I.M.U.
Institut für Mitbestimmung
und Unternehmensführung

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

BETRIEBS- UND DIENSTVEREINBARUNGEN

Nr. 066 · September 2026 · Hans-Böckler-Stiftung

SONDERAUSWERTUNG BETRIEBSRÄTEPREIS: ENTGELT (2026)

Porträt über Aufwendige Überarbeitung des Entgeltsystems durch Transformationspartnerschaft, SMS group GmbH

Julia Massolle, Lara Obereiner

www.betriebsvereinbarung.de

Darum geht es:

Obwohl das tarifliche und außertarifliche Entgeltsystem für die 4.400 Beschäftigten kontinuierlich gepflegt worden war, stellten Arbeitgeber und Betriebsrat fest, dass es nicht mehr zu den aktuellen Strukturen passte. Sie beschlossen, es in einem aufwendigen Prozess zu überarbeiten und modernisieren. Das gelang nur dadurch, dass die beiden Sozialpartner eine betriebliche Transformationspartnerschaft eingingen, die eine neue Arbeitsweise beinhaltete.

Wir porträtieren, wie betriebliche Vereinbarungen umgesetzt werden, und fragen nach den Hintergründen ihres Entstehens. Hierzu kommen Betriebs- und Personalrätinnen und -räte zu Wort, ebenso wie ihre Kolleginnen und Kollegen aus den Gewerkschaften.

Kontakt
Ansprechpartner/in für dieses Porträt: Sandra Mierich
betriebsvereinbarung@boeckler.de

BETRIEBS-
VEREINBARUNGEN

Die SMS group GmbH wurde vor über 150 Jahren gegründet und ist heute ein weltweit agierender Metall- und Anlagenbauer, der für seine zukunftsweisenden Technologien und Dienstleistungen in der Metallindustrie bekannt ist. Das international tätige Unternehmen produziert Hütten- und Walzwerktechniken weltweit. Die SMS group befindet sich in einem intensiven Transformationsprozess, in dessen Fokus unter anderem die Entwicklung zur Treibhausgasreduktion in der Stahlindustrie steht. Stichwort „grüner Stahl“. Das Thema hat in den vergangenen Jahren deutlich an Relevanz und öffentlicher Präsenz gewonnen.

Das Unternehmen beschäftigt in Deutschland insgesamt etwa 4.400 Personen. Es gibt drei Standorte: Mönchengladbach, Hilchenbach und Witten. Zum Projektzeitpunkt gab es noch einen Standort in Düsseldorf. Als tarifgebundenes Unternehmen wird das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie angewandt. Der Gesamtbetriebsrat besteht aus 45 Mitgliedern.

1 Das Ein überholtes Entgeltsystem

Die SMS group ist ein tarifgebundenes Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. 2007 wurde das Entgeltrahmenabkommen als tarifliches Regelwerk zur Entgeltbestimmung bei der SMS group umgesetzt. In den folgenden knapp 20 Jahren haben sich das Unternehmen und auch die Arbeitsprozesse massiv verändert. Ein Beispiel dieser Veränderungen ist die Fusion zweier Schwesterunternehmen im Jahr 2016, in deren Folge vier Standorte mit zwei unterschiedlichen Entgeltsystemen entstanden. Als mittelbare Folge der Fusion, aber auch als Relikt aus den vergangenen Jahren ist die Anzahl der Funktionsbeschreibungen immer weiter gestiegen. Zum Projektstart 2019 gab es 1.200 Beschreibungen, zum Großteil waren sie inaktiv und veraltet. Neben dem tariflichen Bereich war auch das außertarifliche Entgeltsystem überarbeitungswürdig, denn hier war die Abgrenzung der tariflichen zu den außertariflichen Funktionen durch Veränderungen von Tätigkeiten nicht mehr eindeutig auszumachen. Auch im Bereich der Bonussysteme (Gewinnbeteiligung und Leistungszulage) sah man Überarbeitungsbedarf. Das Vergütungssystem der Außendienstmitarbeitenden war gleichfalls nicht mehr zeitgemäß.

