen aber auch in ihren Handlungsmöglichkeiten möglichst frei und eigenständig agieren können.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Der Gehaltsvorteil gegenüber den Tarifbeschäftigten wird mit einem anspruchsvoller Aufgabenprofil begründet. Dieses verpflichtet die AT-Angestellten zu verstärktem Arbeitseinsatz, besonders in zeitlicher Hinsicht.

»Von ihnen wird erwartet, dass sie die gegenüber dem Tarifbereich höheren Anforderungen mit besonderem persönlichen und zeitlichen Engagement erfüllen, das außerhalb von tariflichen Normen liegt. Da-

für werden den AT-Angestellten nicht nur Vergünstigungen zuteil, die auch im Tarifbereich gelten, sondern sie werden in einer Weise besergestellt, wie es ihrem Stellenwert im Unternehmen entspricht.«

 MASCHINENBAU, 010305/7/2001

2.2 Einstellung und Wechsel von AT-Angestellten

Teilweise regeln die Betriebsparteien a) die Einstellung auf AT-Positionen bzw. b) bei interner Rekrutierung die Rahmenbedingungen eines Wechsels von Tarifbeschäftigte in ein AT-Arbeitsverhältnis. Auch arbeitsvertragliche Regelungen sowie die Stellvertretung durch Nicht-AT-Beschäftigte werden thematisiert.

2.2.1 Spezielle Einstellungsregelungen

Offenbar müssen bei Neueinstellungen im AT-Bereich und bei internen Übernahmen aus dem Tarifbereich (vgl. Kap. 2.2.2) die betroffenen Beschäftigten nicht sofort das für die AT-Stelle vorgesehene Entgelt erhalten. In mehreren Fällen ist eine allmähliche Gehaltssteigerung über einen Zeitraum von zwei Jahren möglich, jedoch nicht obligatorisch.

»Bei externen Neueinstellungen auf einen AT-Arbeitsplatz ist eine sukzessive Heranführung über eine maximale Dauer von 2 Jahren zulässig.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Vermutlich kann je nach Arbeitsmarktsegment und aktueller Unternehmenslage auch sofort das volle vorgesehene AT-Gehalt gezahlt werden. Eine Betriebsvereinbarung regelt Probezeiten wie folgt.

»Die Probezeit beträgt mindestens 3, höchstens 6 Monate, wenn nicht besondere Umstände eine Verlängerung rechtfertigen. Während der Probezeit beträgt die Kündigungsfrist 1 Monat zum Mo-

natsende, nach Ablauf der Probezeit beträgt sie mindestens 3, höchstens 6 Monate zum Quartalsende.«

 MASCHINENBAU, 010305/7/2001

2.2.2 Wechsel zwischen Tarif und AT

Bei interner Rekrutierung (Versetzung) besteht teilweise Regelungsbedarf hinsichtlich des Wechsels von Beschäftigten aus dem Tarif- in den AT-Bereich. Dabei werden meist die Entgelt- und/oder Arbeitszeitbedingungen geregelt. Laut einigen Regelungen wird sofort das deutlich höhere AT- Entgelt gezahlt, ggf. vorhandene Abstandsregelung müssen eingehalten werden.

»Bei Übernahme vom Tarif- in den AT-Bereich erhält der Mitarbeiter die Untergrenze des ersten Bandes für den Funktionswert seiner Stelle, mindestens jedoch eine Gehaltserhöhung von 19 %, bezogen auf das Tarifentgelt [...] zuzüglich Urlaubsgeld und vermögenswirksame Leistung.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 040200/114/1997

Bei anderen Lösungen ist auch eine allmähliche Heranführung an das AT-Entgeltniveau, in der Regel über einen Zeitraum von zwei Jahren, möglich (vgl. Kap. 2.2.1). Diese sukzessive Integration in den AT-Bereich wird mitunter geleitet und begleitet von speziellen Konzepten der Personalentwicklung. Sie werden in Kap. 2.9 kurz vorgestellt und in einer Sonderauswertung genauer erörtert (www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Der Übergang in den AT-Status bedingt oft einen Wechsel in ein anderes Arbeitszeitsystem. Eine Ausgleichsregelung dazu lautet wie folgt.

»Bei bestehenden Plusstunden auf dem Gleitzeitkonto können diese innerhalb von 3 Monaten nach dem Übergang in den AT-Status als Gleittage genommen werden. Etwaige Minusstunden müssen innerhalb von 3 Monaten ausgeglichen werden. Aus diesem Grunde kann weiterhin an der Zeiterfassung teilgenommen werden.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Wichtig für den Wechsel in den AT-Bereich ist sicherlich auch folgender Hinweis.

»Die Herausnahme aus dem Bereich der tariflichen Angestellten und die Übernahme in den Bereich der AT-Angestellten erfolgte bzw. erfolgt unter Berücksichtigung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates gemäß §§ 99ff. BetrVG.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/15/1997

Vereinzelt regeln Vereinbarungen den umgekehrten Fall, dass Beschäftigte aus dem AT-Bereich in den Tarifbereich zurückgeführt werden. Dies ist bei einer Versetzung auf eine niedrigere Position oder bei veränderten Stellenanforderungen mit nunmehr geringerer Wertigkeit der Position denkbar. Nachfolgend wird den Betroffenen vorübergehend das höhere Einkommen zugesichert. Schrittweise wird es an das niedrigere Tarifniveau angeglichen.

»Bei einem Wechsel auf eine niedriger bewertete AT-Stelle oder auf eine Tarifstelle wird die Vergütung des außertariflichen Mitarbeiters für die Dauer eines Jahres unverändert fortgeschrieben. In den folgenden drei Jahren wird der Mitarbeiter an die Obergrenze der für seine neue Stelle maßgebenden [...] Stufe in drei Schritten [...] herangeführt. [...] Bei einem Stellenwechsel aus verhaltensbedingten Gründen ist im Rahmen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten auch eine direkte Anpassung der monatlichen Vergütung auf die nach dem Stellenwechsel maßgebende Bandbreite möglich.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/22/1996

2.2.3 Arbeitsvertrag

Wie Kap. 2.1.1 zeigt, ist der Abschluss eines AT-spezifischen Arbeitsvertrages ein übliches Abgrenzungskriterium zur Tarifspäre. Mitunter enthalten Vereinbarungen spezielle Regelungen zur Gestaltung dieser AT-Arbeitsverträge. Diese lassen noch erhebliche Spielräume für individuelle Variationen offen.

»Die AT-Vertragsbedingungen werden individuell geregelt im Rahmen der Verantwortungsebenen laut Organigramm obere, mittlere und untere Führungsebene. Von den grundsätzlichen Vertragsbedingungen erhält der Betriebsrat eine Kopie.

Der Rahmen des AT-Vertrages ist eine freie, außertarifliche Vereinbarung. Grundsätzlich sollen jedoch AT-Mitarbeiter nicht schlechter gestellt sein, als Tarifmitarbeiter (ausgenommen sind z. B. Überstunden und Arbeitszeitregelungen).«

 PAPIERGEWERBE, 010305/10/1991

Ein anderes Unternehmen arbeitet mit einem Formulararbeitsvertrag, der vermutlich weniger Spielräume enthält.

»AT-Angestellte erhalten einen schriftlichen Arbeitsvertrag gemäß einem Formularvertrag, in dem u.a.

- Aufgabenbereich mit Vollmachten und hierarchischen Einbindungen,
 - Probezeit und Kündigungsfristen,
 - Nebenleistungen und
 - sonstige allgemeine beiderseitige Rechte und Pflichten
- beschrieben sind. Über inhaltliche Änderungen des Formularvertrages wird der Betriebsrat informiert.«

 MASCHINENBAU, 010305/7/2001

In einem weiteren Betrieb wird die neu abgeschlossene AT-Betriebsvereinbarung zum Anlass genommen, um den AT-Beschäftigten einen veränderten Arbeitsvertrag anzubieten – vermutlich aus Gründen der Ordnung und Vereinheitlichung. Den Betroffenen steht es frei, den bisherigen Arbeitsvertrag großteils beizubehalten.

»Allen zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser BV beschäftigten AT-Angestellten wird bis zum [...] der Abschluss eines geänderten individuellen Anstellungsvertrages angeboten, der die Regelungen dieser BV berücksichtigt. Eine entsprechende Anstellungsvertragsänderung erfolgt nur in beiderseitigem Einvernehmen.

Für bereits beschäftigte AT-Angestellte, die ein Änderungsangebot ablehnen, gelten die bisher maßgeblichen Vertragsbedingungen und

Betriebsvereinbarungsregelungen mit Ausnahme der Regelungen, die eine Befreiung von der Stempelpflicht vorsehen, fort. [...]

Für die nach dem Inkrafttreten dieser BV in das AT-Verhältnis zu übernehmenden Mitarbeiter/-innen gilt die in dieser BV festgelegte Vergütungsstruktur zwingend.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010305/14/2007

2.2.4 Stellvertretung durch Nicht-AT-Beschäftigte

Mitunter werden AT-Angestellte durch Nicht-AT-Beschäftigte für einen begrenzten Zeitraum in ihrer Funktion vertreten. Einige Dokumente regeln die Vergütungsbedingungen für diese Periode.

Die Bestimmungen sind unterschiedlich günstig. Zum Teil wird nur eine begrenzte Funktionszulage gezahlt. Gemäß anderen Vereinbarungen besteht ein Anspruch auf die zusätzliche Zahlung der Differenz zur Vergütung der niedrigsten AT-Stufe.

»Die Vertretung einer Positionsinhaberin/eines Positionsinhabers führt für die Zeit der Vertretung nicht zur Bezahlung entsprechend der Rangstufe der/des Vertretenen und auch nicht zu einer Beförderung.

Falls infolge einer Vertretung von mehr als zwei Monaten die Vertretung einschl. der Personalverantwortung übernommen wird, wird eine Funktionszulage gewährt. Die Funktionszulage ist die halbe Differenz zwischen den anteiligen Jahreseinkommen des Vertretenden und der Banduntergrenze [...] der Rangstufe, die dem Arbeitsplatzwert des Vertretenen entspricht.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Eine günstigere Regelung lautet wie folgt.

»Bei vertretungsweisen Einsätzen von Tarifbeschäftigen auf AT-Arbeitsplätzen werden Differenzzahlungen nach den folgenden Festlegungen gewährt:

Beschäftigte in den Gehaltsgruppen 12 und 13 erhalten für die Vertretungstage zusätzlich die Differenz zwischen ihrer Gehaltsgruppe

2.3 Arbeitszeit

Fragen der Arbeitszeit werden in den ausgewerteten AT-spezifischen Vereinbarungen besonders ausführlich behandelt. Dies verwundert nicht, da die Regulierung der Arbeitszeit zum Kernbestand der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses gehört. Da der Tarifvertrag nicht greift, sind sowohl Dauer als auch Lage der Arbeitszeit offen bzw. nur durch gesetzliche Vorgaben beeinflusst. Entsprechende Regelungen müssen daher individuell im Arbeitsvertrag und/oder allgemein von den Betriebsparteien in einer Betriebsvereinbarung getroffen werden. Außerdem widerspiegelt sich in dieser hohen Regelungsintensität vermutlich, dass in Arbeitszeitfragen in der Praxis häufig Konflikte auftreten, etwa bezüglich der Mehrarbeit.

Im Folgenden werden diverse Facetten der Arbeitszeitgestaltung in den ausgewerteten Regelungen beleuchtet. Dabei geht es um allgemeine Ziele und Grundsätze, das Arbeitszeitvolumen, die Gestaltung der Lage der Arbeitszeit (insbesondere flexible Arbeitszeitmodelle), ferner um Fragen der Mehrarbeit, der Zeiterfassung, der Regelung des Ausgleichs von Überstunden sowie um weitere Detailaspekte.

2.3.1 Ziele und Grundsätze

Die Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung kreisen um zwei zentrale Punkte. Einerseits werden Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung geregelt, z. B. Wochearbeitszeit, Anwesenheitszeiten, Zeiterfassung usw. Damit sollen einheitliche Normen, Konzepte und Verfahrensweisen festgelegt und transparent werden. Dies geschieht vermutlich in enger Korrespondenz mit den Regularien für die tariflich Beschäftigten.

Andererseits werden in vielen Vereinbarungen Grundsätze definiert. Sie

akzentuieren a) das hohe Maß an Zeitsouveränität in Verbindung mit den Handlungsfreiheiten der AT-Beschäftigten bei ihrer Aufgabenerfüllung (vgl. Kap. 2.1.2) sowie b) die Notwendigkeit, ihren zeitlichen Arbeitseinsatz flexibel zu handhaben und mit den aufgabenbezogenen Erfordernissen abzustimmen.

»Außertarifliche Mitarbeiter erhalten, unabhängig von ihrer Tätigkeit im Innen- oder Außendienst mit einem Arbeitsplatz in Büro, Labor oder Produktionsstätte oder bei Arbeit von ihrer Wohnung aus [...] bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und der Erreichung entsprechender Ergebnisse weitgehende Gestaltungsfreiheit für ihre persönliche Arbeitszeit.

Dies verlangt von jedem AT-Mitarbeiter ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Abstimmung in seinem Arbeitsbereich.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030100/30/1996

Ein weiteres Beispiel ist folgendermaßen formuliert.

»In der Vision der [...] ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen sowie Spielraum für unternehmerisches Handeln für den einzelnen Mitarbeiter als Grundsatz festgeschrieben. Zur Konkretisierung dieser Vision und unter dem Gesichtspunkt einer möglichst hohen Zeitsouveränität der Mitarbeiter wird den tariffreien AT-Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, auf die Positiv-Zeiterfassung zu verzichten.

Außertarifliche Angestellte [...] üben regelmäßig Aufgaben aus, deren Erfüllung weniger an der aufgewendeten Zeit als maßgeblich am Grad der Zielerreichung gemessen wird. Aus diesem Grund ist sowohl die Lage als auch die Verteilung der täglichen Arbeitszeit von nur untergeordneter Bedeutung, solange sie sich im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften, z. B. Höchstarbeitszeit, Ruhepausen usw., bewegen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/370/1997

Bei genauerem Hinsehen ist die Zeitsouveränität mitunter relativiert.

»Die Mitarbeiter sollen in Eigenverantwortung und – soweit notwendig – in Absprache mit dem Vorgesetzten ihre Arbeitszeit weitestgehend selbst einteilen und organisieren.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1630/2002

Die folgende Vereinbarung interpretiert das Abstimmen von Aufgabenerfüllung und Arbeitszeit eher als Führungsaufgabe der Vorgesetzten und weniger als Element der Selbststeuerung der AT-Beschäftigten.

»Die Planung und Steuerung des Aufgabenvolumens und des hieraus resultierenden Kapazitätsbedarfs unter Nutzung der Flexibilisierung als Instrument der Personaleinsatzplanung sind eine permanente Führungsaufgabe aller Vorgesetzten. Es gehört zur gemeinsamen Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen, die Arbeitszeit hinsichtlich Volumen und Verteilung der Aufgaben ökonomisch und zielgerichtet zu gestalten.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGTEILE, 030200/1902/2004

2.3.2 Arbeitszeitvolumen

Der Tarifvertrag greift als Regulierung des Arbeitszeitvolumens bei den AT-Beschäftigten nicht. Daher bildet dieser Aspekt einen wichtigen Regelungsgegenstand im Untersuchungsmaterial. Es ist jedoch durchaus möglich, die zu leistende Arbeitszeit arbeitsvertraglich zu regeln.

»Die Arbeitszeit der AT-Angestellten wird individuell einzelvertraglich [...] geregelt. Es gilt das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit.«

➔ MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Die zu leistende Arbeitszeit wird nach oben begrenzt durch das auch für AT-Angestellte geltende Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Es sieht eine werktägliche Arbeitszeit von 8 Stunden vor und bezieht Samstage mit ein, so dass sich eine durchschnittliche wöchentliche Höchstarbeitszeit von 48 Stunden ergibt. Da auch das Gesetz eine flexible Gestaltung ermöglicht, ist in Spitzenzeiten eine tägliche Arbeitszeit von bis zu 10 Stunden

(d.h. bis zu 50 Wochenstunden) denkbar. Innerhalb eines Ausgleichszeitraumes von 6 Monaten darf die Arbeitszeit von 8 Stunden täglich bzw. von 48 Wochenstunden nicht überschritten werden.

Eine Betriebsvereinbarung beschränkt sich auf die Wiedergabe der einschlägigen Bestimmungen des ArbZG (siehe Textauszug auf CD-ROM). Zahlreiche andere Dokumente legen abweichend vom ArbZG niedrigere regelmäßige Wochenarbeitszeiten der AT-Angestellten fest. Großzügige Regelungen übernehmen die tarifliche Wochenarbeitszeit von – je nach Tarifvertrag – 37,5, 38 oder 39 Stunden (Beispiele siehe CD-ROM). Andere Vereinbarungen legen die regelmäßige Wochenarbeitszeit der AT-Angestellten über Tarifniveau oft auf 40 Stunden fest.

2.3.3 Flexible Arbeitszeitmodelle

Neben Aussagen über das Arbeitszeitvolumen enthält das Untersuchungsmaterial zahlreiche unterschiedliche Regelungen, die den Rahmen für eine flexible Arbeitszeitgestaltung abstecken. Die meisten Modelle zielen auf eine individuelle Zeitgestaltung, einige auf einen teambezogenen Ansatz.

Wie beim Arbeitszeitvolumen findet sich eine ganze Reihe von Vereinbarungen, die die AT-Angestellten vermutlich in das Arbeitszeitmodell der tariflich Beschäftigten einbeziehen. Dies dürfte insbesondere bei relativ einfach gehaltenen Gleitzeitmodellen wie nachstehend der Fall sein (weitere Beispiele auf CD-ROM).

»Gleitzeit für AT-Angestellte

Zeitrahmen: Mo–Do 07:00–18:00 Uhr

Kernzeit: Mo–Mi 08:30–12:00 Uhr und 13:30–16:00 Uhr

Do 08:30–12:00 Uhr und 13:30–15:30 Uhr

Fr 08:30–12:00 Uhr und 13:30–14:45 Uhr

Die Ansprechzeit der Abteilung muss auch am Donnerstag und Freitag bis 16:00 Uhr gewährleistet sein. [...] Es dürfen keine ganzen Gleitzeittage genommen werden.«

 GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 030200/1973/2003

Das folgende Arbeitszeitmodell gilt ebenfalls für Tarifbeschäftigte sowie für AT-Angestellte. Es rückt zugunsten einer teamorientierten Arbeitszeitgestaltung von der Gleitzeit ab.

»Ziel der Regelung ist vor allem, eine Basis zu schaffen für ein flexibles kundenorientiertes Arbeitszeitverhalten. Abgesehen von wenigen Grundregeln sollen in Zukunft alle notwendigen Festlegungen eigenverantwortlich von den Mitarbeitern und Teams in Absprache mit den Prozessverantwortlichen getroffen werden. Besonders hervorzuheben ist auch, dass es in Zukunft keinen Gleitzeitrahmen mehr gibt, d. h. die tatsächliche Arbeitszeit wird zu jeder Tageszeit erfasst. Auch auf die Festlegung einer ›Kernzeit‹ und auf Regelungen über einen maximal zulässigen ›Gleitzeitsaldo‹ wurde im Interesse von mehr Flexibilität verzichtet.«

KEY FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 030200/828/1996

In einem vergleichsweise großen Teil der Betriebe gilt das Konzept der Vertrauensarbeitszeit für die AT-Angestellten (vgl. Klein-Schneider 2007). Zumindest teilweise entspricht das nicht den Arbeitszeitmodellen, die für tariflich Beschäftigte gelten. Vertrauensarbeitszeit ist das arbeitszeitliche Pendant zur quasi-unternehmerischen Aufgabenstellung der AT-Beschäftigten und zu ihren hohen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen (vgl. Kap. 2.1.2). Das Wesen eines solchen Modells der Vertrauensarbeitszeit wird in folgender Formulierung deutlich.

»Für die AT-Angestellten gilt das Prinzip der Vertrauensarbeitszeit. Das heißt, dass die AT-Angestellten in ihrer Arbeitszeitgestaltung im Wesentlichen frei sind. Es steht in ihrer Eigenverantwortung, die Arbeitszeit im Einvernehmen mit dem Vorgesetzten selbst festzusetzen und ihre Tätigkeit selbstständig so zu organisieren, dass sie die an ihre Stelle/Aufgabe gerichteten Anforderungen und Ziele erfüllen. Um die Funktionsfähigkeit der Abteilung bzw. des Bereiches zu sichern, sollte der/die AT-Angestellte die jeweils gültige Kernarbeitszeit als Richtwert einhalten, ist jedoch nicht an diese gebunden. [...]

Die tägliche Ist-Arbeitszeit kann flexibel gelegt werden und von der individuellen Sollarbeitszeit abweichen. Dem/der AT-Angestellten

ist es unbenommen, in angemessenem Umfang unter Beachtung der Funktionsfähigkeit seines/ihres Arbeitsplatzes und in Abstimmung mit dem zuständigen Vorgesetzten stunden-/tageweise Freizeit zu nehmen. Die Ist-Arbeitszeit muss innerhalb des Zeitrahmens der einschlägigen Regelungen des Arbeitszeitgesetzes liegen. Für die Einhaltung dieser Grenzen sind Vorgesetzte und der/die AT-Angestellte verantwortlich. Der/die AT-Angestellte muss weiterhin der Meldepflicht bei Urlaub und Krankheit nachkommen.«

➔ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010305/14/2007

Auch nach folgender Vereinbarung gilt die Vertrauensarbeitszeit. Diese kann zeitweise eingeschränkt werden.

»Die Entscheidungsfreiheit über die Arbeitszeit kann vorübergehend eingeschränkt werden durch die Pflicht zur Teilnahme an Besprechungen und Schulungen, Dienstreisen und Kundenbesuche sowie Anordnungen bestimmter Arbeiten zu bestimmten Zeiten durch den Vorgesetzten aus dringenden betrieblichen Gründen. Unabhängig davon findet die Arbeitszeitsouveränität dort ihre Grenzen, wo gesetzliche Bestimmungen, amtliche Auflagen oder andere Betriebsvereinbarungen entgegenstehen.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGEN, 030200/1968/2001

Auffälligerweise enthalten die AT-Vereinbarungen kaum Regelungen, die in Vertrauensarbeitszeit-Modellen die Leistungsabforderung für Beschäftigte begrenzen (vgl. Klein-Schneider 2007, S. 53ff.). Dies trifft etwa für die Geltendmachung so genannter Überlastsituationen zu. Eine weitere Ausnahme stellt die folgende Bestimmung dar.

»Der Aufgabenumfang eines AT-Anstellten soll so bemessen sein, dass eine Erledigung seiner Aufgaben in angemessener Zeit möglich ist. Sollte ein AT-Anstellter oder sein Vorgesetzter den Eindruck gewinnen, dass eine nachhaltige Überbelastung gegeben ist, so ist ein Gespräch zu führen mit dem Ziel, die Ursachen zu ermitteln und geeignete Lösungsmöglichkeiten zu finden. Hierfür soll das als Anlage beigefügte Formblatt ›Überlastsituation‹ genutzt werden. Kommt eine einvernehmliche Lösung nicht zustande, soll-

len die nächst höhere Führungsebene und der Betriebsrat einbezogen werden.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 030200/1178/2003

Hier zeigt sich vermutlich, dass der Arbeitgeber an einem möglichst uningeschränkten Zugriff auf die Arbeitskapazitäten der oft hoch qualifizierten AT-Angestellten interessiert ist. Diese Problematik wird insbesondere im Zusammenhang mit Mehrarbeit akut (vgl. Kap. 2.3.5).

Im Untersuchungsmaterial fand sich nur ein einziges Arbeitszeitmodell, das für einen Teil der AT-Angestellten feste Arbeitszeiten vorschreibt (siehe CD-ROM). Da dieses Dokument bereits älteren Datums ist, ist nicht bekannt, ob es überhaupt noch Gültigkeit besitzt.

2.3.4 Arbeitszeitkonten

In Verbindung mit dem jeweiligen flexiblen Arbeitszeitmodell finden sich diverse Regelungen zur Führung von Arbeitszeitkonten. Allerdings ist der Begriff Arbeitszeitkonto sehr weit gefasst (vgl. z. B. Böker 2007). Zum einen gewinnt der Arbeitgeber Spielräume für die betriebsnotwendige Flexibilität des Arbeitseinsatzes. Andererseits erhalten die Beschäftigten über die Kontoführung Freiräume, um ihre Freizeit und – bei bestimmten Konten – ihre Lebensarbeitszeit nach individuellen Bedürfnissen gestalten zu können. Die Kontenmodelle unterscheiden sich nach ihren Bezugszeiträumen. Sinnvollerweise sollte zwischen Jahresarbeitszeitkonten und Langzeit- bzw. Lebensarbeitszeitkonten differenziert werden.

Jahresarbeitszeitkonten

Die Jahresarbeitszeitkonten sind mit Bank-Girokonten vergleichbar (vgl. Böker 2007, S. 11). Eher kurzfristig wird aufgrund des flexiblen Arbeitseinsatzes (in der Regel abhängig von betrieblichen Erfordernissen) über Zeitguthaben bzw. Zeitschulden Buch geführt. Orientierungsmaß ist die vereinbarte regelmäßige Wochenarbeitszeit (vgl. Kap. 2.3.2). Entsprechend sind die zulässigen Unter- bzw. Obergrenzen sowie die zu beachtenden Ausgleichszeiträume eng bemessen.

Diverse Unternehmen beziehen aufgrund hinreichender Regelungen in

der Betriebsvereinbarung die AT-Angestellten in ihre Jahresarbeitszeitkonto-Modelle mit ein (vgl. Hamm 2008). Dabei ist jedoch nicht erkennbar, dass im jeweiligen Betrieb spezifische Regelungen für AT-Beschäftigte greifen, die nicht auch für die anderen Beschäftigtengruppen mit Ausnahme der leitenden Angestellten gelten.

»Für alle Mitarbeiter wird ein Jahreszeitkonto geführt. [...] Das Jahreszeitkonto kann einen Saldo bis zu minus 100 Stunden aufweisen, bei Zustimmung von Geschäftsleitung und Betriebsrat auch mehr. Weist das Jahreszeitkonto zum 31. Dezember eines Jahres ein Zeitguthaben auf, so wird dieses Zeitguthaben auf das Langzeitkonto umgebucht. Eine etwaige Zeitschuld im Jahreszeitkonto wird auf das Folgejahr übertragen. Aus dem Jahreszeitkonto sind auch ganztägige Freistellungen möglich. Zeitguthaben oder -schulden in diesem Rahmen wirken sich nicht auf die Entlohnung aus.«

➔ METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

Auch das bekannte und beliebte Ampel-Konzept ist in den ausgewerteten Vereinbarungen zu finden.

»Damit frühzeitig auf außerplanmäßige Entwicklungen der Arbeitszeitkonten reagiert werden kann, wird ein Ampel-System mit zwei Warnstufen installiert:

Erste Warnstufe: bei 50 Minusstunden bzw. 70 Plusstunden: Betriebsleitung, Betriebsrat und Personalabteilung vereinbaren eine Regelung zum Auf- bzw. Abbau des Zeitkontos.

Zweite Warnstufe: bei 70 Minusstunden bzw. 90 Plusstunden: Vorstand wird informiert und entscheidet gemeinsam mit dem Betriebsrat über Regelung.«

➔ GLAS- UND KERAMIKGEWERBE, 030200/1973/2003

Langzeitkonten

Bei Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten sind die Begrenzungen, insbesondere für die Entnahme von Arbeitszeit, sehr viel weiter gesteckt als bei regulären Jahresarbeitszeitkonten. Ihr Sinn besteht darin, analog zu einer langfristigen Geldanlage (im Kontrast zum Girokonto) über den Jahresrhythmus hinaus Zeit für besondere Entnahmegründe anzuspa-

ren: sei es für das Sabbatical, eine längere Bildungsmaßnahme, die Pflege von Angehörigen oder für den vorgezogenen Ausstieg aus dem Erwerbsleben (vgl. Böker 2007, S. 11).

Bei der Auswertung fielen mehrere Unternehmen auf, die ihren AT-Anstellten (wie vermutlich anderen Beschäftigtengruppen auch) ein umfassendes Langzeitkonto-Modell anbieten.

»Über das Langzeitkonto kann nur der Arbeitnehmer und in Absprache mit dem Betriebsrat der Arbeitgeber im Rahmen ganz- und mehrtägiger Freistellungen verfügen. Der Zeitraum zwischen Anmeldung und Beginn der Freistellung muss mindestens dreimal so lang sein wie die Dauer der Freistellung – bei Einvernehmen des betroffenen Mitarbeiters, des Gruppensprechers und des Inselleiters bzw. Vorgesetzten kann auf die Einhaltung der Anmeldefrist verzichtet werden. [...] Zeitguthaben im Langzeitkonto können über Jahre hinweg fortgeschrieben werden. [...] Werden am Jahresende mehr als 60 Stunden vom Jahreszeitkonto in das Langzeitkonto umgebucht, so wird mit der Januar-Abrechnung des Folgejahres für jede über 60 Stunden hinausgehende Stunde ein zusätzlicher Bonus von 4,- DM gewährt.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

Das folgende Modell fällt dadurch auf, dass auch Entgeltbestandteile in Zeitguthaben umgewandelt werden können.

»AT-Mitarbeiter werden ein Langzeitkonto führen, auf dem ausschließlich Guthaben geführt werden können. Ein Guthaben auf dem Langzeitkonto entsteht aus folgenden Tatbeständen:

- Umwandlung des variablen Gehaltsbestandteils
- Teilzeitverträge – auch befristete – mit Vereinbarung von Blockarbeitsmodellen.

Umzuandelnde Sonderzahlungen werden durch Teilung mit der individuellen Stundenvergütung in ein Zeitguthaben umgerechnet.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Ein weiterer Aspekt dieser Regelung ist auffällig: Das Unternehmen bucht seinen AT-Angestellten offenbar eine Art Treuebonus (Zeiteinheiten) bei Aufrechterhaltung des Beschäftigungsverhältnisses auf das Langzeitkonto.

»Darüber hinaus wird auf das Langzeitkonto jeweils zum 01. Januar [...] ein Zeitguthaben von 40 Stunden gebucht, sofern das AT-Arbeitsverhältnis das vorhergehende ganze Jahr bestanden hat. In den übrigen Fällen erfolgt je vollen Monat des Bestehens des Arbeitsverhältnisses im vorangegangenen Kalenderjahr die Buchung von 1/12 von 40 Stunden. Dies gilt auch im Falle des Ruhens des AT-Arbeitsverhältnisses.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Es ist nicht bekannt, ob diese Treueregelung auch für die Nicht-AT-Beschäftigten gilt. Vermutlich soll dieses Angebot gerade AT-Angestellten einen besonderen Anreiz zum langfristigen Verbleib im Unternehmen bieten.