Obwohl das Entgeltsystem über die Jahre immer wieder gepflegt worden war, waren sich die betrieblichen Sozialpartner einig, dass es in Summe zu viele Baustellen beinhaltete und schlicht nicht mehr modern war. Ein Beispiel dieser Schieflage war die Tatsache, dass Kolleg*innen, die in den Produktionshallen der verschiedenen Standorte der gleichen Tätigkeit nachgingen, historisch bedingt teilweise in verschiedene Entgeltgruppen eingruppiert waren. Eine Generalüberholung des tariflichen wie des außertariflichen Entgeltsystems war notwendig, um faire und transparente Entgeltstrukturen zu schaffen. Daher beschlossen die betrieblichen Sozialpartner 2019, das Entgeltsystem zu überarbeiten und an die neuen Strukturen des Unternehmens anzupassen. Nicht die Arbeitgeberseite initiierte das

Projektvorhaben, sondern beide Betriebsparteien erkannten die Notwendigkeit einer betrieblichen Harmonisierung und Modernisierung des Entgeltsystems.

„Wir wollten mit der Überarbeitung des Entgeltsystems Transparenz schaffen und für Gleichheit sorgen. In den Produktionshallen verschiedener Standorte wurden unterschiedliche Systeme angewandt. Die zu vereinheitlichen war herausfordernd. In Hilchenbach gab es beispielsweise ein System, das die Berufserfahrungen besser berücksichtigte. Um das aufzufangen, wurde mit der Überarbeitung ein automatischer Hochlauf bei der Eingruppierung in die Gruppe 10 vereinbart.“ - Stephan Klenzmann, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach

2 Die Überarbeitung des Entgeltsystems als gemeinschaftliche Projektgruppe

Rückblickend startete mit dieser gemeinsamen Entscheidung eine betriebliche Transformationspartnerschaft für das Projektvorhaben: Den Betriebsparteien war wichtig, die Modernisierung des Entgeltsystems (Tarif/ AT) gemeinsam zu entwickeln und das Thema Entgelt dabei mit hoher Sensibilität zu behandeln. Dabei galt es auch einen Weg zu finden, der die Bearbeitung der schieren Menge – es gab 4.400 Beschäftigte – ermöglichte. Unterstützt durch eine beratende und moderierende Begleitung beider Betriebsparteien wurde ein Projekt aufgesetzt, dessen Art und Umfang für die Akteure ein absolutes Novum darstellte – die daraus resultierende Zusammenarbeit der Betriebsparteien bis zur finalen Einführung des neuen Entgeltsystems im August 2024 (mit zweijähriger Coronapause) zeichnete sich durch eine neue Form gemeinsamen Handelns aus, die es in dieser Güte vorher nicht gegeben hatte. Auftakt der betrieblichen Transformationspartnerschaft waren diverse Workshops, in denen beide Seiten ihre Wünsche, Herausforderungen, Besonderheiten und Zielsetzungen transparent benannten. Bedeutsam war für diesen Projektauftakt, dass beide Betriebsparteien gewissermaßen „rollentreu“ blieben und nicht davor zurückschreckten, vorliegende Interessengegensätze deutlich zu benennen. Aus diesen Workshops heraus entstand für beide Betriebsparteien die ungeschriebene Selbstverpflichtung zu Offenheit, Transparenz, vertrauensvoller Zusammenarbeit und Sachlichkeit zum Thema.

„Keiner wird weniger Geld bekommen, mit diesem Ziel sind wir gestartet.“ - Stephan Klenzmann, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach

3 Neues Level sozialpartnerschaftlicher Zusammenarbeit

Der Dimension und Besonderheit des Vorhabens war es geschuldet, dass sich beide Betriebsparteien darauf verständigten, dieses Projekt nicht nur unter neuen Vorzeichen, sondern auch auf Augenhöhe in einem gemeinschaftlichen Vorgehen zu bewältigen. Die bis dato bereits fruchtbare Zusammenarbeit in der betrieblichen Mitbestimmung sollte auf ein neues Level gehoben werden, indem agile Arbeitsweisen in die Projektarbeit aufgenommen wurden. Elemente wie kurzzyklisches Arbeiten in Sprints, der Einsatz crossfunktionaler Teams sowie regelmäßige Reviews bestimmten die Arbeitsweise der Projektgruppe. Sie setzte sich paritätisch aus insgesamt 18 Teilnehmenden zusammen: Neben 6 Vertretenden der Arbeitgeberseite kamen aus vier Standorten je weitere 3 BR-Vertretende hinzu, also insgesamt 12 Betriebsrät*innen. Das sich abzeichnende Ungleichgewicht wurde in der Projektgruppe diskutiert – beide Betriebsparteien einigten sich allerdings darauf, dass speziell für dieses Projekt eine sach- und fachbezogene Zusammenarbeit gewünscht sei und keine, in der es zu Entscheidungen durch Stimmauszählung kommen solle – ein weiterer Indikator für diese besondere Zusammenarbeit. Die Projektarbeit verlief in vierwöchigen Sprints, wie sie aus agilen Arbeitsformen bekannt sind. Während dieser Sprints wurden Projektaufgaben bearbeitet, die in den monatlichen Reviews in der Projektgruppe festgelegt worden waren. Die Bearbeitung der Sprintaufgaben erfolgte in gemischten betriebspartnerschaftlichen Kleinteams von 2 bis 4 Personen. Diese Kleinteams stellten in den monatlichen Reviews ihre jeweiligen Ergebnisse vor, die dann von der Projektgruppe aufgenommen und diskutiert wurden. Bemerkenswert an dieser Arbeitsweise war die Bereitschaft der jeweiligen Projektteilnehmenden, sich zwar rollentreu, aber crossfunktional zu engagieren. Dies führte dazu, dass alle Projektteilnehmenden zu nahezu gleichen Anteilen und Aufwänden in die Projektbearbeitung involviert waren. Die gemeinsame Aufgabenbearbeitung in den Sprints erhöhte darüber hinaus das Verständnis für die Argumente, Bedenken und Wünsche der Teammitglieder der anderen Seite. Konnten Aufgaben während des Sprints nicht abschließend bearbeitet werden, wurden sie ins Review eingebracht, die Hindernisse wurden diskutiert und – wenn möglich – zeitnah aus dem Weg geräumt. Die Sicherung der Ergebnisse erfolgte durch fortlaufende Verlaufsprotokolle, die aus den Reviews entstanden. Damit einher ging eine offene und transparente Dokumentation der Projektarbeiten über MS Teams, in der alle relevanten Projektdateien in einem gemeinsamen Sharepoint für alle Projektmitglieder verfügbar waren.

4 Gemeinsame Kommunikation und leistbare Arbeitsaufgaben

Ebenfalls Bestandteil der betrieblichen Transformationspartnerschaft war das Thema Kommunikation: In jedem Review stimmte die paritätische Projektgruppe die gemeinschaftliche Kommunikation in das Unternehmen ab. Dies galt sowohl für die Kommunikation über die HR-Business-Partner an

die Führungs- und Managementebene als auch für die Kommunikation der Betriebsräte in die einzelnen lokalen Gremien – und ebenso für beide Betriebsparteien an die Beschäftigten. Aufgrund der hohen Brisanz des Projektes sollte gewährleistet sein, dass die gemeinsame und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Betriebsparteien für das gesamte Unternehmen sichtbar und spürbar wurde. Das führte dazu, dass nahezu alle Informationsveranstaltungen, digitale Sprechstunden oder Ähnliches immer gemeinsam durchgeführt wurden.

„Ein solches Vorgehen setzt hohes Vertrauen zwischen den betrieblichen Sozialpartnern voraus. Ohne dieses Vertrauen hätten wir das Projekt nicht in der Form aufsetzen und mit dem Erfolg bewältigen können.“ Tobias Tigges, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach

Ein weiteres Merkmal der betrieblichen Transformationspartnerschaft zeigte sich in der Verteilung der Projektaufgaben: Projektfortschritt und Zeitplan wurden nach der Kapazität der Projektgruppe ausgerichtet und nicht nach einem zu Beginn festgesetzten Projektplan. Auf dieses Vorgehen mussten sich die Projektmitglieder einlassen, denn die gemeinschaftliche Bearbeitung des Projektes wurde als zentraler Anspruch formuliert. Die Arbeit in Sprints sicherte einen kontinuierlichen Projektfortschritt, die Projektergebnisse wurden erst zum Ende des Projektes sichtbar.