2.3.5 Mehrarbeit

Ein für den AT-Bereich auch rechtlich oft umstrittenes,brisantes Thema ist die Mehrarbeit. Da AT-Beschäftigte meist besonders spezialisiert und kompetent sind, werden sie oft über die betriebsübliche Arbeitszeit hinaus vom Unternehmen beansprucht. Arbeitgeber vertreten dabei mitunter die Position, dass die AT-Angestellten aufgrund ihrer Aufgabenstellung und herausgehobenen Verantwortung die Bereitschaft dazu aufbringen müssten. Außerdem sei Mehrarbeit durch den höheren Verdienst der AT-Angestellten abgegolten. Es bedürfe also keiner Zusatzverdienste wie z. B. Mehrarbeitsvergütungen, die den Tarifbeschäftigten zu stehen. Insofern verspricht die Analyse des Materials zu diesem Punkt besondere Spannung.

Im betrieblichen Ablauf kann es immer, nicht nur bei den AT-Angestellten, zu Situationen kommen, in denen die Potenziale des flexiblen Arbeitszeitmodells ausgeschöpft sind. Mehrarbeit wird erforderlich und vom Arbeitgeber angeordnet (unter notwendiger Zustimmung des Be-

triebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG). Berücksichtigt man diese Umstände, gilt es dennoch die folgenden Fragen zu beantworten:

- Werden Überstunden als selbstverständlicher Bestandteil der Arbeitsaufgabe einer/eines AT-Angestellten ausgewiesen, ohne zusätzlichen Vergütungs- oder Freizeitanspruch und ohne besondere Prozeduren (Anordnung des Arbeitgebers, Mitbestimmung des Betriebsrats)?
- Wird das Ausmaß der zu erwartenden Mehrarbeit durch einen klar definierten Rahmen begrenzt?
- Wird bei anerkannter Mehrarbeitswahrscheinlichkeit des AT-Arbeitsverhältnisses eine Grenze angegeben, ab der Mehrarbeit zusätzlich vergütet oder mit Freizeitansprüchen abgegolten wird?

Zu Frage 1: Die Analyse bestätigt als Tenor vieler Vereinbarungen, dass Mehrarbeit im Rahmen des AT-Status vorauszusetzen sei. In Kap. 2.1.2 wurde gezeigt, dass von den AT-Angestellten aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung in der Regel ein hohes Maß an – insbesondere zeitlichem – Arbeitseinsatz erwartet wird. Darüber hinaus formulieren viele Vereinbarungen in verschiedenen Varianten abschließend nur knapp (weitere Beispiele auf der CD-ROM).

»Mehrarbeit wird nicht gesondert vergütet.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

Eine etwas abgemilderte Formulierung lautet folgendermaßen.

»Die Partner dieser Betriebsvereinbarung sind sich darüber einig, dass im außertariflichen Bereich anfallende Mehrarbeit grundsätzlich mit dem Entgelt abgegolten ist. Bei zusätzlichen Einsätzen mit überdurchschnittlich hohem Zeitaufwand kann der Vorgesetzte des AT-Angestellten die Zahlung einer Prämie für diesen Mitarbeiter beim Vorstand beantragen.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/9/2004

Bisweilen gibt es jedoch auch Ausnahmen.

»Bei Überschreitung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, die durch Freizeit nicht ausgeglichen werden kann, wird diese gemäß des individuellen Arbeitsvertrages vergütet. Die Vergütung erfolgt

auf Antrag über die Führungskraft bei der Personalabteilung. Die Ausschlussfrist beträgt drei Monate.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Auch in diesem Beispiel bleibt offen, wie hoch die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit ist. Laut der nachstehenden Formulierung können AT-Angestellte (mit Ausnahmen) die geleistete Mehrarbeit durch Freizeit ausgleichen.

»[...] ein höherer Arbeitsanfall, z. B. durch Übernahme zusätzlicher Aufgaben, Reisen etc. wird nicht als Mehrarbeit vergütet. Er gilt mit dem Monatsgehalt als abgegolten und kann im Rahmen der Zeitsouveränität des AT-Mitarbeiters durch Freizeit angemessen ausgeglichen werden. Ausgenommen hiervon sind Tätigkeiten an sonst arbeitsfreien Tagen auf Messen, bei außergewöhnlichen Betriebsstillständen und Reparaturen und bei während des normalen Betriebes nicht durchführbaren Veränderungen in den Systemen und Prozessen der Datenverarbeitung. [...] Wenn eine Kompensation in Freizeit aus wichtigen betrieblichen Gründen nicht möglich ist, erfolgt in Absprache zwischen Mitarbeiter, Vorgesetztem und Personalabteilung ein angemessener finanzieller Ausgleich.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/656/1993

Solche Formulierungen sind eher untypisch. Meist wird betont, dass bei Mehrarbeit keine zusätzlichen Ansprüche (Vergütung, Freizeitausgleich) geltend gemacht werden können.

Das Genehmigungsverfahren für Überstunden seitens des Arbeitgebers und die Mitbestimmung des Betriebsrats wird nur vereinzelt thematisiert: in älteren Vereinbarungen oder mit speziellem Bezug zur Samstagsarbeit.

»Interne Arbeit an Samstagen muss wie bisher im Rahmen des Mehrarbeitsgenehmigungsverfahrens beantragt werden. Bei nicht vorher gesehenen Fällen erfolgt unverzüglich eine entsprechende Nachmeldung.«

 MASCHINENBAU, 030200/2278/2007

Zu Frage 2: Wenige Vereinbarungen versuchen, das Ausmaß der potenziellen Mehrarbeit durch unbestimmte Formulierungen wie »gelegentlicher Anfall« oder »in unbedeutendem Umfang« zu begrenzen. Wird dieser Rahmen verlassen, kann Mehrarbeit vergütet oder mit Freizeit ausgeglichen werden.

»Unterer AT-Bereich

Eine Mehrarbeitsvergütung wird dann vorgenommen, wenn die Mehrarbeit ein bestimmtes Maß überschreitet. Die Anzahl der Mehrarbeitsstunden je Monat, die als mit dem AT-Gehalt abgegolten angesehen wird, ist davon abhängig, um wie viel % das AT-Gehalt über dem höchsten Tarifgehalt liegt. [...] Maximal können bis zu 25 Mehrarbeitsstunden monatlich vergütet werden. Darauf hinaus geleistete, nicht gelegentliche und nicht abgegoltene Mehrarbeitsstunden sind durch Freizeitgewährung auszugleichen.

Oberer AT-Bereich

[...] Für diesen Personenkreis erfolgt keine Vergütung von Mehrarbeit. Zur Abgeltung außergewöhnlicher Belastungen und Leistungen können den zum oberen AT-Bereich gehörenden AT-Angestellten Sondervergütungen gezahlt werden.«

METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010305/12/1996

Laut einem besonders interessanten Ansatz bestimmt der AT-Beschäftigte selbst, an welchem Punkt die zumutbare Mehrarbeit überschritten ist. Zugleich wird insbesondere von höherrangigen AT-Angestellten deutlich erwartet, dass sie diese Grenze im Sinne der Belange des Unternehmens weit auslegen.

»Die Betriebsparteien stimmen darin überein, dass ein Ausgleich für einen Teil an geleisteter Mehrarbeit sich bereits in der vereinbarten Vergütung widerspiegelt, so dass geleistete Mehrarbeit einschließlich Zeiten für Arbeitsleistungen an Wochenenden oder auf Reisen nur auszugleichen ist, wenn sie über den jeweils persönlich zu definierenden zumutbaren Rahmen hinausgeht. Diesen legt jeder Mitarbeiter individuell und selbstbestimmt für sich fest. Hierbei sind die individuelle Vergütung und der Job-Grad, der Grad der Verantwortung etc. zu berücksichtigen, so dass die Beteiligten davon ausgehen,

dass bei höheren Vergütungen entsprechend größere Teile an Mehrarbeit bereits abgegolten sind.«

➔ GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 030200/2294/2005

In einem Unternehmen wird Mehrarbeit für AT-Angestellte (mit Anspruch auf Freizeitausgleich) nur für einen »Einsatz an arbeitsfreien Tagen oder bei Sondereinsätzen« zugestanden.

Zu Frage 3: Nur vereinzelt werden konkrete Zahlengrenzen genannt, nach deren Überschreiten Mehrarbeit vergütungspflichtig wird bzw. zu Ansprüchen auf Freizeitausgleich berechtigt. Die angegebenen Werte variieren erheblich.

»Wir haben daher in den AT-Verträgen [...] festgelegt, dass der im Grunde hoch angesetzte Gehaltsrahmen auch Mehrarbeitsvergütung bis zu 15 Stunden im Monat einschließt.«

➔ PAPIERGEWERBE, 010305/10/1991

Ein anderes Unternehmen legt die Grenze bei 120 Stunden im Jahr fest.

Der nachstehend zitierte Verkehrsdienstleister regelt die Mehrarbeitsproblematik stark abhängig von der Gehaltsstufe, der die AT-Angestellten jeweils angehören. Auch in diesem Beispiel wird das Muster erkennbar, dass Mehrarbeit mit steigender AT-Gehaltsgruppe zunehmend selbstverständlicher wird.

»Mit der außertariflichen Vergütung ist angeordnete und genehmigte Mehrarbeit nach folgender Maßgabe abgegolten:

- Bei einem AT-Gehalt, das bis 10 % über der letzten Tarifgruppe [...] liegt, wird die Mehrarbeit gemäß den tariflichen Bestimmungen in voller Höhe vergütet.
- Mit einem AT-Gehalt, das über 10 % und bis 15 % über der letzten Tarifgruppe [...] liegt, ist Mehrarbeit bis zu 10 Stunden pro Monat im Jahresdurchschnitt abgegolten. [...]
- Mit einem AT-Gehalt, das über 15 % und bis zu 20 % über der letzten Tarifgruppe [...] liegt, ist Mehrarbeit bis zu 15 Stunden pro Monat im Jahresdurchschnitt abgegolten. [...]
- Mit einem AT-Gehalt, das über 20 % und bis zu 25 % über der letz-

- ten Tarifgruppe [...] liegt, ist Mehrarbeit bis, zu 20 Stunden pro Monat im Jahresdurchschnitt abgegolten. [...]
- Mit einem AT-Gehalt, das mehr als 25 % über der letzten Tarifgruppe [...] liegt, ist jegliche Mehrarbeit grundsätzlich abgegolten.«

➔ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040100/62/1995

Insgesamt zeigen die Regelungen, dass den AT-Angestellten in kaum begrenztem Umfang Mehrarbeit zugemutet werden kann/soll. Ob und inwieweit das höhere Gehalt eine angemessene Kompensation für diese Art »Freibrief« bildet, ist höchstens individuell zu beantworten. Sicherlich rechnen die meisten AT-Angestellten mit einer höheren Arbeitsbeanspruchung von dem Moment an, in dem sie sich auf ein solches Arbeitsverhältnis einlassen. Dennoch darf nicht vergessen werden, dass auch sie Arbeitnehmer sind und man ihnen ein legitimes Interesse an einer zumutbaren Begrenzung der Arbeitszeit zugestehen sollte. Dies gilt vor allem mit Blick auf das zunehmende Lebensalter.

Da an diesem Punkt kein Tarifvertrag wirkt, könnten die Betriebsräte die Mitbestimmungsrechte entschlossener nutzen, um dem Streben der Arbeitgeber nach intensiver Abschöpfung der Kapazität der AT-Angestellten klarere Grenzen zu setzen.

2.3.6 Zeiterfassung

Die Regelungen zur Zeiterfassung hängen eng mit dem jeweils praktizierten Arbeitszeitmodell und dem Thema Mehrarbeit zusammen. Wird ein »klassisches« flexibles Arbeitszeitmodell wie die Gleitzeitarbeit praktiziert, ist die genaue Erfassung der geleisteten Arbeitszeiten unumgänglich, da im Zusammenhang mit den Ausgleichsregelungen (vgl. Kap. 2.3.7) entsprechend disponiert werden muss. In diesen Unternehmen werden die AT-Angestellten wie die Tarifbeschäftigte in die jeweilige Zeiterfassung integriert.

»Es werden Arbeitsbeginn und Arbeitsende sowie Arbeitsunterbrechungen aus persönlichen oder dienstlichen Gründen gestempelt. Arbeitsbeginn ist immer umgehend nach dem Stempeln. Die Zeiter-

fassung erfolgt minutengenau. Die Abstempelung muss persönlich durch den Mitarbeiter erfolgen. Ein Abstempeln durch eine Vertretung ist nicht zulässig. [...] Belegmäßig erfasst werden Tage wie Urlaub, Tagungen, Lehrgänge, Dienstreisen, Messen usw. In diesen Fällen ist eine von der Führungskraft unterschriebene Ersatzmeldung an das Personalbüro zu leiten.«

 MASCHINENBAU, 030200/2278/2007

Aufgrund der Aufzeichnung lässt sich Mehrarbeit recht eindeutig festlegen als die Zeit, die über den vom flexiblen Arbeitszeitmodell abgesteckten Korridor hinausgeht. Wird die Arbeitszeit nicht erfasst, kann auch keine Schwelle zu Überstunden angegeben werden.

Verhältnismäßig viele Vereinbarungen erheben den Anspruch, für die AT-Angestellten das Konzept der Vertrauensarbeitszeit umzusetzen. Dies bedeutet im Regelfall, dass die Dokumentation der Arbeitszeiten entfällt.

»Bei außertariflichen Angestellten [...] richtet sich die Arbeitszeit nach den betrieblichen Bedürfnissen; eine automatisierte Zeiterfassung findet nicht statt.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

Die politischen und rechtlichen Implikationen dieses Ansatzes hat Klein-Schneider (2007, S. 43ff.) bereits ausführlich dargelegt. Tatsache ist: Der Arbeitgeber ist nach § 16 Abs. 2 ArbZG verpflichtet, zumindest die Arbeitszeit zu dokumentieren, die über die durchschnittliche werktägliche Maximalarbeitszeit von 8 Stunden hinausgeht. Dabei wird von den Gerichten akzeptiert, wenn der Arbeitgeber diese Aufzeichnungspflicht an die Beschäftigten »delegiert«.

»Außertarifliche Angestellte orientieren ihre Arbeitszeit an der Bewältigung der Aufgabenstellung, Arbeitszeiten von über 8 Stunden am Tag werden von dem/der MitarbeiterIn dokumentiert. Diese Dokumentation ist von dem Mitarbeiter für jeweils zwei Jahre am Arbeitsplatz aufzubewahren und gegebenenfalls vorzulegen.«

 KREDITGEWERBE, 030200/2293/2002

Zum Teil wird den AT-Beschäftigten angeboten, zur Dokumentation freiwillig auf die für die Tarifbeschäftigte vorhandene Zeiterfassung zurückzugreifen (weitere Beispiele und Varianten auf CD-ROM).

»Der Arbeitgeber delegiert mit dieser Vereinbarung die Dokumentation an die Beschäftigten. Die Dokumentation kann auch auf Antrag des Beschäftigten über die freiwillige Teilnahme des Beschäftigten an der Zeiterfassung erfolgen.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

2.3.7 Ausgleichsregelungen

Bei einigen flexiblen Arbeitszeitmodellen soll der Arbeitseinsatz »zeit-souverän« auf den variierenden betrieblichen Bedarf abgestimmt werden. Sie benötigen festgelegte Ausgleichszeiträume, in denen Plus- bzw. Minusstunden verbraucht (d.h. in der Regel mit Freizeit abgegolten) bzw. aufgefüllt sein müssen.

Enthält eine Betriebsvereinbarung Ausgleichsregelungen, ist die ungehemmte, selbstverständliche Mehrarbeit über den vereinbarten Rahmen hinaus zumindest ansatzweise begrenzt.

Es geht in dieser Frage bei den AT-Angestellten insbesondere um die Zeitspanne, in der Mehr- oder Minderarbeitszeit gegenüber der vertraglich vereinbarten durchschnittlichen Wochenarbeitszeit ausgeglichen werden soll. Im Folgenden ist das Halbjahr der relevante Zeitrahmen.

»Innerhalb eines halbjährlichen Ausgleichszeitraumes soll unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange die Möglichkeit genutzt werden, einen Freizeitausgleich für die zu vergütenden Mehrarbeitsstunden vorzunehmen.

Als Ausgleichszeitraum gelten die Monate von

- Januar bis Juni eines Kalenderjahres
- Juli bis Dezember eines Kalenderjahres.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 010305/12/1996

In anderen Fällen ist das ganze Jahr der relevante Bezugszeitraum (siehe Beispiele auf der CD-ROM).

Mehrfach wird erkennbar, dass erfolgte Mehrarbeit in der Regel durch Freizeit abgegolten werden soll. Fast alle untersuchten Vereinbarungen mit Ausgleichsregelungen belassen aber dem Betrieb (und den Beschäftigten) den Spielraum, dass die zusätzlichen Stunden im Ausnahmefall auch finanziell vergütet werden können.

»Wenn ein Ausgleich durch Freizeitentnahme aus betrieblichen Gründen innerhalb des Kalenderjahres nicht möglich ist, kann eine pauschale Vergütung über die Entgeltabrechnung vorgenommen werden.

Die Höhe der Pauschale für einen ganzen Tag beträgt 340,00 € brutto. Für halbe Tage kommt die halbe Pauschale zur Auszahlung. Die Zahlung muss von der/dem Vorgesetzten schriftlich (Formular) über das zuständige Personalreferat angewiesen werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/2287/2005

In einem außergewöhnlichen Fall aus dem Maschinenbau werden Zeitguthaben durch eine Ergebnisbeteiligung der AT-Beschäftigten ausgeglichen (vgl. CD-ROM).

Interessant ist die Frage nach Ausgleichsregelungen bei Vertrauensarbeitszeit, da bei ihr oft auf die klassische betriebliche Erfassung (z. B. über Stempeluhren) verzichtet wird (vgl. Kap. 2.3.6). Hierbei wird konsequenterweise auf die Selbststeuerung durch die AT-Angestellten gesetzt. Eine gewisse Rückversicherung bei den Vorgesetzten wird dennoch erwartet.

»Der unterschiedliche Arbeitsanfall hinsichtlich Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit wird eigenständig organisiert und kann durch entsprechende Ausgleichstage gesteuert werden. Die Inanspruchnahme dieser Ausgleichstage erfolgt in Abstimmung mit dem Vorgesetzten. Sie sind zahlenmäßig nicht begrenzt und werden nicht erfasst.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 030200/1630/2002

2.3.8 Schichtdienst, Rufbereitschaft

In einigen wenigen Betriebsvereinbarungen, vorzugsweise im Energie-sektor, werden AT-Angestellte in Schichtdienstmodelle sowie in Kon-zepte der Rufbereitschaft einbezogen.

»AT-Angestellte haben auf Anordnung ihres zuständigen Vorgesetz-ten Rufbereitschaft zu leisten.

Bei Rufbereitschaft muss der AT-Angestellte jederzeit telefonisch er-reichbar sein, um auf Abruf unverzüglich die Arbeitsleistungen zu erbringen, für die Rufbereitschaft angeordnet worden ist. Für die Zeit der angeordneten Rufbereitschaft erhält er folgende Vergütung je Rufbereitschaftsstunde:

an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen 7,5 %

an sonstigen Tagen 5,0 %

einer Stundenvergütung der Tarifgruppe 15 Stufe 0.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/9/2004

Mit dieser Vergütungsregelung wird gewissermaßen ein Rückbezug zur höchsten Tarifgruppe hergestellt. Das Niveau der Besserstellung der AT-Angestellten wurde damit ein Stück reduziert.

Dieses Muster findet sich auch in Regelungen zum Schichtdienst wie-der. Demnach bekommen die AT-Beschäftigten bei Dienst an Sonn- und Feiertagen sowie bei Nachtarbeit Zuschläge, die tarifvertraglich geregelt sind.

»Basis für die Berechnung dieser Zuschläge ist die Stundenvergütung aus der Basisvergütung der Vergütungsgruppe D des MTV VE. Der monatliche Stundenteiler beträgt 1/161. [...]

Darüber hinaus erhalten AT-Mitarbeiter im vollkontinuierlichen Wechselschichtdienst eine monatliche Schichtpauschale in Höhe von 5 % der Basisvergütung der Vergütungsgruppe D des MTV VE. Als vollkontinuierlicher Wechselschichtdienst gilt Schichtdienst mit durchgängiger Besetzung des Arbeitsplatzes durch wechselnde Ar-bbeitszeiten für 24 Stunden an 7 Tagen in der Woche.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

2.3.9 Arbeit an Samstagen, Sonn- und Feiertagen

Anders verhält es sich, wenn AT-Beschäftigte jenseits von Schichtmodellen oder Rufbereitschaften an Samstagen, Sonn- und Feiertagen arbeiten (müssen). In diesem Fall erhalten sie mitunter Freizeitausgleich.

»Arbeiten AT-Angestellte an Samstagen, Sonn- und Feiertagen (z. B. Dienstreisen, Messeeinsätze), so erhalten sie für jeden mindestens 7-stündigen Einsatz eine ganztägige Freistellung. Die Abwicklung erfolgt über das Langzeitkonto.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

2.4 Urlaub und Freistellung

2.4.1 Urlaubsregelungen

Diverse Betriebsvereinbarungen, die grundlegende Arbeitsbedingungen für die AT-Angestellten regulieren, treffen auch Aussagen zum Urlaubsanspruch. Die meisten Regelungen beschränken sich auf die Festlegung der Urlaubstage, größtenteils auf etwa 30 im Jahr. Dies unterscheidet sich vermutlich nicht von den Ansprüchen der tariflich Beschäftigten.

»Erholungsurlaubsanspruch besteht in gleicher Höhe wie für Tarifbeschäftigte.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/411/2000

Ein Unternehmen der Energiebranche fällt durch die sehr umfassende Regelung der Urlaubsmodalitäten auf.

»Der AT-Mitarbeiter hat Anspruch auf bezahlten Erholungsurlaub. Als Urlaubsjahr gilt das Kalenderjahr: Der Erholungsurlaub soll zusammenhängend gewährt und genommen werden. Bei einer Teil-Inanspruchnahme soll einer der Urlaubsteile mindestens 3 Wochen betragen. Der Urlaubsanspruch besteht erstmalig, wenn das Arbeits-

verhältnis mindestens 6 Monate (Wartezeit) ununterbrochen bestanden hat. Die Wartezeit entfällt, wenn der AT-Mitarbeiter vor Ablauf von 6 Monaten ausscheidet.

Der jährliche Urlaub beträgt bei einer 5 Tage Woche für alle AT-Mitarbeiter, auch bei Teilzeitbeschäftigung, 30 Arbeitstage. Bei einer anderen Verteilung der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit als auf 5 Tage in der Woche ergibt sich der Urlaubsanspruch aus dem Verhältnis der Arbeitstage des AT-Mitarbeiters im Urlaubsjahr zu den Arbeitstagen eines AT-Mitarbeiters mit 5-Tage-Woche. Bei Teilzeitbeschäftigten in Blockzeitmodellen – außer bei Altersteilzeit – errechnet sich der Urlaubsanspruch im Verhältnis der Anzahl geplanter Arbeitstage im Urlaubsjahr zur Anzahl der Arbeitstage eines AT-Mitarbeiters mit 5-Tage-Woche.

[...] Der Urlaub ist bis zum 31.12. des laufenden Kalenderjahres zu gewähren und zu nehmen. Soweit der Urlaub aus dringenden betrieblichen oder in der Person des AT-Mitarbeiters liegenden Gründen nicht genommen werden konnte, wird er in das erste Quartal des Folgejahres übertragen. Macht der AT-Mitarbeiter den übertragenen Urlaub erfolglos geltend oder kann der übertragene Urlaub wegen Arbeitsunfähigkeit oder gesetzlicher Schutzfristen nicht genommen werden, verlängert sich der Übertragungszeitraum um weitere drei Monate. Der Urlaubsanspruch erlischt mit Ablauf des Übertragungszeitraums.

[...] Soweit der Urlaub wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht mehr gewährt werden kann, ist er abzugelten. Während des Urlaubs darf der AT-Mitarbeiter keiner dem Urlaubszweck widersprechenden Erwerbstätigkeit nachgehen.

Schwerbehinderte AT-Mitarbeiter haben Anspruch auf einen jährlichen Zusatzurlaub in Höhe von 6 Arbeitstagen.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Ungewöhnlich ist auch folgende Regelung: Die AT-Beschäftigten können sich einen Großteil ihres Urlaubsanspruchs auf das Langzeitkonto buchen lassen.

»Bis Ende Februar jedes Jahres werden auf Wunsch des AT-Anstellten bis zu zwei Wochen des Urlaubsanspruchs dem Langzeit-

konto gutgeschrieben – der Urlaubsanspruch verringert sich entsprechend.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

2.4.2 Freistellungen und freie Tage

Über die Urlaubsansprüche hinaus gewähren einige Vereinbarungen den AT-Beschäftigten aus unterschiedlichsten Gründen zusätzliche freie Tage. Es bleibt offen, ob dies gleichermaßen für die Tarifbeschäftigte dieser Betriebe gilt.

Ein Unternehmen regelt einen Anspruch von 6 Tagen als Ausgleich für eine aus strukturellen Gründen erfolgte Erhöhung der Wochenarbeitszeit. Ein anderer Betrieb gewährt so genannte Zeitausgleichstage in beträchtlichem Umfang.

»AT-Angestellte erhalten aufgrund der höheren wöchentlichen Arbeitszeit einen jährlichen Anspruch von 10 Zeitausgleichstagen. Bei Inanspruchnahme der Z-Tage soll auf eine gleichmäßige kalender-jährliche Verteilung geachtet werden. Eine Bündelung von Z-Tagen ist nur mit Zustimmung des betrieblichen Vorgesetzten und unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange möglich. Nicht genommene Z-Tage verfallen zum Jahresende.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 030200/436/1997

In einem Fall besteht analog Anspruch auf 6 so genannte Dispositionstage im Jahr (vgl. CD-ROM). Andere Betriebsvereinbarungen garantieren den Anspruch der AT-Beschäftigten auf Freistellung bei besonderen persönlichen Anlässen wie z. B. Silberhochzeit, Eheschließung von Kindern, Umzug oder Tod naher Angehöriger. Dabei besteht des Öfteren eine Obergrenze von 3 Freistellungstagen im Jahr. Wie schon bei den Urlaubsregelungen fällt auch bei der Gewährung von Freistellungen und freien Tagen ein Energiedienstleister durch eine besonders großzügige Regelung für seine AT-Angestellten auf. Sogar gewählte Vertreterinnen und Vertreter werden für die Teilnahme an Sitzungen gewerkschaftlicher Gremien sowie an Tarifverhandlungen freigestellt.

»Für die nachfolgenden Anlässe wird der AT-Mitarbeiter von der Arbeit – pro Kalenderjahr maximal für insgesamt 5 Arbeitstage – freigestellt:

- Eheschließung,
- Geburt eigener Kinder,
- schwere Erkrankungen im engen persönlichen Umfeld; Ansprüche gegen Sozialversicherungsträger nach § 45 SGB V haben Vorrang und müssen zuvor ausgeschöpft worden sein,
- Sterbefälle im engen persönlichen Umfeld,
- Umzug.

In Fällen, in denen wegen der Ausübung einer staatsbürgerlichen Pflicht nach deutschem Recht eine Arbeitsbefreiung notwendig wird, wird entsprechend freigestellt. Sofern ein Anspruch auf Gebühren oder Ersatz auf Verdienstausfall besteht, können diese Beträge angerechnet werden.

Der AT-Mitarbeiter wird in folgenden weiteren Fällen im erforderlichen Umfang von der Arbeit freigestellt:

- Teilnahme von gewählten Vertretern an Tagungen und Sitzungen der jeweiligen Vorstände und Fachbereiche der Gewerkschaften IG BCE, ver.di und IG Metall,
- Teilnahme an Tarifverhandlungen und an Kommissionssitzungen zur Vorbereitung von Tarifverhandlungen,
- Ein zusätzlicher Freistellungstatbestand für einen Arbeitstag bzw. eine Freistellung ist betrieblich zu vereinbaren.

Der 24.12. und 31.12. des Jahres ist für AT-Mitarbeiter außerhalb des Schichtdienstes arbeitsfrei.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Vereinzelt erhalten die AT-Angestellten Brückentage.

»Wird der Betrieb an einzelnen Arbeitstagen geschlossen (»Brückentage«), werden AT-Angestellte unter Fortzahlung der Bezüge freigestellt – werden zusammenhängend zwei oder mehrere Brückentage festgelegt, haben AT-Angestellte an diesen Tagen Urlaub.«

 METALLVERARBEITUNG, 030100/126/1995

2.5 Vergütungssystem und Fixvergütung

Neben der ausführlich behandelten Arbeitszeit gehört die Vergütung zu den zentralen Regelungsgegenständen der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die AT-Angestellten. Vergütungspolitisch gesehen ist der AT-Bereich aus Sicht von Betriebsparteien in hohem Maße frei gestaltbar. In ihrem oft zitierten Kommentar zum BetrVG sehen Fitting et al. (2002) bei der Vergütung der AT-Angestellten trotz bzw. wegen der fehlenden tariflichen Regulierung hohen Handlungsbedarf:

»Es besteht aber das gleiche Bedürfnis nach Schaffung einer gerechten Lohn- oder Vergütungsordnung und nach Transparenz. Im Grundsatz müssen Arbeitgeber und Betriebsrat deshalb das leisten, was Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in einem Tarifvertrag leisten: Sie müssen Gehaltsgruppen bilden und ihre Wertigkeit zueinander festlegen [...]«¹

Der Arbeitgeber ist indes nicht gezwungen, eine systematische Vergütungsordnung in diesem Bereich zu schaffen. Rechtlich reichen einzelvertragliche Abmachungen mit den Angestellten aus. Dennoch spricht personalpolitisches Kalkül zumindest in größeren Betrieben für die Entwicklung eines systematischen Vergütungskonzepts auch für AT-Angestellte (Schirge 2004, S. 321). »Wildwuchs« und Intransparenz werden Gerechtigkeitsempfindungen und Akzeptanz entgegenwirken. Diese erscheinen jedoch – wie Kosiol (1962, S. 29ff.) in seinem betriebswirtschaftlichen Lehrsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung betont – für eine funktionierende betriebliche Vergütungsstruktur unabdingbar. Außerdem spielen Vergütungskonzepte heute eine wichtige Rolle bei der Verhaltenssteuerung für Arbeits- und insbesondere Führungskräfte. Beispielsweise ist es möglich, die Vergütung der AT-Angestellten unmittelbar mit dem betrieblichen Zielsystem zu verbinden und so ihre Aktivitäten im Sinne der betrieblichen Zielerreichung zu lenken (vgl. Kap. 2.5.1). Gerade wegen dieser verhaltenssteuernden Zielsetzung ist es üblich, dass AT-Angestellte neben der Grundvergütung eine Reihe von weiteren Entgeltzahlungen bekommen, etwa leistungs- und/oder erfolgsabhäng-

¹ Vgl. Fitting et al. (2002, Rn 482 zu § 87). Die im Kommentar verwendeten Abkürzungen wurden im Zitat ausgeschrieben.

gige Boni (Tantieme), Gratifikationen, Zusagen für Altersversorgung, Aktienoptionspläne usw. Ein großer Teil davon ist variabel.

2.5.1 Gesamtvergütung im Überblick

Viele Vereinbarungen enthalten grundlegende Ausführungen über den Gesamtzuschnitt des Vergütungssystems für die AT-Angestellten.

»Die Vergütung der AT-Angestellten besteht aus folgenden Elementen:

- monatliches Einkommen
- Sonderzahlung
- leistungsabhängige Zusatzzahlung
- ergebnisabhängige Zusatzzahlung
- ggf. weitere Leistungen (z. B. betriebliche Altersversorgung, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Firmen-Pkw).«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 010305/14/2007

Oft wird betont, dass das (fixe) Jahresgehalt in 12 gleichen Raten ausgezahlt wird (vgl. CD-ROM).

Die Ziele und Grundsätze, die dem gesamten Vergütungssystem zugrunde liegen sollen, sind häufig auf Aspekte wie Systematik, Transparenz, Gerechtigkeit und Leistungsbezug ausgerichtet. Ein repräsentatives Beispiel hierfür lautet wie folgt (weitere, auch ausführlichere Beispiele auf CD-ROM).

»Das nachfolgend vereinbarte System zur Vergütung nicht leitender AT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter wurde aus der bisherigen Einkommensstruktur und -praxis heraus entwickelt. Mit diesem System soll gewährleistet werden, dass künftig in Vergütungsfragen sowohl für Vorgesetzte wie auch für die/den einzelne/n Mitarbeiterin/Mitarbeiter höhere Transparenz besteht. Außerdem soll ein tätigkeits- und leistungsbezogenes, arbeitsmarktorientiertes und für geschäftsbedingte Entwicklungen offenes Vergütungssystem geschaffen werden.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

2.5.2 Eingruppierung und Stellenbewertung

Analog zu Tarifverträgen stehen bei AT-Vergütungskonzepten zunächst Fragen der Eingruppierung im Mittelpunkt. Sie sind für die monatlich zu zahlende fixe Vergütungskomponente maßgeblich. Dabei werden insbesondere Stellenbewertungsverfahren geregelt.

»Durch die Stellenbewertung wird Klarheit über die Struktur und Anforderungen an außertarifliche Stellen geschaffen. Ziel ist es, die Wertigkeit von außertariflichen Stellen in vier Gruppen darzustellen, um somit zur unternehmensweiten, aber auch unternehmensübergreifenden Transparenz beizutragen.«

 EINZELHANDEL (OHNE KfZ), 010305/20/2003

Im Folgenden wird auf drei zentrale Fragen eingegangen:

- Mit welcher Methodik werden die AT-Stellen bewertet?
- Wie läuft die Stellenbewertung im Einzelnen ab, nachdem sie in den Vereinbarungen geregelt wurde?
- Welche Akteure nehmen die Bewertung vor?

Methodik

Laut Fachliteratur beruhen die Vergütungssysteme für AT-Angestellte häufig auf der so genannten Hay-Methode oder ähnlichen Verfahren (vgl. Hay 1993).² Dieses Konzept wurde von der Unternehmensberatung Hay weltweit vermarktet, es beruht auf einem standardisierten analytischen Bewertungssystem. Seine Hauptkriterien sind: Wissen, Denkleistung und Verantwortungswert (jeweils mit Unterkriterien). Nach diesem Konzept wird jede einzelne Stelle mit vorgegebenen Punktzahlen bewertet und anschließend in einem rechnerisch ermittelten Stellenwert abgebildet. Am Ende des Bewertungsprozesses werden die bewerteten Positionen zu Stellengruppen (oder Funktionswertgruppen) zugeschnitten und in eine (Grund-)Vergütungsordnung eingegliedert. Auf diese Weise wird ein Anforderungsprofil ersichtlich. Zudem soll ein Marktbezug hergestellt werden, indem man Vergleichsgehälter einbezieht.

² Vgl. beschreibend zur Hay-Methode z. B. Schierenbeck/Arnsfeld (1996, S. 130ff.); Hackh (2000, S. 6ff.); kritisch Felix/Mache (1999).

Hay ist jedoch nur eine (und wohl die bekannteste) der Beratungsfirmen, die in diesem Bereich tätig sind und die Praxis der AT-Vergütung maßgeblich beeinflussen. Andere Firmen sind z. B. Watson Wyatt, pwcStrata oder Towers Perrin. Sie grenzen sich aus Konkurrenzgründen von Hay ab, arbeiten jedoch mit erkennbar ähnlichem Konzept.

Diese Beratungsfirmen arbeiten mit so genannten analytischen, d.h. nach ausdifferenzierten Kriterien und mit quantifizierenden Bewertungen operierenden Verfahren. Andererseits werden auch summarische Methoden der Stellenbewertung eingesetzt, bei denen die Positionen mehr aus ganzheitlicher Perspektive bewertet und gruppiert werden (vgl. etwa Becker/Kramarsch 2004, Sp. 1954).

Bezüglich der Methoden und Kriterien, die der Stellenbewertung jeweils zugrunde liegen, geben die analysierten Vereinbarungen unterschiedlich intensiv und teils nur begrenzt Einblick. Dennoch verdichtet sich der Eindruck, dass es sich häufig um Variationen der bekannten AT-spezifischen, analytisch vorgehenden Bewertungsmethoden wie die von Hay, pwcStrata, Watson Wyatt o. a. handelt. Mitunter wird sogar der Name ausdrücklich erwähnt.

»Alle Funktionen werden auf Grundlage der Funktionsbeschreibungen nach den Hay-Bewertungskategorien Wissen, Denkleistung und Verantwortung durch eine Bewertungskommission bewertet.«

 METALLVERARBEITUNG, 010305/21/2004

Es muss jedoch nicht immer ein bekanntes Konzept sein. Einige Unternehmen entwickeln individuelle Bewertungssysteme.

»Die AT-Stellenbewertung erfolgt für jede Funktion im außertariflichen Bereich anhand von 10 Kriterien, die wiederum zu 4 verschiedenen Faktoren zusammengefasst werden. Die dem Bewertungssystem zugrunde liegenden Tabellen bilden die Anlage zu dieser Gesamtbetriebsvereinbarung. Das Ergebnis der Stellenbewertung ist ein Punktwert, der wiederum in 4 verschiedene AT-Gruppen umgerechnet wird.«

 EINZELHANDEL (OHNE Kfz), 010305/20/2003

Das nachstehend zitierte Unternehmen entschied sich für eine summarische Bewertungsmethode.

»Die Einstufung von AT-Stellen erfolgt summarisch mit Hilfe eines Kataloges von ausgewählten typischen Stellenbeschreibungen (Referenzstellen). Die Zuordnung einer AT-Stelle erfolgt aufgrund einer Vergleichsbetrachtung von Anforderungen einer typischen AT-Stelle aus dem Katalog.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/22/1996

Dieses Beispiel erwähnt zugleich zwei wichtige, häufig angeführte Instrumente bzw. Elemente im Kontext der AT-Stellenbewertung.

Unabhängig davon, ob anhand einer analytischen oder summarischen Methodik vorgegangen wird, spielen bei der Bewertung schriftlich fixierte Funktions- oder Stellenbeschreibungen eine wichtige Rolle. Aus ihnen sollen die Anforderungen der jeweiligen Position wesentlich herleitbar sein. Nachfolgend werden Funktionsbeschreibungen näher skizziert.

»Die Funktionsbeschreibung enthält die Angaben zu den Anforderungen an den Funktionsinhaber, eine Kurzbeschreibung des Zwecks der Funktion, eine Aufzählung der wichtigsten Hauptaufgaben und Zuständigkeiten, für die Funktion charakteristische Kennzahlen sowie ggf. die mit der Funktion verbundene Führungsverantwortung. Die Funktionsbeschreibung ist Grundlage für das durchzuführende Bewertungsverfahren.«

 METALLVERARBEITUNG, 010305/21/2004

Außerdem findet sich häufig der Begriff Referenzstellen (auch Referenzfunktionen oder Messstellen genannt). Die folgenden Auszüge eines Dokumentes umreißen diese Ankerfunktion der Referenzstellen für das gesamte Gefüge der AT-Entlohnung.

»Referenzfunktionen sind in einer organisatorischen Einheit oder unternehmensweit charakteristisch für mehrere gleichartig vorhandene Funktionen. Die direkt der GF Unterstellten definieren die Referenzfunktionen in ihrer organisatorischen Einheit. [...] Die jeweils

aktuelle Liste der Referenzfunktionen und ihre Bewertung ist [...] Bestandteil dieser Gesamtbetriebsvereinbarung.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010400/89/2001

Prozess der Stellenbewertung

Kürzere Varianten lassen die Prozesse der Stellenbewertung außen vor. Sie regeln ausschließlich deren strukturelle Ergebnisse in Form von Funktionsgruppenbildung, Gehaltsbändern usw.

Wie tiefgehend ein Prozess in der jeweiligen Vereinbarung geregelt wird, scheint entscheidend davon abzuhängen, ob das System schon seit längerer Zeit im Unternehmen praktiziert oder ob es neu eingeführt wird. Der Aufwand unterscheidet sich dann beträchtlich. Wird ein Verfahren neu eingeführt, muss für sämtliche AT-Stellen eine Erstbewertung vorgenommen werden. Dieser Prozess ist meist in seinen wesentlichen Elementen beschrieben. Ist das Verfahren seit Jahren etabliert, bedarf es lediglich regelmäßiger Überprüfungen und Neubewertungen, etwa bei veränderten Aufgaben und damit verbundenen neuen Anforderungen.

Im Folgenden wird ein Erstbewertungsprozess basierend auf der Hay-Systematik näher beschrieben.

»Basis des neu einzuführenden Entgeltsystems ist die Funktionsbeschreibungs- und Funktionsbewertungsmethode der Firma Hay. Beschrieben und bewertet werden hiernach reine Funktionen, keine Personen. [...]

Von den insgesamt rund 1550 AT- und LA-Positionen werden rund 600 Funktionen ausgewählt und individuell beschrieben. Einzubeziehen sind hierbei alle Positionen der heutigen Ebene I und II, der überwiegende Teil der Funktionen der heutigen Ebene III/3 sowie eine repräsentative Auswahl aller übrigen Funktionen. Dabei sind Geschäftsbereiche und Zentralbereiche angemessen zu berücksichtigen. [...]

Alle individuell beschriebenen Funktionen werden nach den Hay-Bewertungsparametern [...] analytisch bewertet, indem jedem Kriterium nach den Hay-Bewertungsrichtlinien bestimmte Punktwerte zugeordnet werden, die in Addition zu einer die Funktion und ihren Stellenwert innerhalb des Unternehmens bewertenden Gesamt-

punktzahl führen. Anhand dieser Benchmark-Positionen wird anschließend eine teilsummarische Zuordnung und Bewertung aller übrigen, nicht individuell beschriebenen Positionen durchgeführt. Die Bewertung erfolgt in gemeinsamen Bewertungsausschüssen, die aus ca. 8-10 Personen bestehen, die in der Hay-Methodik ausführlich geschult sind. Zur Unterstützung und Vorbereitung der Bewertung werden [...] für jede individuell beschriebene Funktion einen Bewertungsvorschlag unterbreiten. Die zur Bewertung notwendigen Unterlagen sind den Kommissionsmitgliedern vollständig zur Verfügung zu stellen. [...]

Die sich aus den jeweiligen Bewertungen und den teilsummarischen Zuordnungen ergebende Rangfolge wird in einem abschließenden Quervergleich noch einmal durch alle Bewertungsausschussmitglieder überprüft und anschließend einvernehmlich mit dem Vorstandsausschuss Personal sowie – bei LA-Positionen – mit dem Gesamtvorstand abgestimmt und verbindlich festgelegt.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/22/1997

Jenseits der Systemeinführung (Erstbewertung) wird das Verfahren nur ausgelöst, wenn Positionen verändert bzw. neu geschaffen werden.

»Bei wesentlichen Veränderungen der Anforderungen, die für das Gesamtbild der Stelle prägend sind, erfolgt eine Neubeschreibung und -bewertung der Stelle. Der jeweilige betriebliche Vorgesetzte regt die Neubeschreibung und -bewertung der Stelle an; die Anregung kann auch vom Mitarbeiter ausgehen. Die Durchführung des Verfahrens zur Neubeschreibung und -bewertung liegt bei der zuständigen Personalabteilung, die das Einvernehmen des örtlichen Betriebsrats zur Neubewertung einholt. Ergibt die Neubeschreibung und -bewertung einer Stelle eine Zuordnung zu einer anderen AT-Stufe als bisher, gelten die [...] Regelungen entsprechend. Ebenso werden vom Unternehmen neu eingerichtete Stellen vor ihrer Besetzung beschrieben, bewertet und einer Referenzstelle zugeordnet.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/7/1996

Einbezogene Akteure

Ebenso brisant wie unterschiedlich gelöst ist die Frage, welche Akteure in den Prozess der Stellenbewertung einbezogen werden. Im jüngst zitierten Beispiel Chemische Industrie, 040100/22/1997, wird die Erstbewertung von einem »gemeinsamen Bewertungsausschuss« vorgenommen. Dies ist jedoch nur ein Modell unter vielen.

Aus Sicht des Betriebsrates ist dieser Punkt insofern besonders wichtig, als ihm in Vergütungsangelegenheiten laut Gesetz, insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, wichtige Funktionen zukommen (vgl. Kap. 6.3). Erneut sei auf die in Kap. 2.5 zitierte Analogie aus Fitting et al. (2002) verwiesen: Ihr zufolge spielen Arbeitgeber und Betriebsrat bei der Stellenbewertung und Gehaltsgruppenbildung die Rollen, die ansonsten Arbeitgeber(verbände) und Gewerkschaften bei Verhandlungen über Manteltarifverträge übernehmen. Daher ist es bedeutsam, dass beide Betriebsparteien gleichberechtigt an den Analyse- und Bewertungsprozessen beteiligt sind. Vor diesem Maßstab beziehen nicht alle Lösungen beide Parteien »auf Augenhöhe« ein.

Das Untersuchungsmaterial ergab auch Modelle, bei denen der Betriebsrat nicht beteiligt ist und z. B. Fachvorgesetzte in Kooperation mit der Personalabteilung die Stellenbewertungen vornehmen.

»Die AT-Stellenbewertung erfolgt durch den Bereich Personal auf Basis der Stellenbeschreibung und in Abstimmung mit dem Leiter des jeweiligen Fachbereiches. [...] Über die vom Bereich Personal auf der Basis der jeweiligen AT-Stellenbewertung vorgeschlagene AT-Eingruppierung des Stelleninhabers entscheidet der Gesamtvorstand.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/9/2004

Allerdings ist in dieser Vereinbarung geregelt, dass der Betriebsrat den Bewertungen zustimmen muss und dass er bei der Ein- und Umgruppierung von Arbeitskräften anzuhören ist.

Diesen unternehmenslastigen Konzepten stehen andere gegenüber, die die Interessenvertretungen und/oder sogar die Beschäftigten im Rahmen eines (begrenzt) partizipativen Prozesses in die Bewertung einbeziehen. Diese Konzepte unterscheiden sich in ihren Details erheblich (vgl. CD-ROM).

Im nachfolgend dokumentierten Ansatz errichtet sich jede Partei quasi eine eigene Institution, die sich mit der Bewertung der AT-Stellen auseinandersetzt. Man könnte dies als Parallel-Modell bezeichnen. Betriebsratsseitig bedeutet dies: Der GBR bildet einen eigenen Ausschuss, der sich eingehend mit der Materie auseinandersetzt und alsdann die Funktion hat, mit seinen Pendants auf der Arbeitgeberseite Verhandlungslösungen zu suchen.

»Der Gesamtbetriebsrat bildet einen Bewertungsausschuss, der den Prozess der AT-Stellenbewertung stellvertretend für den Gesamtbetriebsrat begleitet und mit dem die Stellenbewertungen in den Bewertungssitzungen abgestimmt werden. [...]

Die Bewertungsunterlagen werden im Vorfeld der Stellenbewertung vom Bereich Personal an den GBR-Vorsitzenden verteilt. Der GBR-Vorsitzende erhält in der Regel eine Woche vor dem vereinbarten Bewertungstermin die Positionsbeschreibungen und die Bewertungszellen der vom Bereich Personal festgelegten Referenzstellen. Zusätzlich erhält der GBR-Vorsitzende eine Liste sämtlicher außertariflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im jeweiligen in der Bewertungssitzung abzustimmenden Unternehmensbereich mit Angabe der Stellenbezeichnung, des Namens des derzeitigen Funktionsinhabers sowie der AT-Gruppe. [...]

In der Bewertungssitzung erfolgt in einem ersten Schritt die Erläuterung der Bewertung der Referenzstellen durch Vertreter des Bereichs Personal sowie die Abstimmung hierzu. Im Anschluss daran erfolgt die Abstimmung der AT-Gruppen sämtlicher übriger außertariflicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im jeweils behandelten Unternehmensbereich.

In einem Protokoll, das sowohl durch den Bereich Personal als auch durch den Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates und seinen Stellvertreter unterzeichnet wird, wird der exakte Stand der Abstimmung der jeweiligen Bewertungssitzung festgehalten.«

 EINZELHANDEL (OHNE KFZ), 010305/20/2003

Ein anderes Konzept bildet ein gemeinsames Gremium. Bei der Kommissionsbesetzung wird darauf geachtet, möglichst viele Gruppen einzubeziehen. Der Betriebsrat ist insoweit nur ein Beteiligter unter meh-

reren. Die Bezeichnung Projektgruppen-Modell könnte sich hierfür eignen. Um mögliche Entscheidungsprobleme zu vermeiden, ist hier Einstimmigkeit gefordert.

»Die Erstbewertung erfolgte in gemeinsamen Bewertungsausschüssen, die aus Vertretern des Personalbereichs [...], des Gesamtbetriebsrates und des Unternehmenssprecherausschusses, eines in der Anwendung der Bewertungssystematik besonders geschulten Vertreters von Corporate HR sowie sach- und funktionskundigen Führungskräften aus den einzelnen Bereichen bestanden. Alle zur Bewertung notwendigen Unterlagen wurden den Ausschussmitgliedern vollständig zur Verfügung gestellt. Die Bewertungsausschüsse haben einstimmig entschieden. [...]

Die sich aus den jeweiligen Bewertungen und den Zuordnungen ergebenden Funktionsstufen und Rangfolgen wurden in abschließenden bereichs- und funktionsübergreifenden Quervergleichen noch einmal durch alle Bewertungsausschussmitglieder überprüft und anschließend einvernehmlich mit dem Vorstand abgestimmt und verbindlich festgelegt.«

 METALLVERARBEITUNG, 010305/21/2004

Ein weiteres Konzept folgt dem in Tarifbereichen üblichen Prinzip der paritätischen Besetzung durch beide Betriebsparteien (Paritätisches Modell).

»Für die Festlegung der Stellenwerte ist die Stellenbewertungskommission [...] zuständig. Diese setzt sich aus je sechs vom Arbeitgeber und vom Konzernbetriebsrat benannten Vertretern zusammen. Zu den Verhandlungen der Kommission können fachkundige Dritte hinzugezogen werden.

Die Kommission tritt auf Antrag des Arbeitgebers bzw. des Konzernbetriebsrates zusammen. Die Geschäfte der Kommission werden vom Arbeitgeber geführt; er lädt unter Bekanntgabe der Tagesordnung zu den beantragten Sitzungen ein. Die Kommission gibt sich eine Geschäftsordnung.

Bei Beschlussfassung der Kommission hat jede Partei eine Stimme. Wird über die Festlegung des Stellenwertes keine Einigung erzielt, erfolgen die weiteren Verhandlungen zwischen der Geschäftsfüh-

rung und dem Konzernbetriebsrat. Kommt auch hier keine Einigung zustande, entscheidet die Einigungsstelle (§ 76 BetrVG).«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/439/1994

2.5.3 Gehaltsgruppen

Im Anschluss an die Erstbewertung legen die Gremien oder Personen, die für die Analyse und Bewertung der AT-Positionen zuständig sind (vgl. Kap. 2.5.2), eine Systematik von Gehaltsgruppen fest. In diese werden die Stellen bzw. die auf ihnen beschäftigten AT-Angestellten eingruppiert. Laut dieser Untersuchung schwankt die Zahl der durch die Bewertungssysteme geschaffenen Gehaltsgruppen zwischen 2 und 6. Letztlich sagen diese Zahlen aber nicht viel aus: Zum einen wird mit Untergruppen gearbeitet, zum anderen werden die leitenden Angestellten teilweise in die Systematik einbezogen.

Dennoch ist auffällig, dass die Gruppen unterschiedlich fein strukturiert sind. Es folgt ein einfaches Konzept mit zwei Gehaltsgruppen und summarischer Bewertung.

»Für die Zuordnung zu den Vertragsgruppen gelten die folgenden Vertragsgruppenbeschreibungen:

Vertragsgruppe A

Angestellte, die regelmäßig einen umfangreichen und schwierigen Tätigkeitsbereich selbständig und verantwortlich bearbeiten, wozu vielseitige Fachkenntnisse auch in angrenzenden Arbeitsbereichen und in der Regel langjährige Berufserfahrung erforderlich sind, die nennenswert über die Anforderungen der höchsten Tarifgruppe hinausgehen und die Entscheidungen in Teilbereichen des Unternehmens wesentlich beeinflussen.

Vertragsgruppe B

Angestellte mit einem Tätigkeitsgebiet, dessen Anforderungen regelmäßig in Bezug auf Berufserfahrung, Entscheidungsfreiheit und Selbständigkeit sowie Fachkenntnisse nennenswert über die der Vertragsgruppe A hinausgehen und die für das Unternehmen bedeutsame Entscheidungen maßgeblich beeinflussen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010305/19/1992

Mehrheitlich besteht das Vergütungssystem aus 5 Gruppen, wobei manchmal nach Kategorien differenziert wird: z. B. zwischen einem tarifnahen Bereich und einem gehobenen AT-Bereich.

2.5.4 Gehaltsbänder

In der AT-Grundvergütung wird jeder Gehaltsgruppe oder Funktionsstufe ein Gehaltsband zugeordnet. Die Bänder überlappen sich mehr oder weniger stark und werden mit einer jeweils zu definierenden (d. h. zu gestaltenden) Spannweite der Punktezahlen bzw. zugehörigen Geldbeträgen versehen.

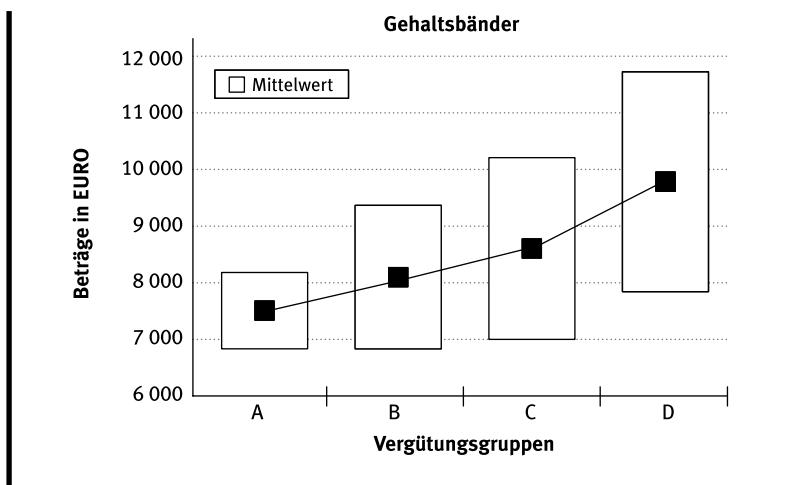


Abbildung 2: Typische Struktur sich überlappender Gehaltsbänder im AT-Bereich (angepasst nach Felix/Mache 1999, S. 508)

Diese Gehaltsbänder stellen im Vergleich zur Tarifspäre ein AT-spezifisches Vergütungselement dar, mit dem spezielle Ziele erreicht werden. Im Unterschied zu den in der Regel rein von den Stellenanforderungen abhängigen Eingruppierungen nach den Tarifverträgen ermöglichen die Bänder eine zum Teil beträchtliche Variierung der Grundgehaltsbeträge auch innerhalb einer Vergütungsgruppe. Damit soll auch anderen,

personenbezogenen Kriterien wie z. B. Leistung und/oder Erfahrung Rechnung getragen werden können, und zwar bereits im Rahmen der Grundvergütung. Außerdem sollen sich durch Bewegungen im Band Weiterentwicklungen der AT-Angestellten in wichtigen Kriterien unmittelbar in der Vergütung auswirken.

Konkret interessieren bezüglich der Gehaltsbänder vor allem zwei Fragen:

- Wie sieht die Struktur der Gehaltsband-Systematik genau aus?
- Wovon hängt die Einordnung bzw. Entwicklung der einzelnen AT-Beschäftigten in ihrem Gehaltsband ab?

Struktur der Gehaltsbänder

Das beschriebene Grundmuster, die Existenz von Bandbreiten pro Vergütungsgruppe und die überlappende Struktur werden in allen untersuchten Vereinbarungen beschrieben. Die weiteren Details unterscheiden sich jedoch. Der tiefere Sinn der Bandstrukturen wird wie folgt zusammengefasst.

»Durch breite, sich überlappende Spannen wird Raum geschaffen für die individuelle Pflege der Einkommen, ohne dass im gleichen Rhythmus eine Änderung der Einkommensbänder vorausgehen muss.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

Der Orientierungspunkt der Gehaltsbänder sind manchmal deren Unter- und Obergrenzen. In anderen Konzepten ist es der so genannte Midpoint.

»Die Gehaltsbänder umfassen einen Bereich von +/– 20 % um einen festgelegten Midpoint, der sich am Gehaltmarkt orientiert. Die Werte werden jährlich aktualisiert und im Unternehmen auf betriebsübliche Weise bekanntgegeben.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/412/2000

In folgender Regelung liegt der Richtwert nicht genau in der Mitte des Bandes.

»Das Band wird vom ›Minimum‹ – dem niedrigsten Entgelt für eine Position einer Stufe – und dem ›Maximum‹ – dem höchsten mög-

lichen Entgelt in einer Stufe – begrenzt. Dazwischen liegt der ›Richtwert‹. Das Minimum liegt 20 % unterhalb, das Maximum 25 % oberhalb des Richtwertes.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/38/1995

Die Spannweite der Bänder ist relativ homogen. Die folgende Größenordnung erscheint typisch.

»Der Mittelwert des Bandes ist 100 %, die untere Bandgrenze beträgt 80 %, die obere Bandgrenze 120 % des Mittelwertes. [...] Die Geldwerte der Bandgrenzen für die monatliche Grundbarvergütung der Entgeltgruppen AT 10 bis AT 14 werden mit dem Gesamtbetriebsrat vereinbart [...].«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/201/2002

Einordnung und Entwicklung der Beschäftigten im Band

Völlig unterschiedliche Denkansätze finden sich auf die Frage, welche maßgeblichen Sachverhalte bzw. Auslöser für die Einordnung (bei Erstbewertung, Neueinstellung bzw. Übernahme in die AT-Position) und die Entwicklung der Beschäftigten in ihrem Gehaltsband verantwortlich sind. Bei erfahrungsorientierten Konzepten legen die Betriebsparteien die folgende Logik zugrunde: Das Gehalt der AT-Angestellten wird zunächst an oder nahe der Banduntergrenze eingeordnet, sie können sich dann aber mit der Zeit nach oben bewegen. Begründet wird dies meist mit der zunehmenden Erfahrung.

»Die Steigung der Einkommensbänder spiegelt den Erfahrungszuwachs einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters in der einer Rangstufe zugrundeliegenden Tätigkeit wider. [...]

Neu eintretende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entsprechend ihrer persönlichen Rangstufe im Einkommensband grundsätzlich im ersten Funktionsjahr platziert. Bei extern erworbener Berufserfahrung kann in Abstimmung mit dem örtlichen Betriebsrat eine Anrechnung von Funktionsjahren für die Erfahrung in vergleichbarer Tätigkeit vollzogen werden.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Bei den leistungsorientierten Konzepten wird versucht, bereits in das Grundentgelt – unabhängig von der variablen Komponente – über die Gehaltsbänder ein Leistungselement zu integrieren. Dies soll den Umstand berücksichtigen, dass auch gleich eingruppierte Stellen von Beschäftigten mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und -bereitschaft bekleidet werden (vgl. z. B. in der Fachliteratur Hackh 2000, S. 13ff.). Beschäftigte mit höherer Leistung und/oder mit zusätzlichen Aufgaben sollen ein höheres Entgelt bekommen, und zwar weitgehend unabhängig davon, wie lange sie die jeweilige Stelle bereits innehaben. In der Praxis hängen Einordnung und Bewegung der einzelnen Beschäftigten im Entgeltband a) von einer Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten oder b) von Zielerreichungsgraden (bei Systemen mit Zielvereinbarung) ab.

»Zielsetzung

Zielsetzung ist es, eine nachvollziehbare Grundgehaltfestsetzung im Bereich der nicht leitenden AT-Angestellten auf der Grundlage einer vorherigen systematischen Stellen-/Funktionsbewertung [...] sowie einer Leistungsbeurteilung durchzuführen.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/405/2005

In welcher Form die Leistungsbeurteilung stattfindet, bleibt großteils offen. Gelegentlich werden jedoch zu beachtende Kriterien vorgegeben.

»Nachdem eine Position einem Positionsband zugeordnet wurde, erfolgt in dem Band eine weitere Differenzierung nach den Faktoren funktionsspezifische Kenntnisse, Geschäftskenntnisse, Führungsqualifikation, Problemlösungsanforderungen, Einflussstärke, Einflussbereich und interpersonelle Fähigkeiten.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040100/201/2002

Im Folgenden werden keine Kriterien, sondern drei Leistungskategorien genannt, in die die Beschäftigten nach summarischen Gesichtspunkten von den Vorgesetzten eingeordnet werden.

»Die oben genannten Gehaltsbänder AT I. bis AT III. werden in drei Gehaltszonen unterteilt:

- Einsteiger/oder in der Leistung Vergleichbare
- Leistungsträger
- Topleister.

Die Zuordnung von Mitarbeitern zu diesen Gehaltszonen erfolgt unter Berücksichtigung persönlicher Bedingungen, beruflicher Erfahrungen und erbrachter Leistungen [...]. Über die Zuordnung wird der örtliche Betriebsrat informiert. Auf Wunsch des örtlichen Betriebsrates werden Einzelfälle beraten.«

➔ METALLVERARBEITUNG, 030200/1113/1999

Laut einer anderen Regelung hängt die Lage im Band vor allem davon ab, ob die Stellenanforderungen langfristig erfüllt werden.

»Die individuelle Positionierung im jeweiligen Gehaltsband ist abhängig vom Grad der Erfüllung der in der Stellenbeschreibung festgelegten Hauptaufgaben. 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). Zu Grunde gelegt wird immer der Midpoint der AT-Stellengruppe, dem die Stelle zugeordnet ist und das Jahresgehalt.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/412/2000

Vereinzelt lassen sich Unternehmen hinsichtlich der Einordnung und Weiterentwicklung der AT-Angestellten im Gehaltsband alle Optionen offen.