5 Neues Entgeltsystem und Übergangsregelung mit Köpfchen

Das Ergebnis war zum einen eine Neuauflage des Entgeltrahmenabkommens und zum anderen ein neues AT-System. In Summe hatte die Projektgruppe am Ende der Projektlaufzeit 8 abgeschlossene Vereinbarungen rund um das Thema Entgelt im ERA/AT vorzuweisen und eine tarifliche Ergänzungsvereinbarung zum Entgeltrahmenabkommen:

Für den Tarifbereich wurden etwa 350 neue Funktionsbeschreibungen geschrieben und nach dem Entgeltrahmenabkommen bewertet und eingruppiert. Um eine bessere Differenzierung im Entgeltgefüge zu ermöglichen, wurde eigens ein Tarifvertrag abgeschlossen, der die Einführung einer weiteren Entgeltstufe, der EG 15, möglich machte. Zudem wurden weitere Entgeltkomponenten für verschiedene Bereiche des Unternehmens eingeführt: neue Regelungen für die Rufbereitschaft, ein neues Modell der Heranführung an höhere Eingruppierungen und eine neue Vereinbarung für die Beschäftigten im Außendienst (Entsendung). Fragt man die Betriebsrätinnen und Betriebsräte, sind sie zudem besonders stolz auf eine Zusatzregelung für die Produktionsbeschäftigten. Diese beinhaltet eine automatische Gehaltsentwicklung, einen Treuebonus und zusätzliche freie Tage nach 25 und 40 Jahren Betriebszugehörigkeit. Diese Zusatzregelung war deswegen bedeutsam, weil in der Produktion keine Möglichkeit besteht, mobil zu arbeiten, wie es in anderen Bereichen üblich ist.

Der Kern des AT-Systems besteht nun aus 15 Referenzstellen, die auf die Karrierepfade der SMS group abgestimmt sind. Rund 500 Beschäftigte wurden den neuen Referenzstellen zugeordnet. Das neue AT-Einstiegsgehalt wird tarifdynamisch ermittelt. Die Ist-Gehälter werden pro Referenzstelle in sogenannten Ranges dargestellt und die Erhöhung der Gehälter wird anhand dieser Ranges mit dem Beschäftigten im jährlichen Leistungsbeurteilungsgespräch besprochen. Weiterhin beinhaltet das neue AT-System Vereinbarungen zu Boni und einer individuellen Leistungskomponente.

Die Einführung eines neuen Entgeltsystems löste bei den Beschäftigten viele Sorgen und Ängste aus. Den betrieblichen Sozialpartnern war es daher sehr wichtig, dass sie von Beginn an mitgenommen wurden. Um Ängsten vorzubeugen, bestand der Betriebsrat auf dem Abschluss einer Absicherung direkt zu Beginn des Projekts: Es sollte garantiert werden, dass kein Beschäftigter schlechter gestellt wird. Letztendlich beinhaltet die Absicherungsvereinbarung eine Entgeltabsicherung ohne zeitliche Befristung für alle Beschäftigten der SMS group. Mögliche Entgeltverluste innerhalb des Tarifgefüges werden tarifdynamisch abgesichert.

„Entgelt ist nachvollziehbarerweise ein sehr sensibles Thema. Uns als Betriebsrat war es wichtig, dass von Beginn an Ängste genommen werden, indem es eine Absicherung aller Beschäftigten gibt. Ohne eine solche Absicherung hätten wir das Projekt nicht gestartet.“
Tobias Tigges, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach

6 Voraussetzungen der Transformationspartnerschaft

Unterbrochen von einer zweijährigen Coronapause wurde fünf Jahre lang an den Entgeltsystemen gearbeitet – ein langer Zeitraum, der jedoch den Aufwand dieses großen Unterfangens unterstreicht. Über diese Zeit bewiesen die betrieblichen Sozialpartner viel Ausdauer. Zugleich zeichnete sich die Arbeitsweise durch eine hohe Produktivität aus. Die zwischenzeitlich stattgefundene Betriebsratswahl hatte keine Auswirkung auf den Prozess und die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe.

Schauen die betrieblichen Sozialpartner auf dieses Projekt zurück, war nach ihrer Einschätzung für den Erfolg vor allem der gemeinsame Wille prägnant. Nur weil beide Seiten diesen Weg gehen wollten, konnte das Pensum geleistet werden. Ein anderer Punkt: Die bestehende Mitbestimmungskultur im Unternehmen machte diese Arbeitsweise überhaupt erst möglich. Trotz einer gewissen Streitkultur, in der sachlich gestritten wird, besteht eine wechselseitige Akzeptanz für die Position der anderen Seite. Im Gespräch betonten beide Seiten, dass diese Kultur über Jahrzehnte gewachsen ist, weil der Mitbestimmung Vertrauen geschenkt und Raum gegeben wird. Der Arbeitgeber schätzt die Kompetenz des Betriebsrats und weiß, dass Veränderungen gerade beim Thema Entgelt erfolgreicher sind, wenn der Betriebsrat gleichberechtigt partizipiert.