»Jede Gehaltsgruppe hat eine Bandbreite mit Minimum- und Maximumbeträgen. Die Entwicklung innerhalb dieser Bandbreiten ist abhängig von der Beurteilung des Einzelfalls.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 010305/5/1978

Das zugeordnete Einkommensband wird nur in Ausnahmefällen verlassen. Mitunter wird erwähnt, dass die Knappheit einer bestimmten Berufsgruppe am Arbeitsmarkt ein höheres Gehalt rechtfertigen könne (siehe CD-ROM). Im folgenden Fall soll eine Grundvergütung

außerhalb der Gehaltsbänder in Ausnahmefällen nach Beratung mit dem Betriebsrat möglich sein. Mögliche Gründe hierfür bleiben ungenannt.

»Die Gehälter der AT-Mitarbeiter sollen in der Regel innerhalb der Gehaltsbänder liegen. Begründete Ausnahmen sind möglich und mit dem BR zu beraten.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/412/2000

2.5.5 Gehaltsanpassung

Regelungen zur Gehaltsanpassung der AT-Angestellten sind im Untersuchungsmaterial in verschiedenen Variationen enthalten, und zwar:

- bei der erstmaligen Eingruppierung (Einführung des Systems),
- bei der allgemeinen (in der Regel jährlichen) Weiterentwicklung der Werte der Gehaltsbänder,
- bei der individuellen Weiterentwicklung, z. B. aufgrund einer Leistungsbeurteilung (vgl. Kap. 2.5.4).

Ein bedeutsames Ereignis, das ggf. eine Gehaltsanpassung erfordert, ist zunächst die erstmalige Einführung des Stellenbewertungssystems (z. B. nach Hay). Damit soll eine einheitliche, transparente Vergütungsordnung für die AT-Angestellten installiert werden. Dies impliziert einen Abgleich der Ist-Gehälter der Beschäftigten mit dem Gehalt, das ihnen laut Bewertung zusteht. Fallen Ist- und Soll-Gehalt auseinander, müssen die Realverdienste angepasst werden. Die folgenden Beispiele zeigen, wie dies üblicherweise vor sich geht, ohne den Beschäftigten Gehaltsabschläge zumuten zu müssen.

»Mit Einführung dieser Betriebsvereinbarung erfolgt ein Soll-/Ist-Vergleich der aktuellen Gehälter der derzeitigen Stelleninhaber [...] Ist das aktuelle Jahresfixgehalt geringer als das Sollgehalt, erfolgt eine Anpassung in einem Zeitraum von längstens drei Jahren, es sei denn, es handelt sich um einen Mitarbeiter, der in seiner Leistung einem Einsteiger vergleichbar ist.

Ist das aktuelle Gehalt größer als das Sollgehalt, so erfolgt eine individuelle Gehaltsanpassung maximal in Höhe der Steigerung des in

dem jeweiligen Jahr durch den Vorstand zu entscheidenden [...] Be-
trages des Einstieggehaltes des jeweiligen Bandes [...].«

➔ KREDITGEWERBE, 040200/136/1998

Ein anderes Dokument formuliert wie folgt.

»Mitarbeiter, deren Gehalt oberhalb der festgelegten Soll-Position und außerhalb des Gehaltsbandes [...] liegt, werden moderat an das Soll-Entgelt herangeführt. Diesbezüglich wird das individuelle Ge-
halt im 1. Jahr zu zwei Dritteln, im 2. Jahr zu einem Drittel des %-Sat-
zes der allgemeinen Anpassung der Firmenlinie [...] erhöht. Ab dem
3. Jahr wird keine Anpassung mehr vorgenommen, bis die Soll-Posi-
tion erreicht ist.«

➔ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/405/2005

Dadurch wird das Gehalt in der Regel nach einigen Jahren an die Grö-
ßenstruktur des jeweiligen Bandes angepasst.

Die in den Beispielen thematisierte allgemeine Gehaltsanpassung be-
trifft die Weiterentwicklung der Bänder im Zeitablauf. Dass sich die Ge-
haltsbänder mit ihren Beträgen für die Unter- und Obergrenzen – meist
von Jahr zu Jahr – fortentwickeln (müssen), ergibt sich bereits aus dem
Gebot, den Abstand zur höchsten Tarifgruppe zu wahren. Da zu Budget-
fragen kein Mitbestimmungsrecht besteht, bestimmt im Regelfall die
Unternehmensleitung die Steigerungssätze.

»Die Geschäftsführung entscheidet in der Regel jährlich unter Be-
rücksichtigung der wirtschaftlichen Lage und Entwicklung des Un-
ternehmens, in welcher Höhe ein Budgetbetrag zur Regulierung der
Vergütung außertariflicher Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird.
Vor der Beschlussfassung der Geschäftsführung erfolgt eine Infor-
mation und Beratung mit dem Gesamtbetriebsrat.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

Üblicherweise erhalten alle AT-Angestellten zumindest eine Erhöhung
nach Maßgabe der Tarifsteigerung.

»Alle Mitarbeiter erhalten unabhängig von ihrer jeweiligen Lage im Gehaltsband eine prozentual gleiche Sockelanhebung, mindestens jedoch den absoluten Betrag der letzten Tariferhöhung [...].«

◆ MINERALÖLVERARBEITUNG, 040200/114/1997

Die Gelegenheit für die einzelnen AT-Angestellten, sich innerhalb ihres Gehaltsbandes und abhängig von den allgemeinen Steigerungssätzen weiterzuentwickeln, ist die gewöhnlich jährliche (vereinzelt zweijährliche) Gehaltsüberprüfung. Die Anpassung der einzelnen AT-Gehälter erfolgt nach völlig unterschiedlichen Konzepten. In der einfachsten Variante folgt die AT-Gehaltssteigerung der jeweiligen Erhöhung der Tarifgehälter.

»Die AT-Gehälter werden jährlich überprüft und in der Regel um den Betrag der Erhöhung der jeweils letzten Tarifgruppe angepasst.«

◆ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040100/62/1995

In einigen anderen Beispielen wird vermutlich ebenfalls linear angepasst, wobei wohl die Geschäftsleitung den Steigerungssatz festlegt.

»Die Vergütung wird, soweit sie nicht mit einem festen Prozentsatz an die Tarifentwicklung angekoppelt ist, alle 2 Jahre überprüft.«

◆ KREDITGEWERBE, 010305/11/2004

Auch im folgenden Anwendungsfall werden, im Gegensatz zum anschließenden Leistungsmodell, weitgehend gleichförmige Steigerungssätze angestrebt. Im Einzelfall kann davon abgewichen werden.

»Sollen die AT-Beschäftigten bei der jährlichen Entgeltüberprüfung und -anpassung nicht gleichmäßig behandelt werden, ist dies mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Eine unterschiedliche Behandlung ist im Einzelfall zu begründen.«

◆ MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Von diesen eher vereinheitlichenden bzw. an die Tarifentwicklung gekoppelten Ansätzen unterscheiden sich die leistungsorientierten Konzepte fundamental. Die Anpassung im Einzelfall erfolgt im Rahmen des

verfügbarer Budgets, meist aufgrund einer Einschätzung der Leistungen (Leistungsbeurteilung) durch Vorgesetzte. Insbesondere deshalb streben Arbeitgeber die beschriebene Bandstruktur an: Die Bänder sollen eine flexible Entwicklung der einzelnen Mitarbeitergehälter z. B. abhängig von der Qualifikationsentwicklung und besonders von der Leistung ermöglichen (vgl. Kap. 2.5.4).

»Ausgangspunkte für Einkommensveränderungen sind der festgelegte Orientierungswert (durchschnittlicher Erhöhungsprozentsatz) sowie die Arbeitsergebnisse und die persönliche Leistung des Mitarbeiters. [...] Dabei wird für einen Mitarbeiter, dessen Jahreszieleinkommen im Quer- bzw. Marktvergleich auf dem üblichen Niveau liegt, von folgenden Grundsätzen ausgegangen:

- Wenn Arbeitsergebnis und Leistung den Erwartungen entsprechen, liegt die Einkommenserhöhung in der Nähe des Orientierungswerts (›Ergebnisse erreicht‹).
- Wenn Arbeitsergebnis und Leistung permanent die Erwartungen übertreffen, liegt die Einkommenserhöhung deutlich über dem Orientierungswert (›Ergebnisse permanent übertroffen‹).
- Wenn Arbeitsergebnis und Leistung den Erwartungen nicht entsprochen haben, liegt die Einkommenserhöhung deutlich unter dem Orientierungswert bzw. kann auf eine Erhöhung ganz verzichtet werden (›Ergebnisse nicht erreicht‹).«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

Im Folgenden schlägt der direkte Vorgesetzte eine Gehaltsanpassung vor. Die Entscheidung trifft eine übergeordnete Führungskraft.

»Nach dem Gespräch zur Aufgabenerfüllung und Leistung schlägt der Disziplinarvorgesetzte im Rahmen der AT-Einkommensüberprüfung die neuen AT-Einkommen vor. Der Budgetverantwortliche entscheidet nach Erörterung mit den an ihn berichtenden Führungskräften und mit Unterstützung des Bereiches Personal im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern im Budgetbereich über die individuelle Festlegung der Einkommen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Vielfach liegt der individuellen Gehaltsanpassung ein Muster zugrunde, das auch in der Fachliteratur beschrieben wird. Hierbei ist nicht nur die Leistungsbeurteilung, sondern auch die aktuelle Lage im Gehaltsband ausschlaggebend für die Anpassung. Grundlage ist häufig ein matrixförmiges Schema. Die einzelnen Faktoren werden meist mit dem Prozentsatz der allgemein von der Unternehmensleitung beschlossenen Gehaltserhöhung verknüpft.

Bewertungsergebnis			
Lage im Band	(noch) nicht voll zufriedenstellend	voll zufriedenstellend	herausragend
oben	Einzelfall	0,5	1
mittig	0,5	1	1,5
unten	1	1,5	2

Abbildung 3: Verknüpfung von Bewertungsergebnissen und Lage im Band anhand verschiedener Erhöhungsfaktoren (nach Felix/Mache 1999, S. 508)

Die Matrix ist also in der Regel so konstruiert, dass die jährlichen Gehaltsanpassungen umso höher (niedriger) ausfallen,

- je niedriger (höher) die/der AT-Angestellte aktuell im Band platziert ist und
- je besser (schlechter) die Leistungen bzw. Kompetenzen beurteilt werden.

Dem Feld, das auf die Arbeitskraft jeweils zutrifft, lässt sich eine Größe entnehmen (z. B. zwischen 0,25 und 2), mit der der von der Unternehmensleitung bestimmte Erhöhungssatz multipliziert wird.

»Die Verteilung der Meriterhöhung ergibt sich aus einer Merittabelle gemäß beiliegendem Muster. Die jeweilige Merittabelle wird mit dem [...] -Ausschuss des Betriebsrates festgelegt. [...] Die individuelle Erhöhung ergibt sich unter Zugrundelegung des Meritprozentsatzes zusammen mit der Bewertungsnote und dem gegenwärtigen Gehaltsabstand vom Midpoint.

Die anzuwendenden Meritprozentsätze ergeben sich aus der jeweils

gültigen Verteilungsmatrix. Die Meriterhöhung wird von dem Mid-point des Grades, den der Mitarbeiter innehat, berechnet.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010400/85/2003

Im Untersuchungsmaterial ist regelmäßig von Gehaltsanpassung die Rede, meist ist damit eine Erhöhung verbunden (»Sperrklinkeneffekt«). Nur vereinzelt ist angedeutet, dass bei gravierenden Leistungsdefiziten auch Rückstufungen möglich sind, nach Beratung oder gar Zustimmung des Betriebsrats.

»Einkommensanpassungen nach unten können nur in begründeten Ausnahmefällen vorkommen. In solchen Fällen sind die ggf. arbeitsrechtlich erforderlichen Schritte zwingend einzuhalten.«

➔ INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

Schlimmstenfalls droht den AT-Angestellten demnach eine Nullrunde. Ein Betriebsrat erwirkte sogar die Bestimmung, dass es – mit wenigen Ausnahmen – immer eine Erhöhung geben muss.

»Es gibt grundsätzlich keine individuelle Nullregulierung. Bei Ausnahmen ist der örtliche Betriebsrat vorher anzuhören. Dies gilt nicht, wenn die Regulierung aufgrund einer außerordentlichen Regulierung, einer vereinbarten Beendigung des Arbeitsverhältnisses und ähnlichen Sondersituationen unterblieben ist, die eine Begründung entbehrlich machen.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

In anderen Unternehmen wird dies gewährleistet, indem den AT-Angestellten mindestens der Erhöhungswert aus der allgemeinen Anpassung (General Adjustment) zusteht. Kontrastierend dazu heißt es an anderer Stelle wie folgt.

»Es ist zulässig, Mitarbeiter aus disziplinarischen und/oder Leistungsgesichtspunkten von einer Gehaltserhöhung ganz oder teilweise auszuschließen. Der Betriebsrat ist vorher anzuhören.«

➔ MASCHINENBAU, 010305/7/2001

Laut folgender Regelung kann der Betriebsrat eine Mindestanpassung für einzelne Arbeitskräfte ausdrücklich verlangen.

»Der Gesamtbetriebsrat kann im übrigen im Rahmen seiner gesetzlichen Mitbestimmungsrechte eine Vereinbarung über eine Mindestanpassung im Rahmen der allgemeinen Einkommensüberprüfung verlangen, soweit ein Budget zur Verfügung steht.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

2.6 Variable Vergütung

Die Variabilisierung von Entgeltzahlungen abhängig von Leistungs- und/oder Erfolgskriterien stellt bei allen Beschäftigtengruppen aktuell einen »Megatrend« dar (vgl. Breisig 2003 und 2009). Bei der großen Gruppe der Tarifbeschäftigten ist man dabei einem Muster gefolgt, das bei den AT-Angestellten seit vielen Jahren existiert. In das Jahresgrundgehalt sind – über die Lage im Gehaltsband – zum Teil bereits Leistungselemente eingeflossen (vgl. Kap. 2.5.4). Es wird in 12 gleichen Tranchen ausgezahlt. Darüber hinaus erhalten die Beschäftigten eine variable Vergütung. Deren Anteil am Gesamtentgelt steigt bei AT-Angestellten mit zunehmendem Gehaltsniveau in der Regel deutlich an.

2.6.1 Ziele und Grundsätze

Die Analyse zeigt: Ein beträchtlicher Teil des Entgelts soll in allen untersuchten AT-spezifischen Systemen variabel, genauer gesagt vom Unternehmenserfolg und von der persönlichen Leistung abhängig sein. Ferner ergibt die Untersuchung, dass die Instrumente Zielvereinbarung und Erfassung der Zielerreichungsgrade alleine oder kombiniert mit einer Leistungs- oder Kompetenzbeurteilung als Bemessungsbasis individueller Leistung herangezogen werden; großteils neben einer ergebnisbezogenen Komponente, die vom Erreichen definierter Kennzahlen auf Unternehmens- bzw. Konzernebene abhängt.

»Der variable Gehaltsbestandteil untergliedert sich in eine persönliche Komponente, die auf Basis einer Zielvereinbarung bewertet wird (max. 10% der jährlichen Gesamtvergütung) und einer Unternehmenskomponente, die vom Unternehmenserfolg abhängt (3% der jährlichen Gesamtvergütung bei normalem Geschäftserfolg).«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

In einigen Organisationen ist zudem auf der mittleren Ebene eine bereichs- bzw. abteilungsbezogene Komponente in das Gesamtmodell integriert.

»Das Bonussystem besteht aus drei Komponenten, die in Summe die Höhe der Bonuszahlung festlegen:

Komponente 1 = Unternehmenserfolg

wird in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg gewährt.

Komponente 2 = Ergebnisziele

wird für die Erreichung der mit der Geschäftsleitung vereinbarten Ergebniszielvereinbarungen gewährt. Als Zielgrößen dienen wirtschaftliche Kennzahlen der Business Unit bzw. Central Unit.

Komponente 3 = persönliche Geschäftsziele

wird auf Basis einer individuellen Zielvereinbarung gewährt.«

 GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSGEWESEN, 040200/436/2007

Allerdings ist dieses Muster nicht durchgängig. Einige Unternehmen schütten z. B. auf Unternehmensebene eine Jahressondervergütung an alle Beschäftigten aus. Sie ist getrennt geregelt und gilt nicht als spezielle Komponente des AT-Vergütungssystems. Andere zahlen je nach Konzern-, Bereichs- oder Einzelleistungsergebnis prozentuale Sätze des Grundgehaltes aus. Diese Einzelfälle bleiben hier aus Platzgründen unbeachtet.

Sofern darüber Informationen enthalten sind, gestalten sich in den übrigen Unternehmen die Verteilungsrelationen zwischen dem (geschäfts-)ergebnisbezogenen Anteil der variablen AT-Vergütung und der individuell leistungsbezogenen Komponente unterschiedlich, z. B. 30% zu 70%, 50% zu 50% oder auch 70% zu 30%.

In einigen Betrieben wachsen die Anteile der Komponenten, die vom Unternehmenserfolg abhängen, mit der AT-Vergütungsgruppe an.

»Der gesamte variable Anteil (100%) teilt sich bei 100%-iger Erreichung der vereinbarten Ziele und des Unternehmenserfolgs auf in:

- 60% für die persönliche Zielerreichung (Gewichtungsfaktor 0,6) und
- 40% für den Unternehmenserfolg bei AT-Mitarbeitern in der AT-Gruppe >LFK< sowie
- 80% für die persönliche Zielerreichung (Gewichtungsfaktor 0,8) und
- 20% für den Unternehmenserfolg bei AT-Mitarbeitern in den AT-Gruppen >OFK<, >AT2< und >AT1<.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/432/0

Neben Regelungen zur Gesamtkomposition der variablen Entgeltelemente äußern sich einige Vereinbarungen zu den Zielen, die mit dieser leistungs- und/oder erfolgsbezogenen Komponente verfolgt werden. Erwartungsgemäß stellen a) die Stärkung der Motivation und Identifikation sowie b) die Leistungshonorierung der AT-Beschäftigten die zentralen Ziele der variablen Zusatzvergütung dar. In einigen Vereinbarungen spielen weitere Faktoren eine Rolle: z. B. Führungs- und Entwicklungsziele (Personalführung, Ableitung von Möglichkeiten zu Leistungsverbesserungen etc.) sowie die Einbindung der Zielerreichung der AT-Mitarbeiter in den Gesamterfolg des Unternehmens bzw. Konzerns.

»Es ist der erklärte Wille der Vertragsparteien, den außertariflichen Angestellten in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg eine zusätzlich zum Grundgehalt zu zahlende erfolgsorientierte variable Vergütung (Tantieme) zu zahlen, um die Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Unternehmenszielen zu erhöhen und die Motivation der MitarbeiterInnen nachhaltig zu fördern und individuelle Beiträge zum Erfolg angemessen zu honorieren. Diese Tantiemenregelung verfolgt das Ziel, eine Balance zwischen dem unternehmerischen Erfolg des Konzerns einerseits und dem Einkommen seiner an diesem Erfolg beteiligten AT-MitarbeiterInnen andererseits zu schaffen.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGEN, 040200/410/2007

2.6.2 Zielvereinbarungen

Entsprechend dem hohen Stellenwert von Zielvereinbarungen im Rahmen moderner Vergütungskonzepte (vgl. z. B. Breisig 2007) überrascht es nicht, dass nahezu in allen analysierten Vergütungssystemen für AT-Anstellte mit diesem Instrument gearbeitet wird. Die Zielvereinbarungen bzw. die Überprüfung der Zielerreichungsgrade für die zurückliegende Periode erfolgen in einem eigens dafür angesetzten formalen Gespräch (Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungsgespräch) zwischen AT-Beschäftigten und Führungskraft.

Die Regelungen zu Zielvereinbarungen fallen unterschiedlich intensiv aus. Einige Vereinbarungen beschränken sich auf wenige Sätze und überlassen die Details entweder den Akteuren selbst, oder sie sind in anderen Materialien (z. B. Handbüchern) genauer beschrieben.

»Es erfolgt die Teilnahme am Zielvereinbarungssystem für AT-Anstellte [...]. Die Höhe und Zusammensetzung ist abhängig von der Funktion, Verantwortung und Beeinflussbarkeit der vereinbarten Ziele. Für Vertriebsmitarbeiter ist ein variabler Anteil von mindestens 5 % und maximal 30%, für Nicht-Vertriebsmitarbeiter von mindestens 5 % und maximal 20% des Entgelts vorgesehen.

Die Zielgrößen werden im 1. Quartal eines Jahres zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart. Die Ziele müssen realistisch, erreichbar und beeinflussbar sein. Die Anzahl der individuellen Ziele darf maximal vier sein. Die Struktur und Höhe der Ziele (Konzernziele, Wertziele, Qualitative, Spartenziele, Individuelle Ziele) orientieren sich an der Funktion/Verantwortung. Bei Nichtvorliegen einer Zielvereinbarung erfolgt keine Abschlags- bzw. Restabrechnung des Zielentgeltes.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Großteils regeln die Dokumente auch Einzelheiten des Systems, z. B. die Zahl der abzuschließenden Ziele, eine Typologie nach Art der Ziele, diverse Facetten des Prozesses usw. (vgl. ausführlich Breisig 2009, S. 30ff. sowie die Beispiele auf CD-ROM).

2.6.3 Leistungsbeurteilungen

Leistungsbeurteilungsverfahren finden sich in den Steuerungssystemen für AT-Angestellte in verschiedenen Varianten. Häufig hängt bei der Grundvergütung die Lage der AT-Beschäftigten im Gehaltsband von einer summarischen (d.h. nach Details nicht weiter aufgeschlüsselten) oder einer analytischen Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft ab (vgl. Kap. 2.5.3). Einige Vereinbarungen sehen zudem die Ausschüttung einer variablen Vergütungskomponente aufgrund einer Leistungsbeurteilung vor. Dabei kann die Leistungsbeurteilung methodisch alternativ zur Zielvereinbarung eingesetzt werden, oder sie wird mit dieser kombiniert.

»Die individuelle Leistung ist im Rahmen der vorhandenen Mittel maßgebend für die Höhe der Leistungstantieme. Die Bewertung des individuellen Leistungsbeitrags erfolgt auf Basis der Leistungsbeurteilung gemäß Betriebsvereinbarung ›Leistungsbeurteilung der AT-bezahlten Mitarbeiter‹ für alle AT-Mitarbeiter.«

 KREDITGEWERBE, 040200/98/0

Die vorgefundenen Beurteilungsverfahren unterscheiden sich in ihrer inhaltlichen Ausgestaltung beträchtlich. Das nachfolgend dokumentierte Beispiel läuft faktisch auf eine Verschmelzung von Zielvereinbarung und Beurteilung hinaus.

»Zum Ende des Beurteilungszeitraumes bewertet der Vorgesetzte im Gespräch mit dem Mitarbeiter, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Dies gilt für die Leistungsmenge und die Leistungsgüte bezogen auf die vereinbarten Jahresziele.

Die Beurteilung von Zielerreichung, Leistungsmenge und Leistungsgüte erfolgt gesamtheitlich durch Zuordnung zu einer von insgesamt drei Leistungsstufen. Hierbei gilt folgende Differenzierung:

- Leistungsstufe 1: unzureichende bis entwicklungsfähige Leistung
- Leistungsstufe 2: anforderungsgerechte bis gute Leistung
- Leistungsstufe 3: sehr gute bis hervorragende Leistung.«

 MINERALÖLVERARBEITUNG, 040200/114/1997

2.6.4 Ranking

Als Sonderform einer Leistungsbeurteilung arbeitet ein Unternehmen mit einem so genannten Ranking. Im Mittelpunkt dieses Verfahrens steht eine Rangfolge der AT-Anstellten. Sie wird durch eine Gruppe von Führungskräften erstellt. Zuvor hatte eine reguläre analytische Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten stattgefunden.

»Ranking dient als Instrument zur Anbindung von Entgelt (Gehalt und Bonus) an die individuelle Leistung. Im Rankingprozess werden die Mitarbeiter einer Rankingkategorie relativ zur Leistung anderer zugeordnet. Ziel ist, die verfügbaren Gelder so leistungsgerecht wie möglich zu verteilen. Das Ranking erfolgt anhand vereinbarter Regeln. Der Prozess muss transparent, die Durchführung sorgfältig vorbereitet sein. [...]

Das Ranking erfolgt durch eine Gruppe von Vorgesetzten (panel), i.d.R. zusammengesetzt aus den direkten Vorgesetzten und dem Chef der Vorgesetzten. Andere Vorgesetzte (»Kunden«) bzw. nach Versetzungen der vorherige Vorgesetzte können hinzugezogen werden, falls sie zusätzliche Kenntnisse mitbringen. Das Ranking wird durch einen Prozessbegleiter gesteuert. [...] Der Betriebsrat wird auf Wunsch über die Zusammensetzung der Rankingpanels informiert. [...]

Im Rankingprozess schlägt der direkte Vorgesetzte die nach seiner Ansicht jeweils zutreffende Rankingkategorie vor und begründet seinen Vorschlag anhand von Beispielen erbrachter Leistungen. Ziel der Diskussion im Panel ist, subjektive Maßstäbe der Leistungsbeurteilung so weit wie möglich auszugleichen. Erwartet wird, dass das Panel zu Rankingkategorien kommt, die von allen Panel-Mitgliedern getragen werden. Die Zuordnung der Mitarbeiter wird vom jeweiligen direkten Vorgesetzten verantwortet. Bei der Rückkopplung des Ergebnisses an den Mitarbeiter darf der Vorgesetzte sich nicht hinter dem Panel »verstecken«.

Rankingkategorien

Das Leistungsranking erfolgt in vier Kategorien:

- erste 10 % – kleine Minderheit
- nächste 10 % – große Minderheit

- nächste 50–60% – große Mehrheit
- übrige 0–10% – kleine Minderheit.«

→ ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/8/1995

Rankings sind ein typisch US-amerikanisches Beurteilungsverfahren und auch in den USA durchaus umstritten. Dennoch sind sie dort relativ weit verbreitet. Im zitierten Unternehmen wurden sie offenbar nach diesem Vorbild übernommen. Politisch sind solche Instrumente als außerordentlich problematisch einzuschätzen. Auf methodisch fragwürdiger Basis werden die Beschäftigten in eine Rangfolge gebracht und damit auf- oder abgewertet. Diese Rangposition soll sozusagen den Wert einer Arbeitskraft für das Unternehmen widerspiegeln. Eine Vorgehensweise, die ethisch sehr bedenklich ist. Umstritten bzw. fraglich ist auch, ob damit tatsächlich die beabsichtigten Anreize geschaffen werden. Beschäftigte, die sich in den unteren oder mittleren Rängen wiederfinden, werden eher stigmatisiert und in Resignation und Gleichgültigkeit getrieben anstatt ihren Rückstand als motivierend zu empfinden. Aus den genannten Gründen ist von solchen Modellen abzuraten.

2.6.5 Jahreserfolgsprämien

Wie in Kap. 2.6.1 dargelegt, setzt sich bei den meisten untersuchten Unternehmen der variable Vergütungsanteil der AT-Angestellten in unterschiedlichen Konstellationen aus 2 Faktoren zusammen: a) der individuellen Leistung (erfasst durch den Erreichungsgrad vereinbarter Ziele und z. T. durch eine Leistungsbeurteilung) b) einer ergebnisbezogenen Komponente, die von Ausprägungsformen bestimmter Kennzahlen auf Unternehmens- bzw. Konzernebene abhängt. Rein technisch betrachtet wird in einigen Unternehmen die Jahreserfolgsprämie von den individuell-leistungsbezogenen Elementen getrennt. Mehrheitlich werden die Teilelemente jedoch mittels einer mathematischen Formel mit entsprechend gewichteten und verknüpften Komponenten zusammengeführt. Auf diese Feinheiten kann an dieser Stelle aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden.

Der Unternehmenserfolg wird uneinheitlich und anhand unterschiedlicher Faktoren erfasst. Als relevante Kennzahlen werden z. B. angege-

ben die Gesamtkapitalrendite ROE (Return on Equity), ROCE, Umsatzrendite, EBIT, EBITDA, ROS (Return on Sales), Cash Flow; zum Teil auch nicht näher bestimmte Größen wie der Jahresüberschuss oder das konsolidierte Ergebnis (vgl. ausführlich Breisig 2009, S. 65 ff.).

Es scheint üblich zu sein, dass die Unternehmensleitung für diese Kennzahlen jeweils Zielgrößen vorgibt (ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gibt es hierzu nicht; sogenannter Dotierungsrahmen) und der variabel-ergebnisbezogene Anteil nach dem Erreichungsgrad dieser Ziele bemessen wird.

»Bei Erreichen nachfolgender ROE-Schwellenwerte wird auf Ebene der Ressorts ein Volumen (Anteil der AT-Grundgehaltssumme) zur Verfügung gestellt. Dieses beträgt bei

- ROE höher/gleich 8,25 % = 25 %
- ROE höher/gleich 10,65 % = 50 %
- ROE höher/gleich 13,10 % = 75 %
- ROE höher/gleich 15,75 % = 100 %

der addierten Monatsgrundgehälter.«

 KREDITGEWERBE, 040200/431/2007

In einigen Modellen legt sich die Unternehmensleitung nicht exakt auf spezielle Kennzahlen und ihre potentiellen Ausprägungsformen fest.

»Die Jahreszahlung ergibt sich aus der Multiplikation des persönlichen Grundbetrags mit einem Unternehmensfaktor, der nach vorheriger Unterrichtung des GBR jährlich von der Firmenleitung festgelegt wird. Die Firmenleitung wird dabei in erster Linie das Ergebnis des vorangegangenen Geschäftsjahres und seine betriebswirtschaftliche Bewertung in ihre Überlegungen einbeziehen. Die Jahreszahlung wird in der Regel spätestens mit den Februar-Bezügen ausbezahlt.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

2.7 Sozialleistungen und Altersvorsorge

Die geldwerten Leistungen, die für AT-Angestellte erbracht werden, umfassen in den meisten Unternehmen auch spezielle Zusatzentgelte, Sozialleistungen sowie Beiträge zur betrieblichen Altersvorsorge.

2.7.1 Sozialleistungen, Zusatzentgelte

Im Untersuchungsmaterial bot sich ein großes Spektrum an weiteren Zahlungen, die an die AT-Angestellten ausgeschüttet werden. Beispielsweise einfache Sonderzahlungen, die nicht von Leistungs- und/oder Erfolgskriterien abhängen.

»Jede/r AT-Angestellte erhält zum Jahresende eine Sonderzahlung in Höhe eines halben Monatsgehaltes (Bruttozahlung).«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Es ist nicht bekannt, ob diese Sonderzahlung auch an die Tarifbeschäftigte ausgeschüttet wird. Großteils orientieren sich die Regelungen für AT-Angestellte an Ansprüchen, die den Tarifbeschäftigten aufgrund des geltenden Tarifvertrages zustehen.

»Daneben erhalten AT-Angestellte Urlaubsgeld und vermögenswirksame Leistungen nach den tariflichen Regelungen.«

 PAPIERGEWERBE, 010305/1/1991

Erwartungsgemäß bestehen auch Ansprüche auf Weihnachtsgeld.

»Das Unternehmen gewährt den AT-Angestellten jährlich mit der Gehaltsabrechnung November ein Weihnachtsgeld in Höhe ihres jeweiligen persönlichen Monatsgehaltes des Monats November des betreffenden Jahres.

Umfasst das Jahr des Eintritts in das bzw. des Ausscheidens aus dem Anstellungsverhältnis nicht ein volles Kalenderjahr, wird das Weihnachtsgeld im betreffenden Jahr anteilig in Höhe von 1/12 je

vollem Beschäftigungsmonat mit der letzten Gehaltsabrechnung ge-
zahlt.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/9/2004

Weitere Beispiele für Sonderzahlungen sind etwa Jubiläumsgelder oder Zuschüsse bei der Geburt von Kindern.

Bemerkenswert ist folgende Einzelfallregelung: Das Unternehmen stellt eine Sonderzuwendung bei »einmaligen Leistungen« in Aussicht.

»[...] herausragende einmalige Leistungen eines Mitarbeiters (können) durch Sonderzuwendungen honoriert werden. [...] Die Höhe der Sonderzuwendungen soll der besonderen Leistung angemessen sein. Sie soll jedoch nicht wesentlich unter einem Monatsgehalt liegen und in engem zeitlichen Zusammenhang mit der Leistung aus-
gezahlt werden.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

Auch eine weitere Regelung zu einer speziellen »AT-Zulage« sei erwähnt.

»Abhängig von der Leistung, Tätigkeit oder Funktion des Mitarbeiters kann eine zusätzliche freiwillige AT-Zulage vereinbart werden. Die Höhe der Zulage liegt im freien Ermessen des Arbeitgebers. Die AT-Zulage wird bei einer [...] Tariferhöhung nicht automatisch erhöht.«

 GROSSHANDEL (OHNE Kfz), 040100/193/2000

Der Arbeitgeber erhofft sich vermutlich, sein Personal mit Spezialkompetenzen in besonders knappen Arbeitsmarktsegmenten an das Unternehmen zu binden.

2.7.2 Cafeteria-Konzepte

Ein Unternehmen wählt hinsichtlich der Sozialleistungen für die AT-Angestellte den so genannten Cafeteria-Ansatz. Ziel ist es, diesen hoch qualifizierten Beschäftigten als attraktiver Arbeitgeber zu erscheinen.

»Als zusätzlichen Baustein des Vergütungspaketes im außertariflichen Bereich und zur Erhöhung der Attraktivität [...] als Arbeitgeber wird ein Cafeteria-System eingeführt. Damit kann der außertarifliche Mitarbeiter entsprechend seiner individuellen Lebenssituation aus mehreren Vergütungsbestandteilen auswählen.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040300/35/2005

Den Beschäftigten wird ein monatlicher Betrag zur Verfügung gestellt, für den sie sich – wie in einer Cafeteria – aus einem Leistungsangebot das individuell Passende heraussuchen können.

»Die Teilnehmer am Cafeteria-System erhalten einen monatlichen Cafeteria-Betrag in Höhe von brutto € 200,– gemäß den geltenden steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Vorschriften, Teilzeitkräfte entsprechend anteilig. [...] Der Cafeteria-Betrag ist ein zusätzlicher Vergütungsbestandteil. Er ist nicht altersversorgungs- und bonusfähig. Er bleibt für die Berechnung künftiger AT-Regulierungen unberücksichtigt, ebenso bei der Gewährung anderer zusätzlicher Sonderleistungen (z. B. Jubiläumszahlungen).«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040300/35/2005

Welche Leistungen angeboten werden, geht aus folgender Aufzählung hervor.

»Innerhalb des Cafeteria-Systems kann zwischen den folgenden Bausteinen ausgewählt werden:

- Leasingwagen zur dienstlichen und privaten Nutzung
- Zusätzliche betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung (»Deferred Compensation«)
- Barauszahlung (zusätzlich zum Bruttogehalt)

Eine Kombination der Bausteine [...] ist nicht möglich. [...] Mitarbeiter, die sich nicht für eine der genannten Wahlmöglichkeiten entscheiden, nehmen an der Barauszahlung teil.«

☞ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040300/35/2005

2.7.3 Entgeltumwandlung

Bei dem zuletzt zitierten Cafeteria-Modell war die Entgeltumwandlung oder Deferred Compensation eine möglichen Auswahloption. Überhaupt bezieht sich ein Teil des zur Auswertung für diese Studie zur Verfügung gestellten Materials auf Versorgungsregelungen im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge. Dabei handelt es sich bekanntlich um eine höchst komplexe Rechtsmaterie. Interessierten sei die aktuelle, jüngst erschienene Auswertung von Laßmann/Röhricht (2009) empfohlen. Im Folgenden wird lediglich auf einige Regelungen zur arbeitnehmerfinanzierten Altersversorgung zur so genannten Entgeltumwandlung eingegangen. Seit 2002 können Beschäftigte (und damit auch die meisten AT-Angestellten) bis zu 4 % der Beitragsbemessungsgrenze aus ihren Entgeltansprüchen in die Altersvorsorge einbringen – meist ergänzend zu arbeitgeberfinanzierten Leistungen. Aus steuerlichen Gründen muss es sich dabei um künftige Entgeltansprüche handeln. Umzuwendende Vergütungsbestandteile werden bisweilen tarifvertraglich, für den AT-Bereich per Betriebsvereinbarung geregelt.

»Die Entgeltumwandlung zur kapitalgedeckten Altersvorsorge kann bei AT-Angestellten durch Umwandlung folgender Einmalzahlungen erfolgen:

- Jahresvergütung
- Weihnachtsgeld.

Für diese Einmalzahlungen gelten im Falle der Einbeziehung in die Entgeltumwandlung folgende Fristen: Entgeltumwandlungserklärung bis 30.09. eines Kalenderjahres für das laufende Jahr bzw. bis 31.05. für die Umwandlung der Jahresvergütung.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 050101/415/2006

Die folgende Regelung ist vermutlich als AT-spezifisch einzustufen. Sie bezieht Erfolgs-, Zielerreichungs- sowie Anwesenheitsprämien in die Entgeltumwandlung ein.

»Die Prämienausschüttung erfolgt auf das Altersvorsorge-Konto gewöhnlich zum Jahresende, allerdings mit Vorbehalt.

Die Arbeitgeberprämien, Erfolgs-, Zielerreichungs- und Anwesen-

heitsprämien werden normalerweise schon am Ende jedes Geschäftsjahres dem anspruchsberechtigten Mitarbeiter (Teilzeitmitarbeitern anteilig) auf seinem persönlichen Altersvorsorge-Konto gutgeschrieben, wenn zum Ende des laufenden Geschäftsjahres absehbar ist, dass die Ziele in voller Höhe erreicht werden. [...]

Entgeltumwandlungen sind aus Einmalzahlungen vorzunehmen, die regelmäßigen monatlichen Entgeltbestandteile dürfen nicht umgewandelt werden. [...] Die Erfolgsprämie stellt [...] eine Beteiligung am Gewinn des arbeitgebenden Unternehmens der [...] Gruppe dar. Maßgeblich ist die Umsatzrendite dieses Unternehmens als Verhältnis von Bilanzergebnis und Umsatz. [...]

Die Zielerreichungsprämie stellt eine Beteiligung am Erreichen bestimmter vorgegebener Ziele innerhalb des arbeitgebenden Unternehmens der [...] Gruppe dar. [...]

Die Anwesenheitsprämie beträgt für alle Mitarbeiter

- ab einer Anwesenheitsquote von 96,0 % [...] € und
- ab einer Anwesenheitsquote von 96,5 % [...] €.

Die Anwesenheitsquote wird als Durchschnittswert pro Unternehmen ermittelt und quartalsweise bekannt gegeben.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 050101/258/2004

Für die umfangreichen Details von Entgeltumwandlungskonzepten wie Ober- und Untergrenzen, Laufzeiten, Wahlrechte usw. sei erneut auf die aufschlussreiche Auswertung von Laßmann/Röhricht (2009) verwiesen.

2.8 Personalführung und -beurteilung ohne Entgeltbezug (Kurzfassung)

Die Untersuchung zeigt: Das Vereinbarungsmaterial für AT-Anstellte umfasst Regelungsgegenstände, die weniger mit wichtigen Sachverhalten der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (insbesondere Entgelt und Arbeitszeit) zu tun haben als mit modernen Managementmethoden, bei denen »weiche« Faktoren wie Kommunikation, Füh-

rung, Personalentwicklung im Vordergrund stehen. Diese Regelungsmaterie wird in der vorliegenden Print-Fassung nur als kurze Übersicht wiedergegeben. Interessierte finden dieses Kapitel ausführlich in der online-Version und auf der CD-ROM (kostenlos verfügbar unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen). Zudem enthält die CD-ROM diverse Regelungsbeispiele.

Beurteilung, Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

Vergütungskonzepte mit Beurteilungen bzw. Zielvereinbarungen wurden ausführlich behandelt. Einige Vereinbarungen enthalten Regelungen zu (separaten) Mitarbeitergesprächen mit diesen Elementen. Sie werden zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geführt zu Zwecken der Kommunikation, des Austauschs von Erwartungen und der Förderung und Entwicklung der Beschäftigten.

Potenzialeinschätzung

Die Potenzialbeurteilung betrachtet im Unterschied zur Leistungsbeurteilung zukunftsorientiert die Eignung von Beschäftigten für andere, in der Regel hierarchiehöhere Stellen. Solche Verfahren werden vermutlich insbesondere bei der Zielgruppe der AT-Angestellten eingesetzt, da hier viele »Potenzialträger« vermutet werden.

Führungsfeedback »von unten«

Da AT-Angestellte oft Personalverantwortung haben, verfügen einige Unternehmen über Führungsfeedbacks »von unten«. Dabei schätzen die Beschäftigten meist mittels eines anonymen Fragebogens das Arbeits- bzw. Führungsverhalten sowie die Fähigkeiten und Kenntnisse ihrer direkten Vorgesetzten ein.

Führung auf Zeit

Beim Ansatz Führung auf Zeit, vorgefunden im öffentlichen Dienst, werden Führungspositionen zunächst nur befristet besetzt. Die feste Übernahme erfolgt erst nach einer definierten Zeitdauer, sofern sich die bzw. der Beschäftigte in der Position bewährt.

2.9 Förderung und Personalentwicklung (Kurzfassung)

Auch das Thema Personalentwicklung ist nach dem analysierten Material zu urteilen für die AT-Angestellten (wie generell für alle Beschäftigten) von Bedeutung. Auch hierauf sei nur kurz verwiesen. Die ausführliche Auswertung kann online eingesehen werden unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Mitarbeiter in Entwicklung

Diese Konzepte führen (bislang tariflich) Beschäftigte anhand eines individuellen Entwicklungsplanes hinsichtlich Gehalt sowie erforderlicher Kompetenz in überschaubarer Zeit (zwei Jahre) an den AT-Bereich heran.

Kompetenzentwicklung

Auch nachdem Beschäftigte erfolgreich in den AT-Bereich integriert wurden, bleibt die Erfassung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen auf der Tagesordnung. Dies zeigt sich in mehreren Vereinbarungen: Sie messen der Kompetenzentwicklung der AT-Angestellten hohen Stellenwert bei und regeln eigens Feedbackkonzepte und Vorgehensweisen.

2.10 Besondere Schutzrechte

In einigen ausgewerteten Vereinbarungen sind besondere Schutzrechte für AT-Angestellte verankert. Sie sind einmal mehr mit dem Regelungsbedarf zu erklären, der sich aus dem fehlenden tarifvertraglichen Schutz für diese Beschäftigtengruppe ergibt.

2.10.1 Entgeltfortzahlung bei Krankheit

(Mantel-)Tarifverträge regeln üblicherweise zentrale Beschäftigungsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt oder Urlaubsanspruch. Diese besonders wichtigen Gestaltungsbereiche werden für AT-Angestellte im Arbeitsvertrag und/oder per Betriebsvereinbarung geregelt. Letzteres ist vor allem dann der Fall, wenn das Unternehmen Wert auf einheitliche Richtlinien und Vorgehensweisen legt. Ein Unternehmen regelt so auch die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Vermutlich ist dies in den meisten anderen Fällen Gegenstand der Arbeitsverträge. Laut Experten ist eine einzelvertragliche Verlängerung der Entgeltfortzahlung auf bis zu 18 Monaten »weithin üblich«, teilweise gestaffelt nach Betriebszugehörigkeit (vgl. Blanke 2003, S. 69).

Für AT-Angestellte gilt ohnehin – sofern sie keine leitenden Angestellten sind – das »Gesetz über die Zahlung des Arbeitsentgelts an Feiertagen und im Krankheitsfall« (Entgeltfortzahlungsgesetz).

»Bei Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit, für die den AT-Mitarbeiter nach § 3 Abs. 1 Entgeltfortzahlungsgesetz (EFZG) kein Verschulden trifft, wird die monatliche AT-Vergütung unabhängig von der gesetzlich geregelten Dauer bis zur Dauer von 6 Wochen fortgezahlt. [...] Der AT-Mitarbeiter ist verpflichtet, dem Arbeitgeber die Arbeitsunfähigkeit und deren voraussichtliche Dauer unverzüglich mitzuteilen. Dauert die Arbeitsunfähigkeit länger als 3 Kalendertage, hat der AT-Mitarbeiter eine ärztliche Bescheinigung über das Bestehen der Arbeitsunfähigkeit sowie deren voraussichtliche Dauer spätestens am Arbeitstag vorzulegen, der auf den 3. Kalendertag der Arbeitsunfähigkeit folgt. [...]«

Im Übrigen richtet sich der Anspruch auf Entgeltfortzahlung, zum Beispiel in Fällen mehrfacher Erkrankung oder hinsichtlich des Fortderungsübergangs bei Dritthaftung, nach dem EFZG.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Bemerkenswerterweise garantiert der Betrieb den AT-Angestellten weitergehende Leistungen, vermutlich mit dem Ziel, sie stärker einzubinden.

»Ab der 7. Krankheitswoche wird ein Zuschuss zum Krankengeld gezahlt

- bei einer Unternehmenszugehörigkeit von mindestens 6 Monaten bis zum Ende der [...] Krankheitswoche,
- bei einer Unternehmenszugehörigkeit von mindestens 10 Jahren bis zum Ende der [...] Krankheitswoche,
- bei einem Arbeitsunfall bis zum Ende der [...] Krankheitswoche.

Der Zuschuss errechnet sich aus der Differenz zwischen dem Nettoentgelt des AT-Mitarbeiters aus der monatlichen Grundvergütung und dem Bruttokrankengeld. Privatversicherte AT-Mitarbeiter erhalten einen Zuschuss in Höhe der Differenz der Nettovergütung zum Bruttokrankengeld, das nach § 47 SGB IX auf Basis der Beitragsbemessungsgrenze errechnet wird.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

2.10.2 Gehaltsschutz bei Leistungsminderung

Das gleiche Unternehmen aus dem Energiesektor trifft eine weitere interessante Regelung. Sie schützt die AT-Beschäftigten weitgehend vor den Folgen einer eventuellen Leistungsminderung.

»AT-Mitarbeiter, die wegen Leistungsminderung ihre bisherige Arbeit nicht mehr ausüben können, behalten ihre jährliche Gesamtvergütung. Voraussetzung dafür ist, dass der AT-Mitarbeiter eine Unternehmenszugehörigkeit von 15 Jahren erreicht und das 50. Lebensjahr vollendet hat, es sei denn, die Leistungsminderung ist Folge eines Arbeitsunfalls.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

2.11 Regelungen im Zusammenhang mit Sozialplänen bzw. Vereinbarungen zur Standortsicherung

Im Zusammenhang mit Sozialplänen bzw. mit Vereinbarungen zur Standortsicherung werden den AT-Angestellten mitunter Zugeständnisse abverlangt. Dies betrifft insbesondere Entgeltkürzungen. Der Sanierungsbeitrag kann sich aber auch auf andere Bereiche, etwa die Arbeitszeit beziehen.

2.11.1 Entgeltabsenkung

In die vorliegende Analyse wurden nur Sozialplan- bzw. Standortsicherungsvereinbarungen einbezogen, die ausdrücklich auch AT-Angestellten Abstriche oder Sanierungsbeiträge abverlangen (vgl. generell zu Regelungen bei Interessenausgleich oder Sozialplan Göritz et al. 2005). Meist führen wirtschaftliche Krisensituationen zu Betriebsänderungen mit Interessenausgleichen und Sozialplänen bzw. zu Standortsicherungsvereinbarungen unter Einbeziehung der Tarifparteien.

»Die Unternehmenssituation [...] ist gänzlich unbefriedigend. Trotz relativ gestiegener Markt-Anteile ist die Lage geprägt durch den Preisverfall, den Rückgang traditioneller Absatzwege und gestiegene Belastung durch fixe Kosten.

Die Beteiligten sind sich einig, dass sich [...] nur durch eine gemeinsame Kraftanstrengung der Geschäftsleitung, der Belegschaft und [...] sanieren lässt. Insbesondere muss [...] von produktionsfremden Kosten entlastet werden, müssen Mittel zur Investition in Produktionsanlagen und in eine EDV-technische Ausrüstung bereitgestellt werden und müssen Einsparungen im personellen Bereich realisiert werden (4-Bausteine-Programm).

Die Beteiligten sind sich einig, dass die Einsparungen im personellen Bereich nur unter Beachtung der gesetzlichen, tariflichen und einzelvertraglichen Regelungen möglich sind. Die Beteiligten wollen und können die Tarifautonomie nicht einschränken [...].«

 TEXTILGEWERBE, 030200/685/1995

Laut einigen Vereinbarungen müssen auch die AT-Angestellten aus Gründen der Kostensenkung finanzielle Abstriche hinnehmen.

»Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, jede AT-Vergütung zu überprüfen und unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen bis zu 5 % abzusenken.«

➔ TEXTILGEWERBE, 030200/685/1995

Mitunter werden feste Beträge genannt.

»Für AT-Angestellte gilt eine Einkommensminderung um max. € 610,- je Monat oder max. € 7.300,- jährlich als zumutbar, sofern dann das Monatseinkommen trotzdem noch mindestens € 300,- über der höchsten Tarifgruppe ohne Zulagen liegt.«

➔ METALLVERARBEITUNG, 100100/330/2002

In anderen Regelungen werden die Vergütungen abgesenkt, doch gleichzeitig die Arbeitszeiten der AT-Arbeitskräfte verkürzt.

»Die wöchentliche Arbeitszeit der Tarifmitarbeiter wird gemäß § 2, I Ziffer 3 MTV auf 35,5 Stunden reduziert. Ein finanzieller Ausgleich aufgrund der Arbeitszeitverkürzung erfolgt nicht. [...] Die Betriebsparteien werden darauf hinwirken, dass AT-Mitarbeiter und leitende Angestellte sich der aus dieser Betriebsvereinbarung ergebenden finanziellen Maßnahme anschließen werden.«

➔ GROSSHANDEL (OHNE KFZ), 030200/616/1997

Nachstehend sind der AT-Bereich sowie leitende Angestellte von der Entgeltkürzung betroffen. Ein Teil davon kann durch Verpflichtung zu längerer Arbeitszeit kompensiert werden.

»Die Entgeltanpassungen 2005 und 2006 werden ebenfalls mit 3 % ausgesetzt. Darüber hinaus wird diese Mitarbeitergruppe sowie die Mitarbeiter der [...] einen weiteren Beitrag in Höhe von 3,34 %, ab dem Zeitpunkt der Arbeitszeiterhöhung, in Zeit oder Geld leisten. [...] wird dies dem Betriebsrat in geeigneter Weise, erstmals zum 31.12.2006, in den Folgejahren jeweils zum 31.12. eines Jahres nachweisen.«

➔ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 100100/258/2005

2.11.2 Sonstige Beiträge der AT-Angestellten

Auch über den Faktor Zeit können AT-Angestellte kostensenkende Sanierungsbeiträge leisten.

»Die Betriebsvereinbarung ›AT-Angestellte‹ [...] wird dahingehend geändert, dass die betriebliche Arbeitszeit von 40 Stunden grundsätzlich beibehalten wird. Der Ausgleich für Arbeitszeitverkürzung von 3 freien Tagen kommt in Fortfall.«

 PAPIERGEWERBE, 010305/10/1991

Einige dieser Sozialplan- oder Sicherungsvereinbarungen legen nicht nur Abstriche und Zugeständnisse für Tarif- und AT-Angestellte fest. Sie nehmen auch den Arbeitgeber in die Pflicht.

»Die Neuaufträge [...] werden in [...] produziert. [...] verpflichtet sich während der Laufzeit dieser Vereinbarung keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen und keine Produkte zu verlagern. Sollte eine Verlagerung aus übergeordneten Gründen notwendig sein, wird hierfür ein gleichwertiges Ersatzprodukt am Standort angesiedelt, das die gleiche Mitarbeiterzahl am Standort [...] bindet. [...] Ebenso werden Ersatzarbeitsplätze geschaffen, wenn es zu Ausgliederungen aus dem Betrieb kommen sollte. [...] verpflichtet sich, neben den direkten Investitionen für die neuen Produkte in der Konfektion die notwendigen Investitionen am Standort [...] (Rohbetrieb, Extrusion, Werk allgemein) durchzuführen, um das Werk auf dem jeweils notwendigen technischen Stand zu halten.«

 GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 100100/258/2005

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Noch immer tun sich viele Betriebsräte in ihrer Rolle als Anwalt der AT-Angestellten schwer. Dies hängt sicher mit der klassischen Distanz zwischen hoch qualifizierten Angestellten und den historisch gewachsenen Institutionen kollektiver Vertretungen von Arbeitnehmerinteressen zusammen. AT-Angestellte sind bestens ausgebildet, verdienen mehr als die höchste Tarifgruppe und genießen in den Betrieben manche Privilegien. Ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad ist oft gering. Man ist eben eher Mitglied in der Gesellschaft Deutscher Chemiker oder im Verein Deutscher Ingenieure als in der IG Bergbau, Chemie, Energie bzw. in der IG Metall – obwohl sich das nicht ausschließen müsste. Angesichts dessen zählt es zu den Merkwürdigkeiten des deutschen Arbeitsrechts, dass Betriebsräte bei nicht leitenden außertariflichen Angestellten eine erheblich höhere Gestaltungsmacht haben als bei ihrer Stammklientel.

Auf der anderen Seite muss man die beständig wachsende Zahl an AT-Angestellten in manchen Branchen zur Kenntnis nehmen. Es ist schwer, an aussagekräftiges Zahlenmaterial zu kommen. Die zunehmende quantitative Bedeutung dieser Beschäftigtengruppe lässt sich z. B. daraus erschließen, dass sich etwa in der chemischen Industrie der Anteil der Akademiker an den Belegschaften seit den 1960er Jahren verdoppelt hat (vgl. Nothelfer 2003, S. 22). In einigen Hauptverwaltungen bzw. Forschungszentren dieser Branche liegt der AT-Anteil bei über 30% (vgl. Buchholz et al. 1998, S. 34).

Außerdem sind in mancher Branche die »Schonzeiten« für höherqualifizierte Angestellte längst vorbei. Flachere Hierarchien und Rationalisierungsstrategien der Arbeitgeber machen auch vor dieser Berufsgruppe schon lange nicht mehr Halt. Dies wiederum wirft die Frage auf, wer die nicht mehr ungefährdeten Belange dieser Statusgruppe wahrnehmen sollte, wenn nicht der Betriebsrat auf der Basis seiner umfassenden gesetzlichen Möglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund ist es besonders interessant, im folgenden Kapitel die aus dem Untersuchungsmaterial hervorgehenden Beteiligungsrechte, -prozeduren und -instrumente der Interessenvertretung, aber auch der betroffenen Beschäftigten näher zu betrachten.

3.1 Direkte Beteiligung der Beschäftigten

AT-Angestellte neigen zu selbstbewussten Haltungen gegenüber dem Arbeitgeber wie auch den Interessenvertretungen. Ihre Interessen nehmen sie tendenziell selbst wahr. Von den Betrieben erwarten sie Arbeitsbedingungen, unter denen sie ihre Kompetenzen und kreativen Energien selbstbestimmt einbringen können.

Dass solche Charakterisierungen zumindest tendenziell für jene Angestellten zutreffen, deren Positionsanforderungen und Verdienste über den Tarifverträgen stehen, liegt nahe. Entsprechend stehen sie jenseits der arbeitsrechtlichen Mitbestimmung auch seit Jahrzehnten im Fadenkreuz unternehmerischer Beteiligungsangebote (Sozialtechniken; vgl. Breisig 1990). Den AT-Beschäftigten werden Mitwirkung, Freiräume, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung usw. in Aussicht gestellt. Sie gelten als aktive Ressource mit ausgezeichneten Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten sowie als Erfolgsfaktor des Unternehmens. Ein nicht unbedingt zentral angestrebter, aber sicher gern angenommener Effekt jener Personalstrategien, die Teilautonomie versprechen, ist es, die Distanz zu den kollektiven Interessenvertretungen zu vertiefen. Salopp und zugespitzt gesagt: Wer seinen Interessen im Arbeitsverhältnis sowie im Arbeitsvertrag selbst Geltung verschaffen kann, braucht weder Gewerkschaften noch Betriebsräte.

Diese Personalpolitik, die AT-Angestellten direkte Beteiligung sowie große Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der eigenen Arbeit einräumt, müsste sich nicht in den untersuchten Vereinbarungen zu sehr unterschiedlichen Themen niederschlagen. Tatsächlich sind bei genauerem Hinsehen zumindest Spuren davon erkennbar.

Am deutlichsten zeigt sich dies wohl in der Vertrauensarbeitszeit. Sie kann nach den Befunden der Erhebung als Standardmodell der Arbeits-

zeitgestaltung bei AT-Angestellten bezeichnet werden (vgl. Kap. 2.3.3). Die Beschäftigten bestimmen – innerhalb von Rahmenbedingungen und Auflagen – selbst über Lage und Dauer der Arbeitszeit. Die Botschaft lautet: Auf das Erreichen der gesteckten Ziele kommt es an. Diese sind in der Regel entsprechend hoch angesetzt (Smart-Regel) und erleichtern so dem Arbeitgeber das Vertrauen.

Bisweilen müssen sich AT-Angestellte mit anderen Akteuren absprechen. Den Konfliktfall regelt eine Betriebsvereinbarung folgendermaßen.

»Wird zwischen MitarbeiterIn und Vorgesetzten bezüglich der individuellen Arbeitszeit kein Einvernehmen erzielt, können die Beteiligten die Personalabteilung sowie den zuständigen Betriebsrat und gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung mit dem Ziel einer gütlichen Einigung zur Vermittlung hinzuziehen. § 84 und 85 BetrVG bleiben hiervon unberührt.«

 KREDITGEWERBE, 030200/2293/2002

Ferner wird die direkte Beteiligung der AT-Angestellten an Zielvereinbarungen ersichtlich (vgl. Kap. 2.6.2 sowie 2.8). Sie sind in einem Großteil der Dokumente, meist mit Entgeltrelevanz, vorgesehen. Führungskraft und AT-Arbeitskraft verhandeln im Kontext von Unternehmens- und Bereichszielen über Leistungserwartungen für die anstehende Zeitperiode. Ist die Vergütung davon betroffen, wird ein – meist durchaus nennenswerter – Teil der variablen Entgeltkomponenten vom Zielerreichungsgrad abhängig gemacht.

Den Stellenwert der direkten Beteiligung der AT-Angestellten verdeutlicht folgender Auszug.

»Persönliche Ziele werden zwischen dem Vorgesetzten und dem AT-Mitarbeiter auf dem dafür vorgesehenen Formblatt [...] vereinbart. Es sind mindestens 3, jedoch maximal 5 Ziele zu vereinbaren. Diese Ziele stellen strategische Aufgaben dar; die für sich jedoch keine sachfremden Aufgaben sein können, sondern dem originären Aufgabenbereich des Stelleninhabers zuzuordnen sind. [...]«

Die Ziele werden in einer sachlichen Atmosphäre mit dem Mitarbeiter vereinbart und nicht vorgegeben. Dadurch soll die Identifika-

tion des Mitarbeiters mit den Zielen (»meine Ziele«) herbeigeführt werden.«

 FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGEN, 040200/410/2007

3.2 Rechte der Beschäftigten

Um die AT-Beschäftigten zu beteiligen und zu aktivieren, werden ihnen mitunter diverse individuelle Rechte zugestanden. Sie sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

Die Gemeinsamkeit der in dieser Studie ausgewerteten Vereinbarungen ist lediglich der Bezug zur Gruppe der AT-Angestellten. Entsprechend heterogen sind die Regelungsgegenstände. Um die vorgefundenen individuellen Rechte der Beschäftigten möglichst allgemein zusammenzufassen, werden die einschlägigen Regelungen jeweils nach verschiedenen Gegenstandsfeldern dargestellt. Diese sind im Einzelnen:

- Rechte bei der Anbahnung des AT-Arbeitsverhältnisses,
- Informations- und Schulungsrechte bei Einführung neuer AT-spezifischer Systeme (z. B. Vergütungsgruppen),
- Reklamationsrechte (insbesondere bei Zielvereinbarungen, Beurteilungen oder Unstimmigkeiten in der Arbeitszeitgestaltung).

Rechte bei der Anbahnung des AT-Arbeitsverhältnisses

Laut einer interessanten, einmalig vorgefundenen Regelung dürfen (tariflich) Beschäftigte keinen Nachteil erfahren, falls sie das Angebot des Arbeitgebers, einen AT-Vertrag abzuschließen, ablehnen.

»Wenn ein Beschäftigter den AT-Status ablehnt, dürfen ihm keine Nachteile entstehen.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Der AT-Status kann den Verlust der Schutzwirkung tariflicher Rechte (z. B. begrenzte und berechenbare Arbeitszeit) mit sich bringen. Daher ist es durchaus legitim, wenn Angestellte der oberen Tarifgruppe sich einen solchen Schritt gut überlegen und letztlich den Vorschlag des Ar-

beitgebers ablehnen. Eine entsprechende Regelung kann zumindest formal vor nachteiligen Wirkungen schützen.

Informations- und Schulungsrechte bei Einführung neuer AT-spezifischer Systeme

Großteils regeln die analysierten Vereinbarungen die Einführung und Umsetzung neuer, komplexer Systeme, die künftig für die Gruppe der AT-Angestellten gelten sollen. Anschauliches Beispiel dafür ist die Schaffung einer neuen Vergütungsstruktur. Bislang wurden alle betreffenden Regelungsaspekte über individuelle Arbeitsverträge abgehandelt. Es liegt nahe, dass die Betroffenen in dieser Situation hohen Erklärungsbedarf haben. Um ihm gerecht zu werden, verankern viele Unternehmen Informations-, Beratungs- und Überprüfungsrechte der AT-Angestellten in den Betriebsvereinbarungen.

»Jeder Mitarbeiter wird darüber informiert, welcher Funktionsstufe seine Funktion zugeordnet ist.