7 Fazit eines aufwendigen Prozesses

Die Einführung des neuen beziehungsweise überarbeiteten Entgeltsystems liegt nun zwei Jahre zurück. Der Prozess der Einführung wird rückblickend als sehr herausfordernd und intensiv beschrieben. Es wurde viel informiert und es wurden viele Gespräche geführt, in denen immer wieder das neue System erklärt und vor allem versichert wurde, dass keine Nachteile entstehen. Zusätzlich fanden Betriebsversammlungen statt.

Mit zeitlichem Abstand zeigen sich die betrieblichen Sozialpartner überaus zufrieden mit dem Ergebnis. In der Praxis zeigt das neue Entgeltsystem mehr Transparenz und Einheitlichkeit zwischen den Standorten auf. Auch der Pflegeaufwand ist deutlich zurückgegangen. Aus Mitbestimmungssicht ist besonders hervorzuheben, dass viele außertariflich Beschäftigte mit der Umstellung in den Tarif zurückwechselten, weil das Gesamtpaket aus Entgelt und Zusatzleistungen überzeugte. Gerade diese Wechsel waren vorher schwer einzuschätzen gewesen. Dass das eine so große Resonanz hervorbrachte, kann als großes Lob an die Projektgruppe aufgefasst werden. Dass es gelungen ist, den Tarif zu stärken, ist ein tolles Zeichen angesichts einer sinkenden Verbreitung von Mitbestimmungsstrukturen und Tarifverträgen.

Für die Erarbeitung des neuen Entgeltsystems gingen die betrieblichen Sozialpartner eine Transformationspartnerschaft ein. Sie zeichnete sich dadurch aus, dass für das Projekt neue Formen gemeinsamen Handelns angewandt wurden. Neben dem agilen Projektsetting waren dies eine ungeschriebene Selbstverpflichtung zu Offenheit, Transparenz, vertrauensvoller Zusammenarbeit und Sachlichkeit zum Thema. Hierdurch konnte letztendlich das komplexe und große Projekt bewältigt werden.

Kommentar von Andree Jorgella (IGM)

„Die neugeschaffene Entgeltgruppe 15 bei der SMS sorgt endlich für mehr Klarheit im Tarifbereich der Metall- und Elektroindustrie NRW. Es ist gelungen, sowohl finanziell als auch inhaltlich eine nachvollziehbare Abgrenzung zum Tarifvertrag zu schaffen. Damit ist künftig sichergestellt, dass die Vergütung in jedem Fall oberhalb der tariflichen Entgeltgruppen liegt.

Gleichzeitig sorgt die neue Entgeltgruppe für eine klare Beschreibung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Kolleginnen und Kollegen. Aus meiner Sicht kann dies auch als ein gutes Beispiel für den gesamten Tarifbereich der Metall- und Elektronindustrie NRW dienen. Viele Beschäftigungsverhältnisse werden zwar als außertariflich bezeichnet, liegen in der Praxis jedoch nicht immer eindeutig im außertariflichen Bereich.

Mit diesem Abschluss ist den Betriebsrätinnen und Betriebsräten gemeinsam der Geschäftsleitung ein wichtiger Meilenstein in der Weiterentwicklung des Entgeltsystems gelungen.“ - Andree Jorgella, erster Bevollmächtigter der IG Metall Siegen

Kontakt

Tobias Tigges, Gesamtbetriebsratsvorsitzender, Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach, SMS group GmbH
E-Mail: tobias.tigges[at]sms-group.com

Stephan Klenzmann, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender am Standort Hilchenbach, SMS group GmbH
E-Mail: stephan.klenzmann[at]sms-group.com

Schickt uns eure Betriebs- und Dienstvereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr zu den **Transformationsthemen unserer Zeit** eine Vereinbarung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte dahinter und freuen uns über eure Zusendung, **elektronisch** oder **per Post**. Wir werten sie aus und stellen **euer wertvolles Wissen** allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

Macht mit und nehmt mit uns Kontakt auf!

betriebsvereinbarung[at]boeckler.de
www.betriebsvereinbarung.de

Mitbestimmungsportal

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf eure Bedürfnisse zugeschnitten.
Jetzt **kostenlos** auf mitbestimmung.de **registrieren** und für unseren Newsletter anmelden.