Jeder Mitarbeiter hat das Recht, sich bei der Personalabteilung und dem Betriebsrat bzw. Sprecherausschuss der leitenden Angestellten über das gesamte System zu informieren. Bei Unstimmigkeiten über die Einstufung hat jeder Mitarbeiter das Recht, sich über die Personalabteilung oder den Betriebsrat bzw. Sprecherausschuss der leitenden Angestellten zur Überprüfung der Einstufung an die zentrale Bewertungskommission zu wenden.«

 METALLVERARBEITUNG, 010305/21/2004

Einen Schritt weiter geht folgende Regelung. Sie bietet den AT-Beschäftigten Schulungen an, damit sie ihre Anwendungskompetenz verbessern und ihre Interessen hinsichtlich des neuen Konzepts wahrnehmen können.

»Die Vorgesetzten werden vom Unternehmen in die Systematik der AT-Vergütung und in die neue Form der Mitarbeitergespräche eingeführt. Für die AT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter finden Informationsveranstaltungen vor der Einführung statt. Bei Gruppenveranstaltungen kann ein Vertreter des Betriebsrates anwesend sein.

Neu eintretende AT-Mitarbeiterinnen und AT-Mitarbeiter werden

über das AT-Vergütungssystem und die vorgesehene Platzierung innerhalb eines Bandes durch den Bereich Personal bei Arbeitsantritt informiert.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Reklamationsrechte

Vor allem bei Leistungssteuerungskonzepten mit Entgeltbezug haben AT-Angestellte diverse Reklamationsrechte. Dies entspricht den Gegebenheiten, die generell in Betriebsvereinbarungen zu leistungsbezogenen Vergütungsmodellen auch bei Tarifbeschäftigen gilt (vgl. Breisig 2009, S. 98ff.).

»Bei Unstimmigkeiten im Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsprozess haben die Beteiligten die Pflicht, auf eine konsensuale Lösung hinzuwirken. Die AT-Mitarbeiter haben das Recht, ein Mitglied des Betriebsrates einzubeziehen. Können sich die Beteiligten nicht einigen, so wird aus einem Vertreter des Betriebsrates und dem nächsthöheren Vorgesetzten und gegebenenfalls einem Vertreter des Personalmanagements unverzüglich eine >Clearingstelle< gebildet, die nach Anhörung der Beteiligten einvernehmlich abschließend entscheidet. Die Bildung der Clearingstelle erfolgt auf Anrufung eines der Beteiligten.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Dieses Beispiel enthält in beteiligungsorientierter Hinsicht die weitestgehende Regelung. Einigen sich die Beteiligten vor Ort auch in einem Reklamationsprozess nicht, wird der Konfliktfall einem Gremium (der Clearingstelle) überantwortet, das z. B. paritätisch besetzt ist oder zumindest einvernehmlich entscheiden muss. Auf solche Kommissionslösungen wird in Kap. 3.4 näher eingegangen. Das zitierte Beispiel zeigt, wie ein Individualrecht (die Reklamation) mit einer von den Betriebsparteien geschaffenen Institution verknüpft wird.

Doch nicht alle Unternehmen legen Wert auf Konsens bei Zielvereinbarungen oder Feststellung der Zielerreichung.

»Kommt zwischen Mitarbeiter und Führungskraft keine Zielvereinbarung zustande, werden die Ziele durch die Führungskraft vorgege-

ben. Der Mitarbeiter kann zur Ziervorgabe eine Erklärung abgeben, die in den Gesprächsbogen aufzunehmen ist. Er kann den Betriebsrat darüber unterrichten. Nachteile dürfen ihm dadurch nicht entstehen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

In einem anderen Unternehmen können die Beschäftigten innerhalb von 14 Tagen nach dem Zielerreichungsgespräch ein Anschlussgespräch mit der Führungskraft verlangen. Dabei sollen auch die Zielvereinbarungen bzw. Zielerreichungen vergleichbarer Beschäftigter derselben Einheit herangezogen werden. An der finalen Entscheidungskompetenz besteht jedoch kein Zweifel.

»Letztendlich entscheidet der unmittelbare Vorgesetzte des Mitarbeiters. Das Ergebnis wird dokumentiert.«

 KREDITGEWERBE, 010702/40/2006

Regelungen zu Reklamationen nennen verschiedene Beschwerdeanlässe: z. B. Fehler bei der Anwendung des Verfahrens, Nicht-Einigung über Ziele oder Zielerreichungsgrade oder das Gefühl ungerechter Behandlung (etwa bei der Leistungsbeurteilung). Im Folgenden können AT-Angestellte einen Entwurf der Funktionsbeschreibung reklamieren, die für ihre Stelle gelten soll.

»Der/die Vorgesetzte erstellt eine Funktionsbeschreibung, die mit dem/der nächst höheren Vorgesetzten abgestimmt und mit dem/der Mitarbeiter/in besprochen und von ihm/ihr unterschrieben wird. [...] Sollte im Einzelfall ein/e Mitarbeiter/in mit der Funktionsbeschreibung nicht einverstanden sein, findet auf Wunsch des/der Mitarbeiter/in ein Gespräch zwischen Vorgesetzte/n, Mitarbeiter/in und Betriebsrat statt, zu dem auf Wunsch ein/e Vertreter/in des zuständigen Personalreferates hinzugezogen werden kann. Davon unberührt bleibt das Direktionsrecht des Arbeitgebers.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010400/89/2001

Der politische Stellenwert von Reklamations- bzw. Konfliktregelungen muss als hoch eingeschätzt werden. Denn im Zusammenhang mit Leis-

tungssteuerung und Entgelt treten erfahrungsgemäß zahlreiche und unterschiedlichste Probleme und Streitigkeiten auf: die Zuordnung zu einer Entgeltgruppe ist problematisch, Beurteilungen sind oft als »Nassenprämien« verschrien, bei vermeintlich eindeutigen Kennzahlen oder Zielerreichungsgraden gibt es regelmäßig erhebliche Interpretations-spielräume, die Ergebnisse wurden durch vorher nicht bedachte Ein-flüsse beeinträchtigt usw.

Wird dies nicht anders geregelt, ist im Konfliktfall die Position des Arbeitgebers (bzw. der/des Vorgesetzten) ausschlaggebend. Die gesetzliche Mitbestimmung greift nur in der Phase, in der ein Verfahren gestaltet wird. Wird auch dies nicht anders geregelt, hat der Betriebsrat in spä-ten Anwendungsphasen kaum Möglichkeiten einzutreten. Daher ist es sinnvoll, Vorkehrungen zu verankern, nach denen auch Arbeitnehmer durch Reklamationen Einfluss nehmen können. Letztlich verbindliche Entscheidungskompetenzen können/sollten einem gemeinsamen Gremium der Betriebsparteien obliegen (vgl. Kap. 3.4). Dies entspricht im Übrigen tariflichen Traditionen. Das heißt, auch in diesem Punkt gelten tariflichen Normen als Maßstab für die Systeme der AT-Angestellten.

3.3 Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse o. Ä.

Die Analyse ergab ein breites Spektrum an Regelungsmaterien speziell für AT-Angestellte. Sie behandeln den Kern der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, allen voran Arbeitszeit und Entgelt. Mit den ent-sprechenden Systemen werden anspruchsvolle, konfliktgeladene und teilweise unvorhersehbare Konsequenzen festgeschrieben. Jeder Prakti-ker weiß jedoch, dass sich viele Schwierigkeiten oder in den Verhand-lungen unvorhergesehene Fragen erst in der Umsetzungsphase zeigen. Daher ist der Ansatz nachvollziehbar, wenn mit der Vereinbarung dau-erhafte, gemeinsam besetzte Gremien oder Arbeitskreise eingeführt werden. Ihnen obliegt die Weiterentwicklung und Pflege des Systems sowie die Lösung von Problemen, die sich in den Umsetzungsphasen er-geben. Solche Institutionen fanden sich im Untersuchungsmaterial in ganz unterschiedlichen Zusammenhängen und Formen.

»Zur Behandlung übergeordneter Fragestellungen, die aus der Anwendung dieser Vereinbarung entstehen, wird eine paritätische Kommission gebildet, die aus 4 Vertretern des Unternehmens und der gleichen Anzahl von Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats besteht. Die Kommission ist gehalten, einvernehmlich zu entscheiden.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

Zum Teil legen die Parteien Wert auf personelle Kontinuität.

»Für die Mitgliedschaft [...] gilt der Grundsatz der Kontinuität; ein Wechsel kann nur bei dringender Notwendigkeit erfolgen.«

➔ MINERALÖLVERARBEITUNG, 040200/114/1997

In Kap. 2.5.2 wurde der Prozess der Stellenbewertung und Eingruppierung bereits dargestellt – eine für den AT-Bereich ebenso wichtige wie spezielle Aufgabe. Sie wird regelmäßig von Kommissionen übernommen, die aus Vertreterinnen und Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrats bestehen. Sie heißen meist Bewertungskommission oder Bewertungsausschuss.

»Künftige Erst- oder Neubewertungen erfolgen durch die zwischenzeitlich gebildete zentrale Bewertungskommission. Vorgesetzte, Personalbereich, Betriebsräte und Sprecherausschuss haben ein Initiativrecht zur Einberufung der zentralen Bewertungskommission und können Funktionen zur Erst- oder Neubewertung vorschlagen.

Eine Überprüfung der Bewertung oder eine Erstbewertung ist vor allem dann sinnvoll, wenn sich wesentliche Inhalte der Funktion geändert haben oder eine Funktion neu eingerichtet wird.

Erst- bzw. Neubewertungen erfolgen möglichst anlassnah, spätestens jedoch im Vorfeld der nächsten regelmäßigen Gehaltsüberprüfung.«

➔ METALLVERARBEITUNG, 010305/21/2004

Bei einem Unternehmen mit mehreren Standorten wurde ein so genannter Quervergleichsausschuss eingerichtet.

»Für die [...] wird ein Quervergleichsausschuss eingerichtet. Dem Quervergleichsausschuss gehören ständig je ein Vertreter des Betriebsrates der Werke [...] sowie 2 Vertreter des Betriebsrates [...] und 8 vom Arbeitgeber benannte Führungskräfte an. Den Vorsitz führt ein vom Arbeitgeber bestelltes Mitglied.

Der Quervergleichsausschuss hat folgende Aufgaben:

- Bewertung von Referenzfunktionen
- Bewertung und Verabschiedung von Einzelfunktionen
- Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden bei der Bewertung von Einzelfunktionen oder der Zuordnung zu Referenzfunktionen nach erfolgten Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010400/89/2001

Allerdings sind Vergütungsangelegenheiten nicht das einzige Themenfeld, für das gemeinsame Ausschüsse eingerichtet werden.

»Um die Umsetzung der Vertrauensarbeitszeit zu begleiten und bei evtl. auftretenden Fragen werden Personalabteilung und Betriebsrat gemeinsam nach Lösungen suchen. Auf Wunsch einer der beiden Seiten tritt hierzu eine paritätische Kommission zusammen.«

➔ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 030200/2277/2007

3.4 Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung

Eine der Standardfunktionen gemeinsamer Gremien ist die Lösung von Konflikten, die in der Anwendungsphase eines Systems oder Instruments aufkeimen, z. B. zwischen Führungskraft und AT-Mitarbeiter über eine Zielvereinbarung oder über die richtige Eingruppierung einer AT-Stelle im Rahmen eines Vergütungssystems.

Häufig sollen Konflikte bereits bei ihrer Entstehung gelöst werden: z. B. über ein Beschwerderecht der Beschäftigten und ein zweites Gespräch unter Einbeziehung der Führungskraft sowie – mitunter bzw. auf

Wunsch – eines Betriebsratsmitglieds (vgl. Kap. 3.2). Um den notwendigen Verständigungs- und Einigungsdruck zu erzeugen, sehen die meisten Konfliktlösungsmodelle die Möglichkeit vor, dass eine paritätisch besetzte Kommission die Angelegenheit weiterverfolgt.

»Streitigkeiten über die in dieser Betriebsvereinbarung geregelten Punkte werden zwischen den Vertragsparteien in einer paritätisch besetzten Kommission unverzüglich und einvernehmlich geregelt. Alle AT-Beschäftigten haben ein Reklamationsrecht, wenn sie sich bei der Durchführung der BV nicht fair behandelt fühlen. In diesem Fall tritt ein paritätisch besetztes Gremium (je 2 Mitglieder aus Betriebsrat und Personalabteilung) mit dem Ziel einer schnellen Einiung zusammen. Die Paragrafen 84 und 85 BetrVG bleiben hiervon unberührt.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Die Bezeichnungen für solche Konfliktlösungskommissionen variieren. Sie heißen z. B. Clearing- oder Schlichtungsstelle oder einfach Gemeinsame Kommission. Einige Namen betonen die sachliche Thematik, sie heißen z. B. Arbeitszeitkommission.

Das Gremium kann meist von mehreren Stellen angerufen werden.

»Auf Antrag eines/r Mitarbeiters/in, eines/r Vorgesetzten, des Betriebsrates oder der Personalabteilung wird eine Clearingstelle gebildet, die den Auftrag hat, bei Meinungsverschiedenheiten über die Anwendung bzw. Auslegung dieser Betriebsvereinbarung eine möglichst einvernehmliche Lösung herbeizuführen.«

 MÖBEL-, SCHMUCK-, INSTRUMENTEN-, SPORT- UND SPIELWARENHERSTELLER,
010305/6/2002

Manchmal obliegt dieses Recht nur dem Betriebsrat.

»Der örtliche Betriebsrat hat das Recht, die paritätische Kommission auch bei Unstimmigkeiten in Einzelfällen anzurufen.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

Die Kommissionen unterscheiden sich in einigen Punkten deutlich, z. B. in ihrer Besetzung oder in ihren Zuständigkeiten. Da diese Unterschiede an dieser Stelle nicht ausführlich erörtert werden können, sei erneut auf die umfangreiche Beispielsammlung auf der CD-ROM verwiesen.

Auf einen politisch besonders wichtigen Aspekt soll dennoch eingegangen werden: die Entscheidungsfindung. Bei gemischt besetzten und insbesondere bei paritätischen Gremien ist es durchaus denkbar, dass sich die Kommissionsmitglieder in einem strittigen Punkt nicht einigen. Wie eine Entscheidung letztlich herbeigeführt wird, unterscheidet sich von Fall zu Fall.

Auffallend häufig fordern die Regelungen Einvernehmlichkeit. Ein strittiger Fall muss demnach so lange diskutiert werden, bis alle Kommissionsmitglieder einer Lösung zustimmen.

»Im Streitfall wird die Arbeitszeitkommission angerufen, die sich aus Vertretern beider Betriebsparteien zusammensetzt, um zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen.«

 TELEKOMMUNIKATIONSDIENSTLEISTER, 030200/1178/2003

Dadurch wird es möglich, solche Gremien nicht unbedingt paritätisch mit den Betriebsparteien, sondern beispielsweise auch mit Vertretern unterschiedlicher Bereiche zu besetzen. Müssen Lösungen einstimmig sein, hat der Betriebsrat ein Vetorecht. Allerdings kann dies nicht mit einer paritätischen Besetzung gleichgesetzt werden. Die Anforderungen an ein oder zwei entsandte Betriebsratsmitglieder in einem gemischten Gremium sind ungleich höher. Notfalls müssten sie starkem Druck der anderen Mitglieder standhalten, um einer politisch gewünschten Lösung Geltung zu verschaffen. Dies fällt schon aus personellen Gründen in einer paritätisch besetzten Kommission erheblich leichter.

In anderen Modellen fällt die ungelöste Angelegenheit im Dissensfall an die Betriebsparteien zurück. Arbeitgeber und Betriebsrat müssen darüber beraten und eine Lösung finden, andernfalls wird die Einigungsstelle tätig.

»Sofern über Referenzfunktionen [...] und deren Bewertung nicht innerhalb einer Frist von 6 Wochen Einigung erzielt wird, hat jede Partei das Recht, ein Einigungsstellenverfahren nach Maßgabe der folgenden Regelungen einzuleiten:

Die Einigungsstelle besteht aus dem Vorsitzenden und jeweils 2 Beisitzern für jede Seite, die vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat mit der Maßgabe zu stellen sind, dass jeweils höchstens nur ein unternehmensfremder Beisitzer für eine Seite tätig sein kann.

Den Vorsitz der Einigungsstelle übernimmt der Richter am Arbeitsgericht [...]. Die Einigungsstelle soll spätestens innerhalb eines Monats eine Entscheidung treffen. Im übrigen gelten die Regelungen von § 76 Betriebsverfassungsgesetz.«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010400/89/2001

Abweichend von diesen Standardmustern existieren zahlreiche andere Varianten.

»Falls im Gremium keine Einigung erzielt wird, wird ein um ein Mitglied des zuständigen Gesamtbetriebsrats-Ausschusses sowie einen Vertreter von [...] erweitertes Gremium die abschließende Entscheidung herbeiführen, soweit dies vom Mitarbeiter freigegeben wird.

Soweit auch von diesem Gremium dem Einwand des Mitarbeiters nicht abgeholfen wird, steht dem Mitarbeiter der Rechtsweg offen.«

 INFORMATIONSTECHNIKHERSTELLER, 010701/99/2006

Ein anderes Unternehmen löst die Situation wie folgt.

»Kommt keine Einigung zustande, entscheidet der Arbeitsdirektor.«

 METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/435/2005

3.5 Informations- und sonstige Rechte der Interessenvertretung

Angesichts der Vielzahl an behandelten Themen kann die Auseinandersetzung mit den Problemen für den Betriebsrat kaum mit Abschluss der Betriebsvereinbarung beendet sein. Es ist wichtig, dass sich die Interessenvertretung auch für die Anwendungsphasen angemessene Einflussmöglichkeiten durch Informations- und sonstige Rechte sichert.

Eine besondere Regelung wurde in einem Energieunternehmen getroffen. Zur Unterstützung des Betriebsrats werden Vertrauensleute für AT-Angelegenheiten gewählt.

»Die gesetzlichen Vorschriften verpflichten den Betriebsrat, auch die Interessen der AT-Beschäftigten zu vertreten. Zu seiner Unterstützung bei dieser Aufgabe werden AT-Vertrauensleute gewählt. Die Einzelheiten sind in einer Wahl- und Geschäftsordnung festgelegt.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/411/2000

Dies ist aber eher ungewöhnlich. Häufiger sichern sich die Interessenvertretungen Einfluss und Informationsrechte bei Fragen der Zugehörigkeit zur Gruppe der AT-Angestellten.

»Um die Erfüllung seiner Rechte nach den gesetzlichen und tariflichen Vorgaben sicherzustellen, erhält der Betriebsrat quartalsweise eine namentliche Liste aller AT-Beschäftigten nach der Definition dieser BV, die folgende Informationen enthält: Name, Grundentgelt, variables Entgelt, geldwerte Vorteile und sonstige Entgelbstandteile, Gesamtentgelt, vereinbarte Arbeitszeit.«

 MASCHINENBAU, 010305/13/2007

Auch in diesem Beispiel soll der Betriebsrat routinemäßig über AT-relevante Sachverhalte informiert werden.

»Dem Betriebsrat werden bei Einstellungen, Versetzungen und sonstigen Vertragsänderungen Tätigkeitsbezeichnung, Vertragstyp,

Arbeitszeit und Führungskreiszuordnung sowie auf Wunsch auch die Gehaltshöhe mitgeteilt, damit er gegebenenfalls sein Mitbestimmungsrecht wahrnehmen kann.«

➔ FAHRZEUGHERSTELLER SONSTIGE FAHRZEUGE, 040100/251/1996

Sollen künftig weitere Positionen oder Berufsgruppen in den AT-Status einbezogen werden, muss nach folgender Formulierung der Betriebsrat vorher konsultiert werden.

»Über neue Berufsbilder, die sich zu AT-Positionen entwickeln können, wird mit dem Betriebsrat rechtzeitig beraten.«

➔ VERLAGS- UND DRUCKGEWERBE, 010305/15/1997

Teilweise sichern sich Betriebsräte starke Einflussmöglichkeiten bei Einzelheiten der Entlohnungssysteme. Insbesondere zu Vergütungsgruppen, Gehaltsbändern und Gehaltsanpassungen bestehen mitunter umfangreiche Informationsrechte.

»Zur Wahrnehmung ihrer betriebsverfassungsrechtlich geregelten Aufgaben erhalten die örtlichen Betriebsräte die erforderlichen Informationen, insbesondere:

- den Prozentsatz der festgelegten Systemanhebung,
- den Prozentsatz des gesamten Strukturbudgets aufgrund von Funktionsjahresprüfungen,
- die ermittelten Gesamtbudgets für die einzelnen Budgetbereiche,
- die graphische (anonyme) Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Rangstufe und Budgetbereich [...],
- die von Marktanpassungen betroffenen Tätigkeitsgruppen und die jeweiligen Gesamtsummen.«

➔ CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Nach folgender Regelung bedürfen Abweichungen in den Gehaltsbändern der Zustimmung des Betriebsrats.

»Wenn die [...] die vorstehende Bandbreite unterschreiten oder überschreiten will, bedarf dies der Zustimmung des GBR. [...] Im Fall des Widerspruchs kann die [...] eine Einigungsstelle anrufen.

Der GBR wird über jede Veränderung der ÜT-Gehälter einschließlich der Sachleistungen schriftlich unterrichtet.«

☞ KREDITGEWERBE, 010305/11/2004

Der Betriebsrat kann die Initiative ergreifen, um bestimmte Positionen zu bewerten und zur Erst- oder Neubewertung vorzuschlagen.

»Personalleitung, Vorgesetzte, AT-Mitarbeiter, Betriebsräte und Sprecherausschüsse haben ein Initiativrecht zur Funktionsbewertung und können Funktionen zur Erst- oder Neubewertung vorschlagen.«

☞ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/24/1997

Im Bereich der variablen Vergütungen stehen vor allem Zielvereinbarungen im Fadenkreuz der Rechte der Interessenvertretung.

»Das Personalmanagement führt einen sogenannten ›Quality Check‹ durch und prüft die Einhaltung der Grundsätze dieser Vereinbarung. Der Betriebsrat wird in geeigneter Weise, z. B. durch Einsichtnahme in die Zielvereinbarungsformulare, über die Ergebnisse des ›Quality Check‹ informiert.«

☞ ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/18/2007

Ein Betriebsrat erhält regelmäßig umfassende Informationen über die Zielerreichung.

»Der Betriebsrat erhält die erste Seite der Dokumentation einer Zielerreichung in Kopie.«

☞ KREDITGEWERBE, 010702/40/2006

Analoges gilt in einem anderen Fall für Leistungsbeurteilungen oder gar Rankings.

»Regelmäßig nach Abschluss einer Beurteilungsrunde wird der Betriebsrat anhand von Unterlagen umfassend über die Ergebnisse der

Leistungsbeurteilung und des Rankings informiert. Etwas aufgetretene Probleme werden besprochen, Kritikpunkte für spätere Beurteilungsrunden berücksichtigt.«

 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/8/1995

Im Folgenden sichert sich die Interessenvertretung sogar ein Informationsrecht über die Ergebnisse von Potenzialeinschätzungen bei AT-Beschäftigten.

»Die Interessenvertretungen werden im Rahmen der Potenzialeinschätzung beteiligt, indem sie

- bei der Auswahl und Durchführung von Folgemaßnahmen gemäß der bestehenden Mitbestimmung einbezogen werden
- ausschließlich auf Organisationseinheiten aggregierte, d. h. nicht auf Individuen bezogene Ergebnisse der Potenzialeinschätzungsverfahren erhalten. Leitende Angestellte sind hierbei ausgenommen.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

3.6 Beziehungen von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung

Die Thematik dieser Untersuchung nennt den Bezug zur Tarifspäre im Grunde schon im Titel: Außertarifliche Angestellte. Die betrachtete Gruppe wird sozusagen negativ vom Tarifvertrag abgegrenzt. Wie in Kap. 2.1.1 dargelegt, ist – gemessen an den Stellenanforderungen und/oder der Bezahlung – der Abstand zur höchsten Tarifgruppe das entscheidende Merkmal, das die Außertariflichen von den anderen Beschäftigten unterscheidet.

So gesehen zeigt sich in der hier behandelten Thematik das Zusammenspiel tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung in besonders intensiver Form. Dort, wo der Wirkungsbereich des Tarifvertrages nach »oben« endet, greift die Mitbestimmung des Betriebsrates nach dem BetrVG, die erst bei den leitenden Angestellten aufhört. Auf diese kuriose Sachlage wurde bereits verschiedentlich eingegangen.

Der Betriebsrat hat bei den AT-Angestellten, die hierarchisch relativ hoch angesiedelt sind oder in hoch spezialisierten Stäben oder Projekten arbeiten, erheblich größere Mitwirkungsmöglichkeiten als bei den Beschäftigten an der Basis, denen sich viele Interessenvertreterinnen und -vertreter natürlich näher fühlen (vgl. Kap. 1).

Dies ist dem betriebsverfassungs- bzw. personalvertretungsrechtlichen Tarifvorrang geschuldet. Ihm zufolge haben die Betriebsparteien nur in Bereichen Handlungsspielräume, in denen Tarifnormen nicht existieren oder nicht wirksam sind bzw. in denen sie von den Tarifparteien über Öffnungsklauseln zur Detailregelung von Sachverhalten »ermächtigt« sind.

Sicherlich ließen sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der AT-Angestellten ausschließlich über individuelle Arbeitsverträge regeln. Gerade in größeren Unternehmen bestehen jedoch gute Gründe für eine generelle Gestaltung und Ordnung etwa in Fragen der Vergütung und der Arbeitszeit. Erst ein stimmiges, einheitliches und gerechtes Gestaltungskonzept verhindert Willkür und Intransparenz. Ein oft durch höchst heterogene arbeitsvertragliche Regelungen entstandener »Wildwuchs« im AT-Bereich wird von vielen Betroffenen, aber auch von betrieblichen Funktionsbereichen wie der Personalwirtschaft wegen mangelnder Transparenz, fehlender Systematik und ungerechten Regelungen als problematisch empfunden.

Der Gesetzgeber hat jenseits des Tarifvorranges wichtige Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitbestimmung (z. B. nach §§ 87 Abs. 1 Nr. 4, 10, 11 BetrVG) unterstellt. Zugespitzt formuliert ist die Konsequenz der skizzierten Situation, dass die Betriebsparteien außerhalb des tarifvertraglichen Wirkungsbereiches im Grunde wie Tarifparteien agieren. Als Ergebnis entstehen umfassende Regelungswerke in Form von Vereinbarungen, in denen auch typische, ansonsten tariflich geregelte Sachverhalte wie Arbeitszeitvolumen oder Stellenbewertungs- und Eingruppierungsregeln zum Gegenstand gemacht werden.

Zum einen sind Tarifverträge erkennbar Vorbilder und Bezugspunkte der Regelungen für AT-Angestellte. Dies zeigt sich bei Themen wie Urlaub, Entgelt, Arbeitszeit. Bei einigen Detailregelungen (z. B. Schichtzulagen) werden sogar Bestimmungen aus dem Tarifvertrag übernommen.

Zum anderen nutzen Unternehmen die Freiheit von der Tarifbindung,

um in noch größerem Umfang flexible Regelungen einzuführen. Beispielsweise bei den Gehaltsbändern, die erheblich größere Vergütungsoptionen bieten als die Gehaltsgruppeneinteilungen der Tarifverträge. Auch bei der Festlegung des Arbeitszeitvolumens – sofern überhaupt in Betriebsvereinbarung und/oder Individualarbeitsvertrag geregelt – geht es den Unternehmen klar darum, unerwünschte tarifliche Beschränkungen zu überwinden. Mehrarbeit ist sozusagen eingebauter Bestandteil des AT-Arbeitsverhältnisses. Regelungen zu ihrer Beschränkung sind zwar vorhanden, aber nur teilweise und meist mit geringer Schutzwirkung.

Das Resümee: Das Verhältnis zwischen den untersuchten betrieblich-kollektiven Bestimmungen über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von AT-Angestellten und den Tarifverträgen ist zwiespältig. Der Tarifvertrag ist steter Bezugs- und Abgrenzungspunkt zugleich. Die Anerkennung seiner ordnenden Funktion wird greifbar in vielen Struktur-analogien – z. B. in der Tätigkeit von paritätisch besetzten Stellenbewer-tungskommissionen, die die AT-Positionen methodisch (z. B. analytisch) untersuchen und letztlich eine Gehaltsgruppeneinteilung aushandeln. Auf der anderen Seite ist aus der Praxis bekannt, dass bisweilen qualifi-zierten Beschäftigten alleine deswegen ein AT-Arbeitsverhältnis angebo-ten wird, um die tarifliche Arbeitszeitbindung zu umgehen. Von diesem Schritt erhoffen sich Arbeitgeber bessere Möglichkeiten, die Potenziale der Beschäftigten zu nutzen: durch weniger beschränkte zeitliche Ein-satzmöglichkeiten, gesteuert durch die Kombination anspruchsvoller Zielvorgaben (oder -vereinbarungen) mit Vertrauensarbeitszeit.

Eine Sonderstellung in Bezug auf das Verhältnis von tariflicher und be-trieblicher Mitwirkungsebene stellt die chemische Industrie dar. Hier be-steht ein spezieller Tarifvertrag, der – ohne dies so zu erwähnen – auf die Rahmengestaltung von AT-typischen Arbeitsverhältnissen ausgelegt ist. Es handelt sich um den Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie vom 5. März 1976 (derzeit gültige Fassung vom 2. Mai 2000). Begrifflich gesehen ist dieses Tarifwerk eigentlich ein Widerspruch in sich: Typische außertarifliche Arbeitsver-hältnisse sollen einem tariflichen Rahmen unterzogen werden. Politisch ist dieses Bemühen nachvollziehbar dem Umstand geschuldet, dass die IG BCE (früher: IGCPK) ihren Wirkungsbereich auf diese in der Bran-che zunehmend wichtige Berufsgruppe ausdehnen wollte. Der Tarifver-

trag gilt für »Angestellte mit abgeschlossener naturwissenschaftlicher oder technischer Hochschulbildung, sofern sie überwiegend eine Tätigkeit ausüben, für welche diese Hochschulbildung Voraussetzung ist.« Laut Vertrag soll sich die Arbeitszeit unter anderem »nach den von dem Angestellten wahrzunehmenden Aufgaben und nach den Erfordernissen des Betriebes« richten und »sowohl durch betriebliche Vereinbarungen als auch einzelvertraglich vereinbart werden.« Weiter heißt es: »Notwendige vorübergehende und geringfügige Mehrarbeit ist nicht besonders zu vergüten.«

Das Gehalt wird »frei vereinbart« und soll den für die/den jeweilige/n Angestellte/n »maßgeblichen Tarifssatz der höchsten Entgeltgruppe angemessen überschreiten und bei entsprechender Tätigkeit und Leistung weiter steigen.«

Entsprechend finden sich im Untersuchungsmaterial auch mehrere Chemie-Unternehmen, die sich in ihren Betriebsvereinbarungen ausdrücklich auf diesen Tarifvertrag beziehen.

»Neueintretende Mitarbeiter, die dem Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie unterliegen oder unterstellt sind und die auf einer Stelle beschäftigt werden, die dem AT-Bereich zugeordnet ist, werden als außertariflich geführte Mitarbeiter eingestellt.

Maßgebend für die Vergütung dieses Mitarbeiterkreises sind die im Tarifvertrag über Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete Angestellte der chemischen Industrie jeweils festgelegten Beträge, sofern nicht nachstehend ergänzende Regelungen vereinbart wurden [...].«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

4. Offene Probleme

Rund um die betrachtete Thematik AT-Angestellte rankt sich eine ganze Reihe von offenen Problemen.

Dies beginnt bereits bei der Frage der Bestimmung bzw. Abgrenzung dieser Beschäftigtengruppe. Im analysierten Material konnte dazu keine einheitliche Linie gefunden werden (vgl. Kap. 2.1.1). Zum Teil wird Bezug genommen auf die Stellenanforderungen, zum Teil auf die Vergütungshöhen, die jeweils über dem Tarifniveau liegen müssen, um als AT-Angestellte/r geführt zu werden. Mitunter wird eine entsprechende Regelung im Arbeitsvertrag verlangt. Einige Lösungen kombinieren bisher genannte Merkmale miteinander.

Wird auf die Entgelthöhe abgestellt, unterscheidet sich das Material darin, ob diese schlicht über Tarifniveau liegen muss oder ob ein prozentualer Mindestabstand zur obersten tariflichen Entgeltgruppe gilt.

Selbst in der noch spärlichen einschlägigen Fachliteratur herrscht Verwirrung in der Frage der Abgrenzung. Sie konnte auch durch die vorliegende Studie nicht aufgelöst werden. Im Prinzip scheint jeder Betrieb diese Frage individuell zu regeln. Einziger klarer Bezugspunkt ist die – unterschiedlich beantwortete – Frage, ob der jeweils geltende Tarifvertrag eine entsprechende Abgrenzungsregelung (in der Regel Definition eines Mindestabstands zur höchsten Gehaltsgruppe) vorhält. Dabei ist in wichtigen Bereichen noch nicht einmal das einheitlich erklärt. So enthält zum Beispiel der Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag für die niedersächsische Metallindustrie in § 1 die folgende Bestimmung zum persönlichen Geltungsbereich:

»Ausgenommen sind [...]: Beschäftigte, die aufgrund eines schriftlichen Einzelarbeitsvertrages als außertarifliche Beschäftigte gelten und deren Jahreseinkommen geteilt durch 12 das höchste tarifliche Monatsgrundentgelt um mehr als 15 % übersteigt [...].«³

³ Zitiert nach Meine et al. (2005, S. 118).

Eine solche Regelung besteht in der Metall- und Elektroindustrie, aber nicht in dem wichtigen Tarifgebiet Baden-Württemberg. Hier wird davon ausgegangen, dass außer den leitenden Angestellten alle anderen Tarifangestellte sind, auch wenn deren Gehalt das der obersten Gehaltsgruppe deutlich übersteigt.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass sich in den Betrieben bei der Frage der Festlegung und Abgrenzung von AT-Angestellten bislang noch keine einheitliche Linie herauskristallisiert hat.

Wie dem auch sei: Eindeutig geklärt ist, dass die AT-Beschäftigten (außer den leitenden Angestellten) zum Vertretungsbereich des Betriebsrats gehören und alle Beteiligungsrechte gesetzesgemäß greifen. Die Interessenvertretung ist angesichts des gesetzlichen Auftrages und einer Tendenz zur – gelinde ausgedrückt – intensiver werdenden Abschöpfung der Arbeitskraft gefordert, ihre Möglichkeiten verstärkt zum Schutz der AT-Angestellten zu nutzen.

Angesichts des begrenzten Rahmens werden im Folgenden lediglich in den zwei wichtigsten Gestaltungsbereichen einige offene Probleme beleuchtet: in den Bereichen Arbeitszeit und Vergütung.

In der Literatur wird immer wieder berichtet, dass für die AT-Angestellten die Arbeitszeit eine untergeordnete Rolle spielt und – gemessen an der regelmäßigen tariflichen Arbeitszeit – Mehrarbeit eine Selbstverständlichkeit sei. Diese Sichtweise kann angesichts der Berichte aus der Praxis über generell erheblich wachsenden Leistungsdruck und »Vermarktlichung« der Arbeitsbeziehungen nicht (mehr) überzeugen.

Auch die gut ausgebildeten, hierarchiehöheren Beschäftigten sind keine Übermenschen. Ihre Kräfte unterliegen den gleichen »irdischen« Beschränkungen wie die der anderen Beschäftigten, gerade mit zunehmendem Lebensalter. Hier erscheint der Schutzauftrag, den der Gesetzgeber dem Betriebsrat zuweist, als einzige Grenze, die die Interessen der AT-Angestellten gegenüber dem Unternehmen zu wahren vermag. In dieser Beziehung lässt sich durchaus noch ein gewisser Nachholbedarf feststellen. Die untersuchten Regelungen konnten eine zeitliche Abschöpfung der Arbeitskraft nur vereinzelt wirksam begrenzen. Das Arbeitszeitvolumen wird nur in einem kleineren Teil der untersuchten Vereinbarungen nennenswert eingeschränkt. Gleches gilt für die Mehrarbeit. Zieht man zudem in Betracht, dass nach dem Tenor der juristischen Literatur auch die Arbeitsverträge eher selten eine Begrenzung

der Arbeitszeit vorsehen (vgl. z. B. Schirge 2004, S. 423), wird der Handlungsbedarf umso offenkundiger. Vertrauensarbeitszeit darf keinen Freibrief für grenzenlosen Zugriff des Arbeitgebers darstellen. Hier können Betriebsräte mit der Macht ihrer verbrieften Mitbestimmungsrechte sicher eher Schutzregelungen über kollektive Vereinbarungen entwerfen als es die/der einzelne AT-Angestellte selbst kann.

Im Bereich der Vergütung ist die Schaffung von Transparenz durch Stellenbewertung und Eingruppierungsregelungen aus Sicht der Beschäftigten zunächst durchaus positiv zu bewerten. Hier dürften die Probleme eher in Betrieben liegen, in denen keinerlei ordnende Systematik besteht, sondern Heterogenität und Intransparenz aufgrund uneinheitlicher Arbeitsverträge. Die Analyse zeigt: Durch die Beteiligung der Betriebsräte über die Stellenbewertung wurden die prozessualen Voraussetzungen geschaffen, um die Belange der AT-Angestellten geltend zu machen.

Dennoch muss auch in diesem Bereich auf einige offene Probleme hingewiesen werden. Zahlreiche Vereinbarungen beruhen erklärtermaßen auf einer Methodik und Kriteriensystematik, die von einer in diesem Bereich tätigen Beratungsfirmen – insbesondere Hay – aufgestellt wurden. Damit verzichtet der Betriebsrat auf Mitbestimmungspotenziale, die das Gesetz ihm bietet. So könnte er etwa aufgrund der Beteiligungsrechte bei Entlohnungsgrundsätzen durchaus die Methodik und das Kriteriensystem mitbestimmen. Auch wenn der Arbeitgeber auf die vermeintliche Geschlossenheit und Erprobtheit etwa der Hay-Systematik pochen würde, könnten Kriterienschema oder Vorgehensweise hinterfragt und so noch bessere Voraussetzungen für die Wahrung der Beschäftigteninteressen geschaffen werden. Welche Probleme das bloße Anhängen an die international eingesetzte Hay-Methodik nach sich ziehen kann, soll an einer einzigen Facette aufgezeigt werden. Es gehört zur Geschäftspolitik der in diesem Bereich tätigen Beratungsfirmen, jede Diskussion über ihre Methodik oder eine betriebliche Anpassung abzublocken (vgl. Felix/Mache 1999). Ebenso sollen die Betroffenen selbst zumindest über den Kernbereich der Bewertungsvorgänge aus Geheimhaltungsgründen im Unklaren gelassen werden. Auch nach der Analyse des Vereinbarungsmaterials kann man schnell zu dem Schluss kommen, dass Geheimniskrämerei zur Politik gehört.

»Die Mitglieder des Bewertungsausschusses sind zur Geheimhaltung aller im Ausschuss bekanntgewordenen Details verpflichtet. Alle Dokumente sind »Staf Confidential«. Nur die Ergebnisse der Bewertung durch den Bewertungsausschuss sind öffentlich.«

 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 040200/181/1998

»Zur Wahrnehmung ihrer betriebsverfassungsrechtlich geregelten Aufgaben erhalten die örtlichen Betriebsräte die erforderlichen Informationen, insbesondere: [...]

- die graphische (anonyme) Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je Rangstufe und Budgetbereich (Sternenhimmel). Diese Informationen dürfen nicht zur Diskussion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herangezogen oder veröffentlicht werden [...].«

 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/8/1993

Die Betriebsräte dürften angesichts solcher Festlegungen in der Betriebsvereinbarung Schwierigkeiten bekommen, wenn sich beispielsweise ein AT-Angestellter auf das Individualrecht nach § 82 Abs. 2 BetrVG beruft und verlangt, »dass ihm die Berechnung und Zusammensetzung seines Arbeitsentgelts erläutert« wird. Dies dürfte nur sinnvoll möglich sein, wenn mit ihm auch die Grundlagen und Voraussetzungen besprochen würden, die zur Zuordnung zu einer bestimmten Vergütungsgruppe und/oder in ein Gehaltsband geführt haben.

Geheimniskrämerei kann auch dieser Regelung unterstellt werden.

»Bei Darlegung eines begründeten besonderen Interesses wird dem BR-AT-Ausschuss ein Einsichtsrecht in die Listen der Bruttogehälter der AT-Angestellten eingeräumt. Der Umfang des Einsichtsrechts richtet sich nach Art und Grund des vorgetragenen Interesses.«

 ENERGIEDIENSTLEISTER, 010305/9/2004

Diese Bestimmung verkürzt die Rechte, die dem Betriebsrat bzw. besagtem Ausschuss nach § 80 Abs. 2 BetrVG zustehen. Danach muss der Arbeitgeber »auf Verlangen jederzeit« Einblick in die Listen über die Bruttolöhne und -gehälter gewähren, ohne dass dafür ein besonders begründetes Interesse dargelegt werden müsste.

Zuletzt muss hinsichtlich offener Probleme auf die Frage der Geschlechterverteilung bei den AT-Positionen eingegangen werden. Zumindest in der kritisch analysierenden Fachliteratur wird seit vielen Jahren auf die Tatsache hingewiesen, dass Frauen im AT-Bereich eher selten vertreten sind (vgl. etwa Buchholz et al. 1998, S. 43f.; Glöß/Winkel 2003). Zwar behandeln zahlreiche Regelungen im Analysematerial zentrale Fragen der Karriereförderung und Personalentwicklung (vgl. Kap. 2.8 und 2.9 bzw. vertiefend die online einsehbare Sonderauswertung). Sie waren aber durchweg von einer »verobjektivierenden« Vorgehensweise geprägt. Ein Problembewusstsein im Hinblick auf die asymmetrische Verteilung der Positionen nach dem Merkmal Geschlecht reduzierte sich bestenfalls auf die an sich überflüssige Bemerkung, dass entsprechende Maßnahmen für Angehörige beider Geschlechter gelten.

»Das Potenzialmanagement bei [...] hat die systematische Förderung der Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte zum Ziel. [...] Förderung und Positionierung beruhen auf beruflichen Erfolgen und individuellen Managementpotenzialen, daher müssen vorhandene Managementpotenziale bei [...] erkannt und entwickelt werden. [...] Frauen und Männer sind hierbei gleichermaßen einbezogen.«

 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

Keine Regelung war darauf ausgerichtet, Karrierebarrieren für Frauen zu beseitigen oder Frauen gezielt geschlechtsspezifisch zu fördern mit dem langfristigen Ziel, die asymmetrische Verteilung abzubauen.

5. Zusammenfassende Bewertung

AT-Angestellte sind eine Beschäftigtengruppe, deren Bedeutung infolge wirtschaftlicher Strukturverschiebungen seit Jahrzehnten wächst. Ihnen wird – was das Verhältnis zu kollektiven Interessenvertretungen (Betriebsräten, Gewerkschaften) und Tarifverträgen angeht – ein besonderes Standesbewusstsein zugeschrieben. Die Angehörigen dieser Gruppe sind häufig akademisch ausgebildet und bekleiden einen höheren Rang in der Unternehmenshierarchie. Sie definieren sich und ihren Status eher über eine besondere Verbundenheit mit dem Unternehmen in Kombination mit verantwortungsvollen und inhaltlich breit ausgelegten Arbeitsinhalten sowie einer sehr hohen Leistungs- und Einsatzbereitschaft.

Lässt man die Inhalte der untersuchten Betriebsvereinbarungen Revue passieren, so ist dieser besondere Status auf der einen Seite sicherlich noch zu erkennen: an Privilegien wie übertariflicher Bezahlung, großzügigen Regelungen zur Gehaltssteigerung, Sonderzahlungen oder intensiven Förderungs- und Entwicklungskonzepten; allerdings auch an dem kaum begrenzten Einsatz von Mehrarbeit bei Bedarf ohne zusätzliche Vergütung und an der ideellen Betonung der besonderen betrieblichen Aufgabenstellungen dieser Gruppe, die eben bisweilen gewisse persönliche Opfer erfordere.

Auf der anderen Seite lässt sich aber auch, vermutlich mit ihrer im Lauf der Zeit deutlich gewachsenen Anzahl, eine gewisse Entzauberung der AT-Angestellten feststellen. Sie ist letztlich auf eine simpel klingende Formel zu reduzieren, mit der Blanke (2003, S. 35) seine gründliche juristische Einordnung beginnt: »AT-Angestellte sind Arbeitnehmer«. Aus dem exklusiven Kreis der AT-Angestellten wurde zunehmend ein Massenphänomen (Buchholz et al. 1998, S. 34).

Im Untersuchungsmaterial finden sich entsprechend viele aus dem Tarifbereich bzw. aus der allgemeinen Personalpolitik bekannte Konzepte und Verfahren, die – mal mit, mal ohne AT-spezifische Einfärbung – auch für die AT-Angestellten übernommen wurden. Teilweise ist die

Wirkungsrichtung auch umgekehrt: Für den Tarifbereich wurden Muster übernommen, die ursprünglich nur für AT-Angestellte galten (dazu später mehr). Als Ergebnis kann man vorsichtig die These einer zunehmenden Konvergenz der Beschäftigten im Spiegel der Unternehmenspolitiken und eingesetzten Instrumente aufstellen.

Überspringt man die »operativ« erforderlichen Bestimmungen zur Charakterisierung und Abgrenzung der AT-Angestellten sowie zu Fragen des Wechsels zwischen AT- und Tarifbereich, so beginnen die bekannten Muster bei der Gestaltung der Arbeitszeit. Zum Teil werden die Arbeitszeitmodelle für Tarifbeschäftigte ohne große Veränderung auf die AT-Angestellten übertragen. Dies gilt vermutlich sogar für einen Teil der Unternehmen, die das so modern klingende Konzept Vertrauensarbeitszeit für die AT-Angestellten eingeführt haben. Klein-Schneider (2007, S. 21f.) zeigt in seiner Studie: Mit dem von ihm analysierten Vereinbarungsmaterial wird Vertrauensarbeitszeit verbreitet für alle Beschäftigten eines Betriebes eingeführt. Man muss sich ohnehin fragen, ob die ominöse Vertrauensarbeitszeit nicht dem Arbeitszeitmodell inhaltlich entspricht, das die AT-Beschäftigten bzw. die Betriebe seit Jahr und Tag praktiziert haben, ohne dies so zu nennen.

Die anderen Themenfelder im Bereich der Arbeitszeit wie Zeitkonten, Ausgleichsregelungen, sogar die Einbeziehung in Rufbereitschaften und Schichtdienste ergaben keine großen gruppenspezifischen Besonderheiten und Überraschungen.

Davon muss man natürlich das Problem Mehrarbeit ausnehmen. Hier erscheinen mit Blick auf die Zukunft ein stärkeres Problembewusstsein und eine entschlossener Schrankensetzung durch Betriebsvereinbarungen wünschenswert. Dabei sei nicht verkannt, dass Arbeitgeber bei AT-Beschäftigten legitimerweise bei Bedarf eine höhere Flexibilität und Bereitschaft zum zusätzlichen Arbeitseinsatz erwarten dürfen als bei Tarifbeschäftigten. Das darf aber nicht heißen, dass AT-Angestellte grenzen- und schutzlos den nach der bisherigen Materiallage fast beliebig dehbaren Ansprüchen der Arbeitgeber ausgesetzt sind. Schließlich ergaben umfangreiche sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten schon in den 1990er Jahren ein wachsendes Druckempfinden und den ausgeprägten Wunsch nach Möglichkeiten zur Verkürzung der persönlichen Arbeitszeit seitens der befragten hoch qualifizierten Angestellten (vgl. Baethge et al. 1995, S. 120ff.).

Im Handlungsfeld Entlohnung wurde festgestellt, dass ein Großteil des Materials eine Grundvergütungssystematik enthält oder diese zumindest künftig anstrebt. Die Konzepte orientieren sich an den in der Literatur vereinzelt beschriebenen analytischen Bewertungsverfahren, wie sie von Unternehmensberatungen wie Hay u.a. lanciert werden. Üblich ist auch die Bildung von Entgeltgruppen mit sich überlappenden Gehaltsbändern, wobei die Lage der AT-Beschäftigten im Band häufig entscheidend von einer Leistungsbeurteilung und/oder Zielerreichung abhängt. Bedenkt man, dass auch in der variablen Vergütung die individuellen Zielerreichungsgrade und/oder Leistungsbeurteilungen eine große Rolle spielen, so kann man eine Art doppelten Leistungsbezug in vielen AT-Systemen diagnostizieren.

In der Analyse der variablen Vergütungselemente wurde festgestellt, dass fast durchgängig mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird. Dabei ist in den meisten Unternehmen insofern ein Mischsystem etabliert, als neben der Zielvereinbarung auch klassische Beurteilungen zur Erfassung der individuellen Leistung eingesetzt werden. Daneben hängt der variable Vergütungsanteil aufgrund unterschiedlicher Gewichtung und Kennzahlen von Unternehmens- bzw. Konzernergebnissen ab. Auf sie haben einzelne AT-Beschäftigte allenfalls begrenzt Einfluss.

Auch hier ist festzustellen, dass sich diese Konzepte strukturell nicht (mehr) groß von denen unterscheiden, die für alle bzw. für den Bereich der tariflich Beschäftigten gelten (vgl. Breisig 2009). Allerdings muss hier, ähnlich wie bei der Vertrauensarbeitszeit, dem AT-Bereich eine beeinflussende Wirkung auf die Allgemeinbelegschaft unterstellt werden. AT-Angestellte arbeiten teils seit Jahrzehnten unter den Bedingungen relativ hoher variabler Vergütungsanteile und mit dem Instrument der Zielvereinbarung (vgl. Baethge et al. 1995, S. 98ff.). Für den tariflichen Sektor indes ist diese Entwicklung relativ jung (vgl. Breisig 2003). Daraus lässt sich folgern, dass in durchaus größerem Stil inzwischen ursprünglich AT-spezifische Konzepte und Verfahren zum Allgemeingut der betrieblichen Leistungspolitiken wurde.

Generell und in verschiedenen Zusammenhängen zeigt die vorliegende Untersuchung, dass die Unternehmen verstärkt mit Feedback-Systemen arbeiten. Mitarbeitergespräche, Beurteilungssysteme und/oder Potenzialeinschätzungen sollen zu individuellen Entwicklungsplänen für die AT-Angestellten und sonstigen karrierefördernden Maßnahmen

führen. Dies stützt die These, die Buchholz et al. (1998, S. 35) schon vor 10 Jahren äußerten:

»An die Stelle der persönlichen Verbundenheit mit der Unternehmensführung treten Instrumente der Personalführung und Beurteilung, die den AT-Angestellten nicht mehr als Individuum, sondern objektiv zu erfassen suchen und ihn weniger als Person beurteilen denn als Faktor für den betrieblichen Erfolg.«

Auch in diesem Punkt lässt sich demnach eine gewisse Konvergenz der Verfahren für die Beschäftigtengruppen feststellen.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

Dieses Kapitel gibt in kompakter Form Anregungen, welche Punkte bei der Mitgestaltung wichtig sein könnten. Das Ziel der Veröffentlichung, vorliegende betriebliche Regelungen zu analysieren und dabei einen Überblick über verbreitete Praktiken zu geben, erlaubt es nicht, allzu sehr in die Einzelheiten zu gehen.

6.1 Gestaltungsraster

Die vorliegende Auswertung von Vereinbarungen hat zahlreiche Hinweise für die betriebliche Gestaltung ergeben, die in folgendem Gestaltungsraster zusammengefasst sind. Es handelt sich dabei nicht um einen in sich geschlossenen Gestaltungsvorschlag zur unmittelbaren Anwendung, sondern um einen Stichwortkatalog zur Unterstützung eigener Überlegungen. Es ist ein Angebot, sich die möglichen Regelungspunkte einer Vereinbarung noch einmal im Überblick zu verdeutlichen, um die zentralen Punkte für den eigenen Betrieb herauszufiltern.

Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Anstellten

- Begriff und Abgrenzung
 - Festlegung der Abgrenzungskriterien: Stellenanforderungen, höheres Vergütungsniveau als in der höchsten tariflichen Entgeltgruppe, Festschreibung des AT-Status im Arbeitsvertrag
 - getrennt oder kombiniert
 - Vergütungsniveau: definierter prozentualer Abstand zur höchsten Tarifgruppe
- Aufgaben, besondere Anforderungen

- Betonung herausgehobener Aufgabenstellung im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele
- hohes Maß an Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum
- Verpflichtung zu verstärktem Arbeitseinsatz

Einstellung und Wechsel von AT-Angestellten

- spezielle Einstellungsregelungen
 - Zeitraum zur Erreichung der AT-Gehaltsstufen (zwei Jahre)
 - Regelungen zur Probezeit
- Wechsel zwischen Tarif und AT (und zurück)
 - Fälligkeit des AT-Gehalts (Abstandsgebot) sofort; oder Heranführung in einem zu definierenden Zeitraum (zwei Jahre)
 - Ausgleichsregelungen bei Zeitguthaben im Falle eines Wechsels des Arbeitszeitsystems
 - Hinweis auf Beteiligungsrechte des Betriebsrats nach §§ 99ff. BetrVG
- Arbeitsvertrag
 - Regelungen zur Ausgestaltung der AT-Arbeitsverträge
 - Formulararbeitsvertrag
 - Änderung bestehender Arbeitsverträge bei neuer BV zur Regelung der AT-Arbeitsverhältnisse
- Stellvertretung durch Nicht-AT-Beschäftigte
 - Anspruch auf Funktionszulage oder auf Differenz zur Vergütung der niedrigsten AT-Stufe

Arbeitszeit

- Ziele und Grundsätze
 - Festlegung von Eckpunkten der Arbeitszeitgestaltung wie übliche Wochenarbeitszeit, Anwesenheitszeiten, Zeiterfassung usw.
 - Festlegung von Grundsätzen wie hohe Zeitsouveränität und Handlungsfreiheit der AT-Angestellten (z. T. mit Einschränkungen)
- Arbeitszeitvolumen
 - Verweis auf einzelvertragliche Regelung mit der/dem AT-Angestellten
 - Verweis auf die einschlägigen Bestimmungen des ArbZG
 - Festlegung einer Größenordnung für die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit der AT-Angestellten
- flexible Arbeitszeitmodelle

- z.T. Anhängen der AT-Angestellten an das Arbeitszeitmodell der tariflich Beschäftigten
 - d.h. zumeist relativ einfach gehaltenes Gleitzeitmodell
 - teamorientierte Arbeitszeitgestaltung
 - Konzept der Vertrauensarbeitszeit für die AT-Angestellten (z.T. in Abkehr von den Arbeitszeitmodellen für die Tariflichen)
 - mit oder ohne Ansätze zur Begrenzung der Leistungsabforderung (z.B. Geltendmachung von Überlast-Situationen)
 - starre Arbeitszeit (ungewöhnlich)
- Arbeitszeitkonten
 - Jahresarbeitszeitkonten/Langzeitkonten speziell für AT-Angestellte
 - Anlehnung an ein generell gültiges betriebliches Modell
 - Umwandlung von Entgeltbestandteilen in Zeitguthaben
- Mehrarbeit
 - Erwartbarkeit von im AT-Status »integrierter« Mehrarbeit
 - mit oder ohne zusätzliche Ansprüche
 - Ausgleich in Freizeit oder als Vergütung
 - Verfahrensregelungen zur Anordnung von Überstunden durch den Arbeitgeber und die Mitbestimmung des Betriebsrats
 - Selbstbestimmung der/des AT-Beschäftigten, wann der zumutbare Rahmen von Mehrarbeit überschritten ist
- Zeiterfassung
 - abhängig vom jeweils praktizierten Arbeitszeitmodell
 - bei Gleitzeit Integration in die Zeiterfassung für Tarifbeschäftigte
 - bei Vertrauensarbeitszeit Verzicht auf Dokumentation der Arbeitszeiten
 - freiwillige Einbeziehung in die betriebliche Zeiterfassung oder Delegation der Dokumentationspflicht an die AT-Angestellten
- Ausgleichsregelungen
 - Festlegung von Ausgleichszeiträumen zum Abbau von Plus- bzw. Minusstunden (Halbjahr oder ganzes Jahr)
 - Option, erfolgte Mehrarbeit im Ausnahmefall auch finanziell zu vergüten
- Schichtdienst, Rufbereitschaft
 - Einbeziehung von AT-Angestellten in bestehende Schichtdienstmodelle
 - Einbeziehung von AT-Angestellten in Konzepte der Rufbereitschaft

- Arbeit an Samstagen, Sonn- und Feiertagen
 - Freizeitausgleich, wenn AT-Beschäftigte ausnahmsweise an Samstagen, Sonn- und Feiertagen arbeiten (müssen)

Urlaub und Freistellung

- Urlaubsregelungen
 - Festlegung von Urlaubsansprüchen (z. B. 30 Tage)
 - Ankopplung an die tarifliche Regelung
 - Urlaubsansprüche teilweise auf Langzeitkonto übertragbar
- Freistellungen und freie Tage
 - Zeitausgleich für erhöhte Wochenarbeitszeit
 - Anspruch auf freie Tage bei Vorliegen besonderer persönlicher Anlässe (z. B. Eheschließung, Umzug)
 - Brückentage für die AT-Angestellten

Vergütungssystem und Fixvergütung

- Gesamtvergütung im Überblick
 - Beschreibung des Gesamtzuschnitts des Vergütungssystems für die AT-Angestellten
 - Betonung von Zielen und Grundsätzen (Systematik, Transparenz, Gerechtigkeit, Leistungsbezug)
- Eingruppierung und Stellenbewertung
 - Festlegung auf Methodik der Stellenbewertung (z. B. Hay-Methode)
 - analytische oder summarische Stellenbewertung
 - Bezug zu schriftlich fixierten Funktions- oder Stellenbeschreibungen
 - Bedeutung von Referenzstellen
 - Akteure im Prozess der Stellenbewertung
 - Stellenbewertung als Angelegenheit des Arbeitgebers, die anschließend mit dem Betriebsrat verhandelt werden muss
 - spezielles Gremium (Bewertungsausschuss)
 - Betriebsratsvertreter als Mitglieder im Ausschuss, paritätische Besetzung
- Gehaltsgruppen
 - Festlegung einer Systematik von Gehaltsgruppen
- Gehaltsbänder
 - jeder Gehaltsgruppe (Funktionsstufe) wird ein Gehaltsband zugeordnet

- Bänder überlappend (mehr oder weniger stark), unterschiedliche Spannweiten
- Einordnung und Entwicklung der Beschäftigten im Band nach Erfahrung und/oder Leistung und/oder anderen Kriterien
- Gehaltsanpassung
 - erstmalige Eingruppierung (Einführung des Systems),
 - allgemeine (in der Regel jährliche) Weiterentwicklung der Werte der Gehaltsbänder
 - individuelle Weiterentwicklung (z. B. aufgrund einer Leistungsbeurteilung)
 - individuelle Gehaltsanpassung abhängig von Leistungsbeurteilung und aktueller Unternehmenslage im Gehaltsband (Matrix)
 - Rückstufungen in Ausnahmefällen

Variable Vergütung

- Ziele und Grundsätze
 - Zielvereinbarungen als Bemessungsbasis (z.T. in Kombination mit Beurteilung)
 - ergebnisbezogene Komponente (nach Erfolgskennzahlen des Unternehmens)
 - abteilungs- oder bereichsbezogene Komponente
 - Ziel: Stärkung der Leistungs- und Erfolgsorientierung
- Zielvereinbarungen
 - weit verbreitet als Bemessungsgrundlage
 - nur erwähnt oder detailliert geregelt
- Leistungsbeurteilung
 - Kombination mit Zielvereinbarung
 - nur erwähnt oder detailliert geregelt
- Ranking
 - AT-Angestellte werden in eine Rangfolge gebracht
 - problematischer US-amerikanischer Ansatz
- Jahreserfolgsprämien auf Basis von Kennzahlen

Sozialleistungen und Altersvorsorge

- Sozialleistungen/Zusatzentgelte
 - feste Sonderzahlungen
 - Zahlungen bei besonderen Anlässen

- Zahlungen bei besonderen (einmaligen) Leistungen
- Cafeteria-Konzepte
 - Höhe des Betrages (z. B. 200,- €)
 - Spektrum der Wahlmöglichkeiten
- Entgeltumwandlung
 - Regelung umzuwandelnder Vergütungsbestandteile
 - Einbeziehung von Erfolgs-, Zielerreichungs-, Anwesenheitsprämien

Personalführung und -beurteilung (ohne Entgeltbezug)

- Beurteilung, Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung
 - als Führungs-, Kommunikations- und Förderungsinstrument
 - von analogen entgeltorientierten Verfahren separiert
- Potenzialeinschätzung
 - zukunftsorientierte Eignungsbewertung
 - durch einen Kreis höherrangiger Führungskräfte
 - durch kriteriengestütztes eigenes Verfahren
- Führungsfeedback »von unten«
 - anonymisierte Bewertung des Führungsverhaltens durch unterstellte Beschäftigte
 - auf freiwilliger Basis
- Führung auf Zeit
 - Führungspositionen zeitlich befristet besetzt
 - dauerhafte Übernahme nach Bewährung

Förderung und Personalentwicklung

- Mitarbeiter in Entwicklung
 - Heranführung von Tarifbeschäftigten an AT-Position (Gehalt und Kompetenz)
 - individueller Entwicklungsplan als Basis
- Kompetenzentwicklung
 - Verfahren für Feedback bzgl. Kompetenzen
 - Kompetenzmodelle als Bezugsbasis

Besondere Schutzrechte

- Entgeltfortzahlung bei Krankheit
 - weitergehende Leistungszusagen als im EFZG bzw. im Tarifvertrag
- Gehaltsschutz bei Leistungsminderung

Regelungen im Zusammenhang mit Sozialplänen bzw. Vereinbarungen zur Standortsicherung

- Entgeltabsenkung
 - prozentuale Minderung (auch) bei AT-Beschäftigten
 - Minderung um feste Beträge
- sonstige Beiträge der AT-Angestellten
 - Arbeitszeitverlängerung
 - Verzicht auf freie Tage

Direkte Beteiligung der Beschäftigten

- im Rahmen von Zielvereinbarungen
- im Rahmen von Vertrauensarbeitszeit

Rechte der Beschäftigten

- bei Anbahnung des AT-Arbeitsverhältnisses
 - Nachteilsfreiheit bei Angebotsablehnung
- Informationsrechte und Schulungsansprüche
- Reklamationsrechte bei
 - Eingruppierung
 - Zielvereinbarungen
 - Leistungsbeurteilungen

Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse o. Ä.

- gemischte oder paritätisch besetzte Gremien zur Einführung, Begleitung und Weiterentwicklung der Systeme

Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung

- Konflikte reklamierbar in paritätischen Kommissionen
- Modelle der Entscheidungsfindung
 - Einvernehmlichkeit
 - Einigungsstelle

Informations- und sonstige Rechte der Interessenvertretung

- Information des Betriebsrats
 - Zugehörigkeit zur Gruppe der AT-Beschäftigten
 - Gehaltsangelegenheiten
 - Zielvereinbarungen

Beziehung von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung

- im Chemie-Bereich Bezug zum Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte in der chemischen Industrie

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Wenn nicht der Betriebsrat, wer dann? So könnte die Ausgangsfrage zur Umschreibung der Problematik lauten, auf die in dieser Untersuchung mehrfach hingewiesen wurde. Die Gruppe der AT-Angestellten hat ihre Aura als exklusiver, elitärer und relativ kleiner Zirkel längst hinter sich gelassen. Es gibt Bereiche, in denen der AT-Status tatsächlich zum Massenphänomen geworden ist.

AT-Angestellte sind Arbeitnehmer und brauchen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen vielfach genauso Schutz vor unbilliger Behandlung und überzogenem Verschleiß der Arbeitskraft wie andere Beschäftigte auch. Wer kann diese schützende Rolle wirksam einnehmen?

Es mag sein, dass sich früher – und zum Teil auch heute noch – AT-Angestellte und Arbeitgeber auf Augenhöhe begegneten und der Interessenausgleich durch eine Kombination von besonderem Vertrauensverhältnis und Arbeitsvertrag zur Zufriedenheit aller gewährleistet wurde. Die rasante Zunahme der AT-Arbeitsverhältnisse hatte in Verbindung mit der in jüngerer Zeit viel beschriebenen generellen »Vermarktlichung« der Arbeitsbeziehungen eine drastische Leistungsintensivierung zur Folge. Daher darf man inzwischen nicht mehr uneingeschränkt von ausgewogenen Machtverhältnissen im Individualarbeitsverhältnis ausgehen. Die Verhandlungsmacht der Parteien des Arbeitsvertrages ist zunehmend ungleich, was kollektive Lösungen notwendig macht.

Nun fällt die klassische kollektive Verhandlungsarena zur Wahrung der Interessen der abhängig Beschäftigten – die Tarifverhandlung mit der Möglichkeit des Arbeitskampfes – für die hier betrachtete Berufsgruppe weitgehend weg. Auch wenn man berücksichtigt, dass die Gewerkschaften z. B. über Abstandsklauseln zur höchsten Tarifgruppe durchaus präjudizierende Regelungen für den AT-Bereich durchsetzen könnten. Dies

geschieht aber bislang nicht flächendeckend. Und selbst wenn, würde diese Sphäre unweigerlich große Regelungslücken aufweisen.

Daher ist es politisch außerordentlich wichtig, dass die betrieblich-kollektiven Interessenvertretungen, sprich die Betriebsräte, einschreiten – aller überkommenen Vorbehalte und Berührungsängste gegenüber dieser Beschäftigtengruppe zum Trotz. Nachfolgend werden diverse, inhaltlich durchaus nennenswerte rechtliche Anknüpfungspunkte hierzu kurz aufgezeigt. Das Wollen ist jedoch ein Politikum. Auch wenn viele Betriebsräte seit Jahrzehnten eine intensive AT-Politik betreiben, ist dies aufs Ganze gesehen sicherlich noch ausbaufähig. Die Kulturen der Interessenvertretung müssen sich generell stärker aus genannten Gründen mit AT-spezifischen Aspekten beschäftigen. Infrastrukturen (z. B. AT-Vertrauensleute, vgl. Kap. 3.5) und inhaltliche Lösungen in den diversen Vertretungsfeldern sollten verstärkt transparent gemacht und diskutiert werden. Es wäre ein schöner Effekt der vorliegenden Untersuchung, wenn sie dazu Anstöße liefern könnte.

Paradoixerweise kann je nach Branche und Hintergrund auch ein Blick in den geltenden Tarifvertrag durchaus wichtige Impulse für die gestaltende Einflussnahme ergeben. Mehrfach erwähnt wurden Vertragswerke, die prozentuale Abstandsklauseln zwischen der höchsten tariflichen Entgeltgruppe und dem AT-Bereich enthalten. Selbst im Feld der Arbeitszeit, in dem die herrschende juristische Meinung ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Dauer der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit verneint, können sich aus dem Tarifvertrag wichtige Anstöße für die gestaltende Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen der AT-Angestellten ergeben. Ein in der Literatur zitiertes Beispiel ist eine Bestimmung im Manteltarifvertrag Stahl Nordrhein-Westfalen. Sie fordert für außertarifliche Vertragsverhältnisse, dass die tariflichen Vertragsbedingungen als Mindestbedingung erfüllt werden. Dies bedeutet in der Konsequenz, dass die tarifliche Wochenarbeitszeit auf den AT-Bereich übertragen werden muss (vgl. Wohlgemuth 2003, S. 379).

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Die Existenz der Gruppe der AT-Angestellten leitet sich aus besonderen Rechtsbeziehungen zum Arbeitgeber her. Wesentliche Rechtsgrundlagen wurden bereits bei der Skizzierung der Rahmenbedingungen in Kap. 1 dieser Studie dargelegt.

AT-Angestellte sind – sofern keine leitenden Angestellten – nach den Begriffen des BetrVG Arbeitnehmer. Somit wählen sie den Betriebsrat mit und werden gegenüber dem Arbeitgeber von ihm vertreten. Damit obliegt es dem Betriebsrat, in Wahrnehmung seiner allgemeinen Aufgaben nach § 80 BetrVG auch die Interessen der AT-Angestellten unter Einsatz seiner gesetzlichen Beteiligungsrechte zu schützen und zu wahren. Selbstverständlich greifen unabhängig von der Existenz eines Betriebsrats die Individualrechte der §§ 81 ff. BetrVG (z. B. Einsicht in die Personalakte, Beschwerderechte).

Die Vielfalt der hier behandelten Themenfelder und der Rahmen der vorliegenden Untersuchung erlauben es nicht, auf alle relevanten Rechtsgrundlagen einzugehen, insbesondere bezüglich der Mitbestimmung des Betriebsrats. Ausführlich werden AT-spezifische Rechtsgrundlagen behandelt bei Bollmeyer/Voß (2003, S. 35 ff.). Stellvertretend sei daher in gegebener Kürze auf die wichtigsten Bereiche, Arbeitszeit und Entgelt, sowie einige Ergänzungen eingegangen.

Generell gilt: Die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten des Betriebsrats sind bei den AT-Angestellten infolge der fehlenden tarifvertraglichen Regulierung größer als bei den Tarifbeschäftigten. Dem steht nicht einmal die Tarifsperrre nach § 77 Abs. 3 BetrVG entgegen (vgl. Wohlgemuth 2003, S. 365). Bei der Arbeitszeitgestaltung hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht über »Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit« nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Als mitbestimmungsfrei gilt nach herrschender Auffassung jedoch die Dauer der Arbeitszeit (vgl. Wohlgemuth 2003, S. 378f.). Nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der vorübergehenden Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG bestimmt der Betriebsrat bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung mit, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und bei der Einführung von neuen Ent-

lohnungsmethoden sowie bei deren Änderung. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Arbeitgeber das betreffende Vergütungselement freiwillig gewährt. Das BAG betonte erst kürzlich in anderem Zusammenhang, dass zur beteiligungspflichtigen betrieblichen Vergütungsordnung ausdrücklich auch der außertarifliche Bereich gehört (BAG vom 15. 12. 2006 – 1 ABR 13/06). Somit hat der Betriebsrat eine starke Stellung bei allen Strukturregelungen, z. B. bei der Struktur des Lohnes und dessen Vollziehungsformen sowie bei den Grundlagen der Lohnfindung (Angemessenheit, Transparenz). Die Mitbestimmung, zumindest nach § 87 Abs. 1 Nr. 10, umfasst jedoch nicht die Entgelthöhe und den Umfang der einzusetzenden Mittel.

Ungeachtet dieser unmittelbar entgeltbezogenen Normen können für den Betriebsrat weitere wichtige Mitbestimmungsrechte aus § 94 Abs. 2 BetrVG erwachsen, sofern der Arbeitgeber im Zusammenhang mit Feedback-Instrumenten und/oder variablen Vergütungskomponenten »allgemeine Beurteilungsgrundsätze« anwendet. Diese kommen nicht nur bei der klassischen Leistungsbeurteilung zum Tragen, sondern auch bei Zielvereinbarungen, sofern der Zielerreichungsgrad ganz oder teilweise von der Führungskraft eingeschätzt (anstatt gemessen) wird. Einzelvertragliche Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und den AT-Beschäftigten bleiben von der Mitbestimmung unberührt. Die Mitbestimmung greift nur, wenn es um die Gestaltung einer Ordnung oder eines Systems der Vergütung geht, das z. B. für die Angehörigen einer Beschäftigtengruppe oder die gesamte Belegschaft gilt.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die hier dokumentierte Auswertung von Betriebsvereinbarungen beruht auf insgesamt 144 Dokumenten zu diversen Regelungsgegenständen für AT-Angestellte. Weitere statistische Details sind aus den nachfolgenden Tabellen ersichtlich.

Regelungsart	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarung	89
Dienstvereinbarung	1
Haustarifvertrag, Zusatztarifvertrag	3
Gesamtbetriebsvereinbarung	43
Rahmenbetriebsvereinbarung	4
Regelungsabrede, Protokoll	4
Gesamt	144

Tabelle 1: Art der Vereinbarung

Abschlussjahr	Anzahl absolut
1978	1
1991–1995	17
1996–2000	37
2001–2005	60
2006	11
2007	14
Unbekannt	4
Gesamt	144

Tabelle 2: Abschlussjahr

Geregelte Gegenstände	Anzahl absolut
Arbeitszeit	33
AT-Angestellte allgemein	16
Cafeteria-System	1
Einstellung von AT-Angestellten	1
Entgeltumwandlung	6
Erfolgsbeteiligung	5
Führung auf Zeit	1
Führungskräftefeedback	1
Gesundheitsmanagement	1
Leistungsbeurteilung/Ranking	1
Mitarbeitergespräch (ohne Entgelt)	3
Personalentwicklung	3
Potenzialmanagement	1
Sozialplan/Standortsicherung	8
Vergütungssystem	63
Gesamt	144

Tabelle 3: Gruppen von Regelungsgegenständen

Branche	Anzahl absolut
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	90
Chemische Industrie	34
Elektromaschinenhersteller	2
Erdöl- und Erdgasgewinnung	2
Fahrzeughersteller (alle Typen)	8
Glas- und Keramikgewerbe	2
Gummi- und Kunststoffherstellung	3
Informationstechnikhersteller	2
Maschinenbau	9
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	4
Metallerzeugung und -bearbeitung	11
Metallverarbeitung	5
Mineralölverarbeitung	1
Möbel-, Schmuck-, Instrumenten-, Sport- u. Spielwarenhersteller	1
Nachrichtentechnik, Unterhaltungs-/Automobilelektronik	4
Papiergewerbe	1
Textilgewerbe	1
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	51
Abwasser- und Abfallbeseitigung und Entsorgung	1
Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	2
Einzelhandel (ohne Kfz)	2
Energiedienstleister	5
Forschung und Entwicklung	2
Gastgewerbe	1
Großhandel (ohne Kfz)	4
Grundstücks- und Wohnungswesen	1
Kreditgewerbe	14

Branche	Anzahl absolut
Postbriefdienste	1
Telekommunikationsdienstleister	2
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	8
Verkehrsdiestleister (alle Typen)	4
Verlags- und Druckgewerbe	1
Versicherungsgewerbe	1
Wasserversorger	2
Öffentlicher Bereich und Verbände	1
Öffentliche Verwaltung	1
Unbekannt	2
Gesamt	144

Tabelle 4: Vereinbarungen nach Branchen

Literatur- und Internethinweise

Literatur

- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf** (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt a. M./New York
- Becker, Fred G./Kramarsch, Michael** (2004): Vergütung außertariflicher Mitarbeiter, in: Gaugler, Eduard/Oechsler, Walter/Weber, Wolfgang (Hg.) (2004): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart, Sp. 1949–1957
- Blanke, Thomas (Hg.)** (1998): Handbuch Außertarifliche Angestellte, 2. Aufl., Baden-Baden
- Blanke, Thomas (Hg.)** (2003): Handbuch Außertarifliche Angestellte, 3., stark veränderte Aufl., Baden-Baden
- Böker, Karl-Hermann** (2007): Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Bollmeyer, Frank/Voß, Werner** (2003): Mitbestimmung und Gestaltung der Arbeitsbedingungen von AT-Angestellten in der Eisen- und Stahlindustrie, Arbeitspapier 67, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf
- Breisig, Thomas** (1990): Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied/Frankfurt a. M.
- Breisig, Thomas** (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a. M.
- Breisig, Thomas** (2007): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen, 3. Aufl., Frankfurt a. M.
- Breisig, Thomas** (2009): Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Buchholz, Goetz/Lenßen, Heinz/Linnemann, Eckehard** (1998): Zwischen Standesbewusstsein und Reglementierung: Außertarifliche Angestellte im beruflichen Alltag, in: Blanke, Th. (Hg.) (1998): Handbuch Außertarifliche Angestellte, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 27–51
- Felix, Jochen/Mache, Wolf** (1999): Neue Bewertungs- und Vergütungs-

- systeme am Beispiel der Unternehmensberatung Hay, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 20. Jg. (1999), S. 499–510 (1. Teil), S. 560–568 (2. Teil)
- Fitting, Karl/Kaiser, Heinrich/Heither, Friedrich/Engels, Gerd/Schmidt, Ingrid** (2002): *Betriebsverfassungsgesetz*. Handkommentar, 21. neubearb. Aufl., München
- Franke, Dietmar** (1991): *Der Außertarifliche Angestellte*, München
- Glöß, Elisabeth/Winkel, Sibylle** (2003): Frauen in Fach- und Führungspositionen, in: Blanke, Th. (Hg.) (2003): *Handbuch Außertarifliche Angestellte*, 3., stark veränderte Aufl., Baden-Baden, S. 401–423
- Göritz, Berthold/Hase, Detlef/Krehnke, Anna/Rupp, Rudi** (2005): *Interessenausgleich und Sozialplan*, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Hackh, Steffen** (2000): *Variable Vergütungssysteme für AT-Angestellte und Führungskräfte*, Renningen-Malmsheim
- Hamm, Ingo** (2008): *Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle*, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Hay** (1993): *Handbuch Stellenbewertung*, Frankfurt a. M.
- Hinrichs, Sven** (2009): *Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung*, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Klein-Schneider, Hartmut** (2007): *Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten*, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Kosiol, Erich** (1962): *Leistungsgerechte Entlohnung*, 2. Aufl., Wiesbaden
- Laßmann, Nikolai/Röhricht, Dietmar** (2009): *Betriebliche Altersversorgung*, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M.
- Leinemann, Wolfgang** (1997): *Kasseler Handbuch zum Arbeitsrecht*, Band 2, Kassel
- Meine, Hartmut/Sadowsky, Robert/Schulz, Hartmut** (2005): »Wird bezahlt, was verlangt wird?« Eingruppierung, Arbeitsbewertung, Qualifikation, in: Ehlscheid, Christoph/Meine, Hartmut/Ohl, Kay (Hg.) (2005): *Handbuch Arbeit-Entgelt-Leistung. Tarifanwendung im Betrieb*, 4. Aufl., Frankfurt a. M., S. 98–201
- Nothelfer, Friedrich** (2003): *Außertarifliche Angestellte: Regulierungsbedarf und kollektive Interessenvertretung*, in: Blanke, Th. (Hg.) (2003): *Handbuch Außertarifliche Angestellte*, 3., stark veränderte Aufl., Baden-Baden, S. 21–27
- Schierenbeck, Henner/Arnsfeld, Torsten** (1996): *Leistungsorientierte Vergütungssysteme in Banken*, Basel

Schirge, Barbara (2004): Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Arbeitsverhältnis der AT-Mitarbeiter, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 25. Jg. (2004), S. 421–427

Wohlgemuth, Hans H. (2003): *Betriebsverfassungsrechtliche Möglichkeiten zur Förderung der Interessen der AT-Anstellten (Auswahl)*, in: Blanke (Hg.) (2003): *Handbuch Außertarifliche Angestellte*, 3., stark veränderte Aufl., Baden-Baden, S. 359–399

Internethinweise

In der chemischen Industrie sind viele AT-Anstellte beschäftigt. Die IG BCE hält einige Informationen für Gewerkschaftsmitglieder bereit, u. a. einen Flyer mit Informationen speziell für AT-Beschäftigte (nur für Berechtigte): www.igbce.de

Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung über Mitbestimmung und Arbeitsbedingungen von AT-Anstellten in der Eisen- und Stahlindustrie: www.boeckler.de/pdf/p_arbp_067.pdf

Entscheidungen des höchsten deutschen Arbeitsgerichtes der letzten vier Jahre. Unter Nutzung der Suchfunktion lassen sich AT-spezifische Entscheidungen einsehen: www.bundesarbeitsgericht.de

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Punkte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die 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 Code-Nummer am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen. Darüber hi-

naus, gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

0211–7778–224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211–7778–288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211–7778–167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Arbeitskreise 98, 126
Arbeitsvertrag 11, 14, 18, 23, 24, 26, 86, 92, 111, 120, 121, 127
Arbeitszeit 14, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 40, 41, 43, 46, 47, 49, 83, 86, 88, 89, 90, 93, 94, 98, 104, 105, 108, 110, 112, 113, 117, 121, 122, 128, 129, 132, 135
Ausgleichsregelung 22
Beschwerde 97, 100, 129
Beteiligung 83, 92, 93, 113, 126
Betriebsrat 9, 10, 13, 14, 19, 20, 24, 32, 33, 34, 49, 56, 57, 62, 64, 65, 67, 70, 71, 76, 89, 91, 93, 95, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 112, 113, 114, 123, 127, 129, 130, 135
Betriebsverfassungsgesetz 10, 103
Cafeteria-Konzept 80, 125
Chemische Industrie 17, 19, 23, 25, 27, 28, 37, 43, 50, 53, 54, 55, 56, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 73, 82, 83, 96, 97, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 110, 114, 133
Eingruppierung 19, 51, 56, 65, 99, 100, 123, 124, 126
Einigungsstelle 59, 102, 103, 106, 126
Einstellung 21, 121, 132
Entgelt 14, 17, 18, 21, 22, 36, 61, 63, 66, 76, 83, 86, 98, 104, 108, 129, 132, 135
Entgeltabsenkung 88, 126
Entgeltfortzahlung 50, 86, 125
Entgeltumwandlung 81, 82, 125, 132
Freistellungen 33, 34, 47, 123
Führung auf Zeit 84, 125, 132
Führungsfeedback 84, 125
Funktionswertgruppen 51
Gehaltsanpassung 65, 66, 68, 69, 70, 124
Gehaltsänder 60, 61, 63, 65, 66, 123, 124
Gehaltsgruppen 25, 49, 59, 123
Hay 51, 52, 54, 55, 65, 113, 118, 123, 136
Informationsrechte 104, 105, 126
Jahreserfolgsprämien 77, 124

- Kennzahlen 53, 71, 72, 77, 78, 98, 118, 124
Kommission 57, 58, 99, 100, 101, 102
Kompetenzentwicklung 85, 125
Konfliktlösung 100, 126
- Leistung 22, 49, 61, 63, 64, 65, 68, 71, 75, 76, 77, 80, 110, 118, 124, 135
Leistungsbeurteilung 63, 65, 68, 69, 75, 76, 77, 84, 97, 107, 118, 124, 130, 132
Leistungsminderung 87, 125
- Mehrarbeit 26, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 109, 110, 112, 116, 117, 122
Mitarbeiter in Entwicklung 85, 125
Mitarbeitergespräch 74, 84, 125, 132
Mitbestimmung 13, 14, 36, 37, 92, 98, 107, 108, 122, 129, 130, 135
- Personalentwicklung 22, 84, 85, 115, 125, 132
Personalführung 73, 83, 119, 125
Potenzialeinschätzung 84, 107, 125
- Ranking 76, 124, 132
Referenzstellen 53, 57, 123
- Reklamationsrechte 94, 96, 126
Rückstufungen 70, 124
Rufbereitschaft 44, 122
- Schichtdienst 44, 122
Schulung 31, 94, 95, 126
Sozialleistungen 79, 80, 124
Sozialplan 88, 90
Stellenbeschreibung 56, 64
Stellenbewertung 51, 52, 53, 54, 56, 57, 99, 113, 123
- Tarifvertrag 10, 14, 26, 28, 29, 40, 49, 107, 108, 109, 110, 111, 125, 128
- Urlaub 31, 41, 45, 46, 48, 108, 123
- Vergütung 9, 11, 14, 17, 23, 25, 36, 37, 38, 39, 43, 44, 49, 50, 52, 61, 66, 67, 71, 72, 73, 86, 89, 93, 95, 108, 110, 112, 113, 116, 118, 121, 122, 124, 130, 135
- Versetzung 22, 23
Vertrauensarbeitszeit 30, 31, 41, 43, 92, 100, 109, 113, 117, 118, 122, 126, 135
Vertrauensleute 104, 128
- Zeiterfassung 22, 26, 27, 40, 41, 42, 121, 122
- Zielvereinbarung 63, 64, 71, 72, 74, 75, 84, 96, 100, 118, 124, 125

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Karl-Hermann Böker Zeitwirtschaftssysteme		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullensboom Freiwillige betriebliche Sozialleistungen		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht Betriebliche Altersversorgung		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig AT-Angestellte		978-3-7663-3944-7	2010
Ronny Heinzel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Gelebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste		978-3-7663-3858-7	2008
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3884-6	2009
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle		978-3-7663-3729-0	2008
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten		978-3-7663-3731-3	2007

Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecske Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska Call Center	978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hofsfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	978-3-7663-3598-7	2004
Semih Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	978-3-7663-3567-7	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung*	Fallstudien 978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perren Betriebliche Altersvorsorge	978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	978-3-7663-3519-7	2003

Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung*	978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen*	978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation*	978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation*	978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp Telearbeit*	978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing*	978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien 978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung*	978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit*	978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittreter Betrieblicher Umweltschutz*	978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit*	978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*	978-3-928204-97-4	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Fallstudien



Marianne Giesert
**Zukunftsfähige
Gesundheitspolitik
im Betrieb**
ISBN 978-3-7663-3798-6
2010, 115 Seiten,
kartoniert, € 12,90

In sieben Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlicher Branchen und Größen wurden betriebliche Akteure zu ihren Aktivitäten im Arbeits- und Gesundheitsschutz, zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement, der Betrieblichen Gesundheitsförderung bis hin zum Gesundheitsmanagement befragt. Erläutert werden die Strategien zur Umsetzung aus der Sicht von Betriebsräten und Führungskräften, wie Beschäftigte beteiligt und Maßnahmen durchgeführt wurden. Sofern vorhanden, werden auch die betrieblichen Vereinbarungen vorgestellt sowie Erfolgsfaktoren und störende Aspekte benannt. Nicht immer konnten die Projekte auch nachhaltig wirken.

Anregungen für die Entwicklung eigener Aktivitäten und Handlungsempfehlungen aus den unterschiedlichen Erfahrungen runden die Fallstudien ab.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere
Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Detlef Ullenboom
Freiwillige betriebliche Sozialleistungen
ISBN 978-3-7663-3941-6
2010, 125 Seiten,
kartoniert, € 12,90,
mit CD-ROM

Freiwillige betriebliche Sozialleistungen werden von Unternehmen in unterschiedlichen Formen angeboten. Dazu gehören z.B. Kantinen, Betriebskinder- garten, Werkswohnungen, Jubiläumsgeschenke, freie Tage anlässlich familiärer Ereignisse wie Geburt oder Hochzeit. Oft basieren diese Sozialleistungen auf Tarifverträgen und ergänzenden Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitung und betrieblicher Interessenvertretung getroffen werden. Die vorliegende Auswertung von 240 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt die betriebliche Praxis, verdeutlicht Trends der letzten Jahre und gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Nikolai Laßmann
Dietmar Röhricht
**Betriebliche
Altersversorgung**
ISBN 978-3-7663-3943-0
2010, 166 Seiten,
kartoniert, € 12,90,
mit CD-ROM

Unzureichende Leistungen der gesetzlichen Rentenversicherung machen die betriebliche Altersversorgung attraktiv. Das Recht auf Entgeltumwandlung und die staatliche Förderung geben zusätzliche Impulse. Zugleich verändern sich die Finanzierungen: früher vorherrschende arbeitgeberfinanzierte Leistungszusagen werden vielfach durch arbeitnehmerfinanzierte beitragsorientierte Zusagen ersetzt. Teilweise zahlen Arbeitgeber Zuschüsse.

Ausgewertet wurden 239, seit dem Jahr 2002 abgeschlossene betriebliche Vereinbarungen. Hier von entfiel der überwiegende Anteil auf das Thema Entgeltumwandlung.

Die Auswertung gibt einen Überblick der vielfältigen Regelungsmöglichkeiten. Zusammen mit praktischen Hinweisen und Empfehlungen werden Anregungen für eigene Vereinbarungen geschaffen.

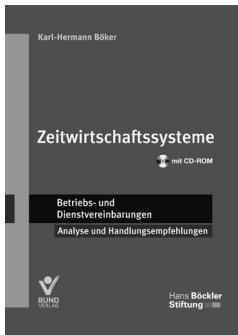


Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere
Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Karl-Hermann Böker
Zeitwirtschaftssysteme
ISBN 978-3-7663-3942-3
2010, 113 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Moderne Zeitwirtschaftssysteme regeln Arbeitszeit- und Schichtpläne und unterstützen inzwischen auch die Personaleinsatzplanung und das Personalcontrolling.

Die Auswertung von rund 170 Betriebs- und Dienstvereinbarungen macht deutlich, dass erweiterte Funktionen von Zeitwirtschaftssystemen und veränderte Interessenlagen in den Betrieben und Verwaltungen zu neuen Regelungen führen. Mögliche Verhaltens- und Leistungskontrollen werden verhindert, zugleich spielen Verfahrensabläufe und bessere Arbeitsgestaltung durch angepasste Einsatzplanungen eine große Rolle. Arbeitnehmervertretungen nutzen über eigene Berechtigungen und spezielle Auswertungen die Zeitwirtschaftssysteme zunehmend, um die Einhaltung gesetzlicher, tariflicher und betrieblicher Regelungen zur Arbeitszeitgestaltung besser überwachen zu können.

Zitate aus den Vereinbarungen geben Anregungen für eigene Überlegungen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Karl-Hermann Böker
Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten
ISBN 978-3-7663-3731-3
2007, 80 Seiten,
kartoniert, € 9,90
mit CD-ROM

Arbeitszeiten werden seit Jahren flexibilisiert, starre Arbeitszeitmusterverlieren an Bedeutung; die Zeit wird inzwischen auf Konten gebucht. Spezielle Ausprägungen solcher Konten sind Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten. Das besondere dieser Konten: sie können hohe Zeitguthaben aufweisen, sehr lange oder keine Ausgleichszeiträume haben, sie können keinen Negativsaldo bekommen. Beschäftigten ermöglicht dieses Instrument längere Arbeitsunterbrechungen zum Beispiel für Weiterbildungsmaßnahmen oder auch einen vorgezogenen Ausstieg aus dem Berufsleben. Unternehmen nutzen Langzeitkonten vor allem, um längere Phasen niedriger Auslastung zu überbrücken.

Zwar werden Arbeitszeiten seit längerer Zeit flexibilisiert, Langzeitkonten sind jedoch ein relativ junges Thema für die betrieblichen Akteure. In der Auswertung deuten mehrere Pilotregelungen mit zeitlicher Begrenzung darauf hin, dass die Parteien weitgehend unbekannte Wege beschreiten. Auch zeigt sich, dass die betrieblichen Verhandlungspartner ihre Gestaltungsspielräume in sehr unterschiedlichem Maße nutzen.



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere
Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Ingo Hamm

Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle

ISBN 978-3-7663-3729-0
2008, 156 Seiten,
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Flexibilisierte Arbeitszeiten gehören inzwischen zum Standard im deutschen Wirtschaftsleben. Trotzdem wird in Forderungen von Seiten der Verbände und Politik häufig der Anschein erweckt, die Flexibilisierung sei eine Zukunftsaufgabe. Betriebsräte bzw. Personalräte streiten nicht mehr darüber, ob die Arbeitszeit flexibilisiert wird, sondern darum, wie dies gestaltet werden kann. Die bereits existierende Vielfalt betrieblicher Lösungen ist kaum noch überschaubar.

Orientierung in diesem Dschungel bietet vorliegende Auswertung. Mit welchen Techniken haben die Parteien den Auf- und Abbau von Zeitguthaben gesteuert? Wie werden Abweichungen von der Regelarbeitszeit behandelt? Und wie erfolgte die Festlegung der Lage der Arbeitszeit? Anhand von anonymisierten Auszügen aus Vereinbarungen wird diesen und weiteren Fragen zur betrieblichen Praxis nachgegangen.

Es wird deutlich, dass viele Interessenvertretungen im Stadium der Suche nach der richtigen Lösung sind. Neben innovativen Ideen finden sich auch unzulängliche Grenzziehungen und sogar Verstöße gegen geltendes Recht.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Fallstudien

Christiane Lindecke
**Flexible Arbeitszeiten
im Betrieb**
ISBN 978-3-7663-3800-6
2008, 126 Seiten,
kartoniert, € 12,90

In zehn Betrieben werden Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitgebervertreter befragt. Im Mittelpunkt stehen die Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bei flexiblen Arbeitszeiten. Die Erfahrungen mit abgeschlossenen Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Vertrauensarbeitszeit, Langzeitkonten und flexiblen Arbeitszeiten werden dokumentiert. Im Vordergrund stehen nicht best-practise-Beispiele und optimale Lösungen. Die Fallstudien orientieren auf unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten, um Akzente unterschiedlicher Handhabung und Gestaltung zu zeigen. Der Fokus liegt auf den Aushandlungsprozessen, die mit der Etablierung flexibler Arbeitszeiten einhergehen, sowie auf den Risiken und Chancen, die sich in der praktischen Umsetzung der Betriebsvereinbarungen herauskristallisieren. Die zentralen Fragen lauten: Wie entwickelten sich die Vereinbarungen im Laufe der Zeit weiter? Welche Ideen, Vorstellungen und Konzepte gingen in die Betriebsvereinbarungen ein und wie stellen sich diese Ausgangsüberlegungen nach einigen Jahren Praxiserfahrungen dar? Was würden die Verhandlungspartner heute ändern und warum? Was würden sie genauso beibehalten und warum?



Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere
Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen