



Betriebliche Entgeltgestaltung

sobi

Kurze Str. 17

37073 Göttingen

E-mail: sobiinfo@sobi-goettingen.de

www.sobi-goettingen.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
1 Arbeitsentgelte - Grundannahmen.....	6
1.1 Das Arbeitsentgelt.....	6
1.2 Die Bestimmung der Entgelthöhe	7
1.3 Steuern und Sozialabgaben.....	8
1.4 Abrechnungsgrundlage	9
1.5 Sonderbestandteile des Entgeltes	10
1.6 Sonderformen der Entgeltberechnung	10
1.7 Fälligkeit des Entgeltes	10
2 Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung	11
2.1 Volkswirtschaftliche Einordnung	11
2.2 Betriebswirtschaftliche Einordnung	11
3 Theorien des Arbeitslohns und Kritik des Arbeitslohns.....	12
3.1 Marxistische Auffassungen – Wert der Ware Arbeitskraft.....	12
3.2 Marxistische Auffassungen von der Höhe des Arbeitslohns	12
4 Arbeitsbewertung	14
4.1 Arbeitsbewertung	14
4.2 Summarische Arbeitsbewertung	14
4.3 Analytische Arbeitsbewertung.....	15
5 Gesellschaftlicher und rechtlicher Kontext	17
5.1 Zielsetzung einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung	17
5.2 Gender Mainstreaming-Aspekte der Arbeitsbewertung.....	17
6 Entgeltrahmentarifvertrag (ERA) Metallindustrie	19
6.1 ERA Grundsätze und Ziele	19
6.2 ERA Struktur – Schaubilder	20
6.3 Anlage 1 zum ERA TV: Stufenwertzahlverfahren zur Bewertung und Einstufung von Arbeitsaufgaben	25
6.4 Anlage 2: Belastungen	33
6.5 Anlage 3: Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses	37
7 Betriebsratsarbeit – Arbeitsfelder und rechtliche Rahmenbedingungen...	38
7.1 Stufenaufbau des Arbeitsrechts	38
7.2 Gestaltungsfelder des Betriebsrates	40
7.3 Rechte des Betriebsrates - Überblick.....	41
8 Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten – ein Überblick	43
8.1 Überblick und Grundsätze der Mitbestimmung	43
9 Betriebsvereinbarungen	45
9.1 Rechtsbegriff	45
9.2 Tarifsperre nach §77 Abs.3 BetrVG	46
9.2.1 Grundsätze der Regelungssperre.....	46
9.2.2 Gegenstand der Regelungssperre	46
9.2.3 Voraussetzungen der Regelungssperre	47
9.2.4 Tarifübliche Regelung.....	50
9.2.5 Ausnahmen von der Regelungssperre	50
9.3 Regelungsgegenstand einer BV	51
9.4 Zustandekommen	54
9.5 Formvorschriften	56

9.6	Geltungsbereich	57
9.7	Aufbau einer Betriebsvereinbarung	57
9.8	Beendigung der Betriebsvereinbarung	59
9.9	Nachwirkung	59
9.10	Der praktische Umgang mit Betriebsvereinbarungen	60
10	Betriebliche Entgeltgestaltung und die Mitbestimmung des Betriebsrats.	62
10.1	Mitbestimmung des BR bei Fragen der Lohngestaltung § 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG	62
10.2	Betriebliche Entgeltgestaltung i.S. des §87 Abs.1 Zif. 10	62
10.2.1	Zweck und Bedeutung des Mitbestimmungsrechts §87 Abs.1 Zif. 10	62
10.2.2	Gegenstand des Mitbestimmungsrechts	65
10.2.3	Lohngestaltung	68
10.2.4	Entlohnungsgrundsätze	69
10.2.5	Umfang des Mitbestimmungsrechts	72
10.2.6	Mitbestimmung bei freiwilligen Leistungen	73
10.2.7	Leistungen der betrieblichen Altersversorgung	78
10.2.8	Anrechnung und Widerruf übertariflicher Zulagen	81
10.2.9	Mitbestimmungsrecht bei der Vergütung der AT-Angestellten	84
10.3	Mitbestimmung des BR bei Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze - § 87 Abs. 1 Ziff. 11 BetrVG	86
10.3.1	Leistungsbezogene Entgelte	86
10.3.2	Akkordlohn	87
10.3.3	Prämienlohn	91
10.3.4	Vergleichbare leistungsbezogene Entgelte	92
10.3.5	Provisionen	92
11	Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Entgeltgestaltung – ein Beispiel.	93
12	Zielvereinbarungen	107
12.1	Variable Vergütung und Zielvereinbarungen	107
12.2	Zielvereinbarungen aus der Sicht der Beschäftigten	109
12.3	Das Ziel – worum geht es hier eigentlich?	110
12.4	Beispiel für variable Entgeltkonzepte	111
12.5	Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug	114
12.6	Beurteilungsverfahren	115
12.7	Arbeitnehmerorientierte Anforderungen an Zielvereinbarungen	122
12.8	Regelungspunkte einer Betriebsvereinbarung	125
12.9	Beispiel für eine Betriebsvereinbarung über Zielvereinbarungen	130
12.10	Zusammenfassung	136
	Alphabetisches Verzeichnis	137

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente der Entgeltgestaltung	6
Abbildung 2: Elemente der Entgeltgestaltung II	7
Abbildung 3: Methoden der Arbeitsbewertung	15
Abbildung 4: ERA Entgeltstruktur - Grundentgelt	20
Abbildung 5: ERA Entgeltlinien	21
Abbildung 6: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern I	21
Abbildung 7: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern II	22
Abbildung 8: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern III	22
Abbildung 9: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern IV	23
Abbildung 10: ERA Entgeltstruktur I	24
Abbildung 11: ERA Entgeltstruktur II	24
Abbildung 12: Stufenaufbau des Arbeitsrechts	38
Abbildung 13: Die Einflussfelder des Betriebsrates	40
Abbildung 14: Die Rechte des Betriebsrates	41
Abbildung 15: Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten - § 87 BetrVG-im Überblick	43
Abbildung 16: Grundsätze der Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten	44
Abbildung 17: Was eine Betriebsvereinbarung regeln kann	45
Abbildung 18: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann I	52
Abbildung 19: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann II	53
Abbildung 20: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann III	53
Abbildung 21: Der Individualschutz des Arbeitnehmers	54
Abbildung 22: Erzwingbare und freiwillige Betriebsvereinbarung	55
Abbildung 23: Die Regelungsabrede	55
Abbildung 24: Vorschriften für die Gültigkeit von Betriebsvereinbarungen	56
Abbildung 25: Das Ende einer Betriebsvereinbarung	60
Abbildung 26: Der Umgang mit Betriebsvereinbarungen	61
Abbildung 27: Fragen der betrieblichen Lohngestaltung	63
Abbildung 28: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung I	65
Abbildung 29: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung II	66
Abbildung 30: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung III	66
Abbildung 31: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung IV	67
Abbildung 32: Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze	87
Abbildung 33: Gestaltung eines Entgeltsystems	93
Abbildung 34: Struktur BV Entgelte - 1	94
Abbildung 35: Struktur BV Entgelte - 2	95
Abbildung 36: Unternehmenskultur und Vergütungsmodelle	107
Abbildung 37: Neue Vergütungsmodelle	108
Abbildung 38: Wie wird "Erfolg" ermittelt	110
Abbildung 39: Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank I	111
Abbildung 40: Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank II	112
Abbildung 41: Erfolgsbeteiligung Autoindustri Zulieferer	113
Abbildung 42: Erfolgsbeteiligung Autoindustrie I	113
Abbildung 43: Erfolgsbeteiligung Autoindustrie II	114
Abbildung 44: Gängige Beurteilungsverfahren	115
Abbildung 45: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen	116
Abbildung 46: Welche Arten von Führungsgesprächen gibt es?	116
Abbildung 47: Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze	117
Abbildung 48: Personalbeurteilung	117

Abbildung 49: Was erwarten Beschäftigte von Beurteilungsverfahren bei variabler Vergütung?	122
Abbildung 50: Die Rechte des Betriebsrates	123
Abbildung 51: Checkliste für den Betriebsrat - 1.....	125
Abbildung 52: Checkliste für den Betriebsrat - 2.....	126
Abbildung 53: Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter	127
Abbildung 54: Bestimmung einer Bezugsgröße.....	128
Abbildung 55: Ermittlung des individuellen Ausschüttungsanteils	134
Abbildung 56: Bestimmung des bezugsberechtigten Personenkreis	134

aus Wikipedia, der freien Enzyklopädie

1 Arbeitsentgelte - Grundannahmen

1.1 Das Arbeitsentgelt

Das Arbeitsentgelt ist die Leistung, in der Regel ein Geldbetrag, die ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer aufgrund eines zwischen den beiden geschlossenen Arbeitsvertrages schuldet. *Entgelt* ist eine nominalisierte Form von „entgelten“, was so viel heißt wie „vergüten“. Innerhalb der Schweiz, ansonsten selten, wird der Begriff *Salär* für eine geldwerte Entlohnung verwendet. Historisch und umgangssprachlich werden zwei Formen des Entgelts unterschieden:

- das *Gehalt* eines Angestellten
- der *Lohn* eines Arbeiters.

In der Gesetzgebung und in den Tarifverträgen ist diese Unterscheidung vielfach aufgegeben, und es wird nur noch vom Entgelt gesprochen.

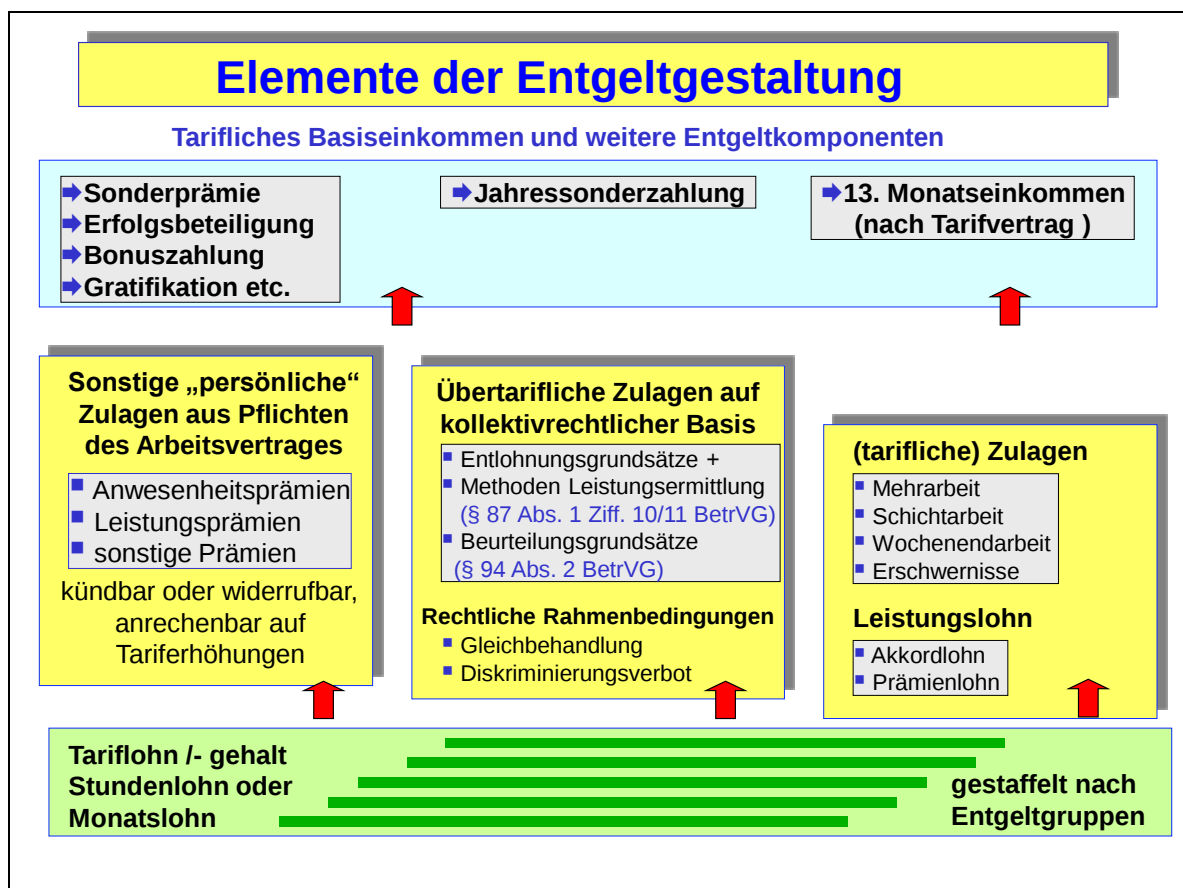


Abbildung 1: Elemente der Entgeltgestaltung

Umgangssprachlich werden neben Lohn und Gehalt, Entgelt, Salär und Vergütung oft gleichbedeutend verwendet. Auch heute noch versteht man hochsprachlich nur und umgangssprachlich meist unter „Gehalt“ ein monatlich gleich bleibendes Arbeitsentgelt, oft gar voraus gezahlt, während ein Arbeitsentgelt, das auf Stundenbasis berechnet wird und deshalb jeden Monat schwankt, mit „Lohn“ bezeichnet wird. Umgangssprachlich redet man fast ausschließlich von einem „Stundenlohn“, praktisch aber nie von einem „Stundengehalt“. Früher gab es auch

einen Tageslohn (und den „Tagelöhner“, vorwiegend für Hilfsarbeiten in der Landwirtschaft) sowie einen „Wochenlohn“ (auf Stundenbasis berechneter Abrechnungszeitraum für Arbeiter mit Barauszahlung jeden Freitag bei Arbeitsschluss; üblich bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts).

Begriffe wie Lohnkosten oder Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (heute konsequenterweise: Entgeltfortzahlung nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz) beziehen sich gleichwohl stets auf beide Entgeltformen (Lohn, Gehalt).

1.2 Die Bestimmung der Entgelthöhe

Nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit ist die Höhe der Vergütung des Arbeitnehmers im Arbeitsvertrag frei vereinbar (soweit kein gesetzlicher Mindestlohn existiert). Dabei spielt die Marktsituation eine ebenso erhebliche Rolle wie die Fachkenntnisse des Arbeitnehmers, die Belastung am Arbeitsplatz, die Verantwortung, die er trägt und die Arbeitsbedingungen, unter denen er arbeitet (siehe: Entgeltdifferenzierung und Arbeitsbewertung). Ebenso können grundsätzliche Überlegungen zum Lohnniveau eine Rolle spielen (z. B.: das Spannungsverhältnis zwischen Mindestlohn und Effizienzlohn).

Der Gesetzgeber vermutet jedoch ein strukturelles Ungleichgewicht zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer, das bei uneingeschränkter Vertragsfreiheit möglicherweise zu sittenwidrigen Niedriglöhnen führen könnte. Aufgrund dessen gibt es die Entgelthöhe regulierende Bestimmungen.

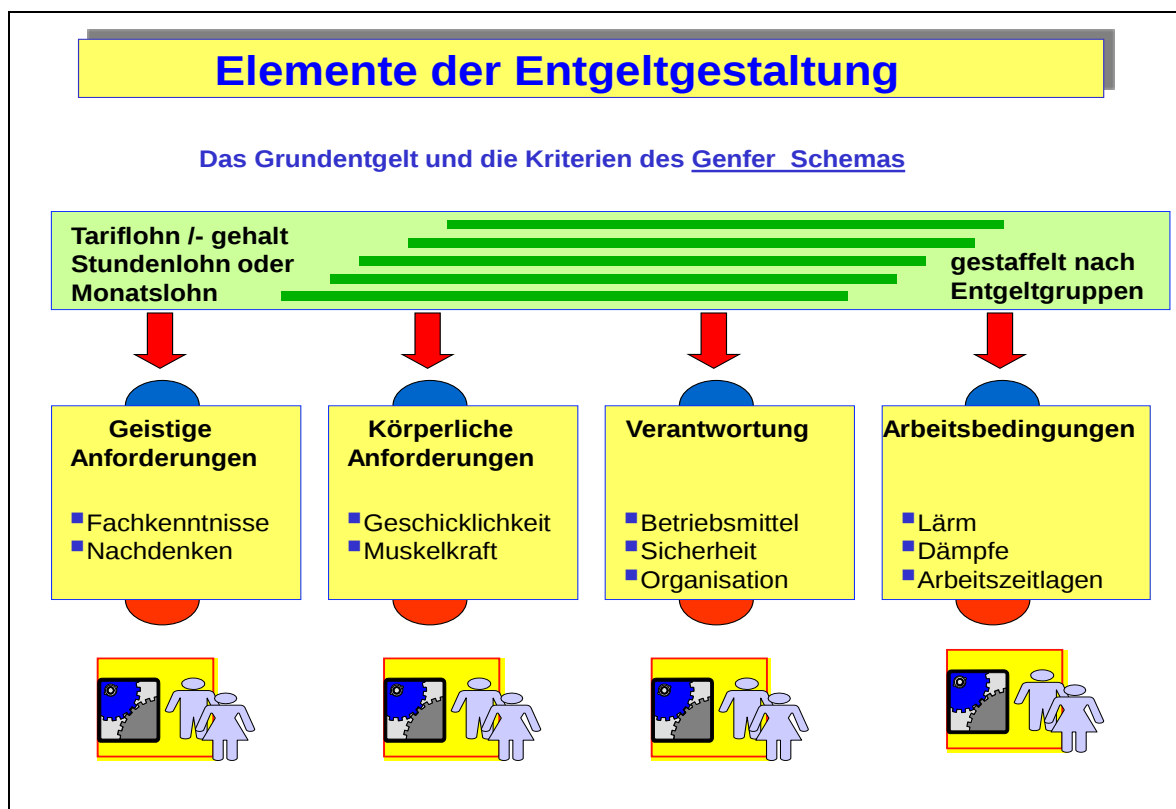


Abbildung 2: Elemente der Entgeltgestaltung II

Entspricht das Arbeitsentgelt nicht der verkehrsüblichen Vergütung, sondern liegt das Entgelt circa 1/3 unterhalb des Üblichen, ist die Vergütungsabrede sittenwidrig iSv. § 138 BGB und damit nichtig. Anstelle der nichtigen Vergütungsabrede tritt dann die

übliche Vergütung. Strafrechtlich kann der Wuchertatbestand § 291 Abs. 1 Satz 1 Nr. 3 StGB erfüllt sein.

Ist gar keine Vereinbarung über die Entgelthöhe getroffen worden, so bestimmt sich die Vergütungshöhe nach der sogenannten „Taxe“ § 612 Abs. 2 BGB, bei Fehlen einer Taxe nach der verkehrsüblichen Vergütung im Gebiet des Arbeitsvertrags.

Allerdings bilden zumindest für Arbeitsverhältnisse im Anwendungsbereich von Tarifverträgen die in den Entgelttarifverträgen vereinbarten Vergütungen ein Mindestentgelt, das nicht unterschritten werden darf.

Früher verbreitete, häufig geschlechtsspezifisch verwendete Entgeltfindungssysteme, wie die Anwendung von Leichtlohngruppen vorwiegend für Frauen, sind heute wegen Verstoßes gegen Diskriminierungsverbote rechtlich nicht mehr durchsetzbar. Da allerdings die Arbeitsbewertung immer noch zu Gunsten typischer 'Männerarbeit' differenziert, verdienen zum Beispiel in den alten Bundesländern vollzeitbeschäftigte weibliche Angestellte im produzierenden Gewerbe, Handel, Kredit- und Versicherungsgewerbe 30 % weniger als ihre männlichen Kollegen. In den neuen Bundesländern fällt die Diskrepanz mit 23 % um einiges geringer aus.

Leichtlohngruppen spielen außerdem eine Rolle bei der Diskussion über ein Niedriglohnsegment, das der Eingliederung schlecht ausgebildeter Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt dienen soll.

Die Höhe der Löhne, soweit sie in Tarifverträgen vereinbart sind, wird in öffentlichen Tarifregistern dokumentiert, die jeder einsehen kann. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und alle Bundesländer führen Tarifregister. In den Bundesländern sind in der Regel die Arbeits- oder Sozialministerien zuständig.

1.3 Steuern und Sozialabgaben

Das *Bruttoarbeitsentgelt* (*Bruttolohn* oder das *Bruttogehalt*) stellt den gesamten vereinbarten Entgeltbetrag dar. Nach Abzug diverser Beträge, ergibt sich das Nettoentgelt, das an den Arbeitnehmer ausgezahlt wird, ihm somit zur Bestreitung seines Lebensunterhaltes zur Verfügung steht. Der Arbeitgeber hat diese Beträge von Gesetzes wegen einzubehalten und an die zuständigen Stellen abzuführen:

- Abgaben an das Finanzamt (Steuern)
 - Lohnsteuer (diese ist eine Einkommensteuer-Vorauszahlung)
 - Solidaritätszuschlag (Ergänzungsabgabe zur Einkommenssteuer)
 - ggf. Kirchensteuer
- Sozialversicherungsbeiträge (VGR: Sozialbeiträge)
 - Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung
 - Beitrag zur gesetzlichen Krankenversicherung
 - Beitrag zur gesetzlichen Arbeitslosenversicherung
 - Beitrag zur gesetzlichen Pflegeversicherung

Der Arbeitgeber hat zusätzlich zum Bruttolohn noch die Arbeitgeberanteile zu den Sozialabgaben zu leisten. Die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung muss der Arbeitgeber allein tragen. Außerdem hat der Arbeitgeber die sogenannte Umlage U2 zur Finanzierung der Aufwandserstattungen bei Zahlung des Zuschusses zum Mutterschaftsgeld und des Arbeitsentgelts an Schwangere bei Beschäftigungs-

verboten und die Umlage U3 zur Finanzierung des Insolvenzgeldes zu tragen. Betriebe mit nicht mehr als 30 Arbeitnehmern zahlen zusätzlich die Umlage U1 zur Finanzierung der Aufwandserstattungen für die Entgeltfortzahlung an Arbeitnehmer im Falle krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit. Der Lohnaufwand liegt somit rund 20 – 25 % über dem Bruttolohn.

In Baubetrieben nach der Baubetriebe-Verordnung müssen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam zusätzlich eine Winterbeschäftigungs-Umlage tragen.

In der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung sind also die Bruttolöhne und -gehälter um die Sozialbeiträge der Arbeitgeber zu erhöhen, um so zum Arbeitnehmerentgelt zu kommen.

1.4 Abrechnungsgrundlage

Das Arbeitsentgelt kann nach verschiedenen Kriterien vereinbart und ausbezahlt werden.

- Jahresgehalt: Für Geschäftsführer und höhere leitende Angestellte wird oft ein Jahresgehalt vereinbart, allerdings mit anteiligen monatlichen Auszahlungen. Ein Jahresgehalt im Vertrag stehen zu haben ist mehr eine Prestigefrage als ein juristischer oder praktischer Unterschied in der Abrechnungsweise zu einem vereinbarten Monatsgehalt.
- Monatsweise (z. B. Monatsgehalt): Es ist ein Betrag für einen ganzen Monat vereinbart, unabhängig von der Länge des Monats sowie der Anzahl an Sonn- und Feiertagen. Diese Zahlungsweise stellt heutzutage den "Normalfall" dar. Z.B. werden alle Beschäftigten des öffentlichen Dienstes ausschließlich nach Monatsentgelten bezahlt (nach § 15 TVöD).
- Stundenweise Abrechnung (Stundenlohn): Das Arbeitsentgelt wird nach den tatsächlich gearbeiteten Stunden abgerechnet. Auch Urlaubsentgelt oder Feiertagsentgelt werden stundenweise verrechnet. Die Auszahlung erfolgt heute monatlich.
- Als *verstetigter Monatslohn* auf der Basis einer vorgegebenen Stundenzahl unabhängig von der Anzahl der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden bei gleichzeitiger Verrechnung von Plus- oder Minusstunden auf einem Arbeitszeitkonto.
- Stück- oder Akkordlohn: Das Entgelt richtet sich nach den fertig gestellten Stückzahlen. Urlaubs- und Feiertage werden mit einem Durchschnitt entlohnt.
- Pauschalentlohnung: Diese Art ähnelt schon sehr stark einer selbständigen Tätigkeit, da ein ganzes Projekt unabhängig von der Arbeitsdauer mit einem Gesamtbetrag entlohnt wird.
- Provisionsentlohnung: bei unselbständigen Handelsvertretern wird meist zusätzlich zu einem Grundgehalt (Fixum) ein bestimmter Prozentsatz des erzielten Umsatzes bezahlt. Allerdings ist es für ein Unternehmen meist besser, nicht nur den Umsatz, sondern auch den Deckungsbeitrag, welcher durch den Umsatz erwirtschaftet wurde, in die Höhe Provision mit einzubeziehen. Somit wird der Handelsvertreter indirekt angehalten die Kopfkonditionen nicht zu Gunsten des Kunden zu verbessern, um einen höheren Umsatz zu generieren.
- Umsatzabhängiges Arbeitsentgelt: Hier wird ein Teil der Einnahmen als Entgelt gezahlt (z. B. Taxifahrer).

Üblicherweise ist ein Gehalt ein über die Monate gleich bleibender Betrag, während die Löhne auf Stundenbasis berechnet werden und deshalb die monatliche Zahlung variiert.

1.5 Sonderbestandteile des Entgeltes

Zu dem Grundgehalt können noch Zulagen wie zum Beispiel Provisionen bei Außendienstmitarbeitern oder Sonderzahlungen wie Weihnachtsgeld oder Urlaubsgeld kommen. Ein weiterer Sonderbestandteil können geldwerte Vorteile und Deputate sein oder Zuschläge, etwa ein Zuschlag für Sonntags-, Feiertags- und Nacharbeit. Ferner können gewinnabhängige Prämien vereinbart sein, die bei Aktiengesellschaften beispielsweise auf der Basis der jeweiligen Höhe der Dividende berechnet werden.

1.6 Sonderformen der Entgeltberechnung

Häufig ist eine monatlich gleich bleibende Vergütung vereinbart. Das Entgelt kann aber nach unterschiedlichen Grundlagen errechnet werden. Entsprechend gibt es den typischen Zeitlohn sowie die Leistungslohnarten Akkord- und Prämienlohn.

Zeitlohn: Bei dieser Art der Berechnung ist ausschließlich die *Dauer der Arbeitszeit* der Maßstab für die Entlohnung.

Akkordlohn: Hier gilt die Devise „*Je höher die Arbeitsleistung, desto höher der Lohn*“; die Zahlung erfolgt nach der Anzahl angefertigter Teile, unabhängig von der dafür benötigten Zeit (deshalb auch „Stücklohn“ genannt).

Prämienlohn: Durch die zunehmende Automatisierung des Fertigungsprozesses verliert der Akkordlohn immer mehr an Bedeutung. Die computergesteuerten Fertigungsmaschinen übernehmen einen Großteil der Arbeiten. An die Stelle des Akkordlohns tritt der Prämienlohn.

Der Prämienlohn berücksichtigt vor allem *Leistungen qualitativer Art*. Er wird gezahlt, wenn

- Vorgabezeiten unterschritten werden,
- die zulässige Ausschussquote unterschritten wird,
- die eingesetzten Betriebsmittel optimal ausgenutzt werden und sich dadurch die Wartezeiten verkürzen,
- es gelingt, Energie oder Materialien zu sparen.

Dazu wird eine Normalleistung (besser wäre zu sagen: eine normale Leistung) zugrunde gelegt. Der Betrieb zahlt also einen Grundlohn (entweder als Zeit- oder als Stücklohn) und eine *leistungsabhängige Vergütung*. Diese Vergütung kommt jedoch nicht wie beim Akkord dem Arbeitnehmer voll zugute; sie wird vielmehr *zwischen dem Betrieb und dem Arbeitnehmer aufgeteilt*. Der Anteil des Arbeitnehmers heißt Prämie.

1.7 Fälligkeit des Entgeltes

Das Entgelt ist in der Regel (in Deutschland gemäß § 614 BGB) im Nachhinein – also bei Monatsvergütung zum Monatsende – zu entrichten. Gelegentlich, aber immer seltener, finden sich in Arbeits- oder Tarifverträgen andere Fälligkeitszeitpunkte, z. B. in der Monatsmitte.

2 Wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung

2.1 Volkswirtschaftliche Einordnung

Aus theoretisch volkswirtschaftlicher Betrachtung ist der Lohn der Preis für die Bereitstellung von Arbeitskraft auf dem Arbeitsmarkt. Dort trifft Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage aufeinander. Insbesondere mit dem Plural *Löhne* bezeichnet man die Summe aller Zahlungsströme einer Volkswirtschaft, die an Arbeitende für ihre Arbeit fließen, also an den Produktionsfaktor Arbeit gezahlt werden. In der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung sind die *Bruttolöhne und -gehälter* das Arbeitnehmerentgelt abzüglich der *Beiträge der Arbeitgeber zur Sozialversicherung*. Zieht man von den Bruttolöhnen und -gehältern die *Beiträge der Arbeitnehmer zur Sozialversicherung* und die Lohnsteuer ab, dann erhält man die *Nettolöhne und -gehälter*.

Des Weiteren wird zwischen Effektivlohn und Tariflohn unterschieden. Der Effektivlohn unterscheidet sich vom Tariflohn durch freiwillige Mehrleistungen des Arbeitgebers, durch Überstundenzuschläge, durch geringere Zahlungen bei Kurzarbeitergeld etc. Die Lohndrift ist die Differenz der Wachstumsraten des durchschnittlichen Effektivlohnes und des durchschnittlichen Tariflohnes. Sie gilt als Konjunktur-Indikator.

Innerhalb der Mikroökonomie ist der Reservationslohn das Mindestgehalt, zu dem ein Arbeitnehmer gerade noch bereit ist, seine Arbeitskraft anzubieten.

Der Reallohn ist in der Volkswirtschaftslehre der Lohn, der der tatsächlichen Kaufkraft entspricht, das heißt der Gütermenge, die bei gegebenen Lebenshaltungskosten mit dem Nominallohn tatsächlich eingekauft werden kann. Der Reallohn hängt eng mit dem Lebensstandard zusammen.

2.2 Betriebswirtschaftliche Einordnung

In der Betriebswirtschaftslehre gilt bezogen auf ein Unternehmen oder Produkt ähnliches, wobei hier die Gehälter (im Sinne der Arbeitsentgelte für Angestellte) meist als Gemeinkosten einen Teil der gesamten *Lohnkosten* ausmachen. Aus Sicht des Empfängers des Arbeitsentgeltes ist es Teil seines Einkommens.

3 Theorien des Arbeitslohns und Kritik des Arbeitslohns

3.1 Marxistische Auffassungen – Wert der Ware Arbeitskraft

„Die Arbeit ist die Substanz und das immanente Maß der Werte, aber sie selbst hat keinen Wert.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 559.)

Karl Marx vertritt eine Arbeitswerttheorie, nach der nur Lohnarbeit wertschöpfend sein kann. Beim Einsatz von Maschinen entäußern diese durch ihren Verschleiß die in ihnen bei deren Erzeugung gespeicherte menschliche Arbeit. Durch den „Produktionsumweg“ über eine Maschine kommt es zu einem effizienteren Einsatz der *Arbeitskraft*. Marx erklärt das Arbeitsentgelt als den *Preis der Arbeitskraft*. Dieser ergibt sich im Zweifel aus den Kosten, die zu ihrer Reproduktion erforderlich ist. Der Lohnarbeiter verkauft gerade nicht seine Arbeit an den Unternehmer. Das ist ihm unmöglich, weil seine Arbeit keine Ware außerhalb von ihm ist. Zum Zeitpunkt des Abschlusses des Arbeitsvertrages existiert die Arbeit, die er verkauft, noch nicht:

„Um als Ware auf dem Markt verkauft zu werden, müsste die Arbeit jedenfalls existieren, bevor sie verkauft wird. Könnte der Arbeiter ihr aber eine selbständige Existenz geben, so würde er Ware verkaufen und nicht Arbeit.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 558.)

Vielmehr stellt der Arbeiter sich per Vertrag für einen vereinbarten Zeitraum unter das *Kommando* des Unternehmers:

„Was dem Geldbesitzer auf dem Warenmarkt direkt gegenübertritt, ist in der Tat nicht die Arbeit, sondern der Arbeiter. Was letzterer verkauft, ist seine Arbeitskraft. Sobald seine Arbeit wirklich beginnt, hat sie bereits aufgehört, ihm zu gehören, kann also nicht mehr von ihm verkauft werden.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 558.)

In der Zeit, in der der Unternehmer über den Arbeiter frei verfügt, hält er ihn dazu an, möglichst viele Waren für ihn zu produzieren. Die Differenz des Wertes dieser Waren zu dem verausgabten Arbeitslohn, der Mehrwert stellt den Gewinn des Unternehmers dar. Der Gewinn hat seinen Grund also gerade in der *Abweichung* des Lohns vom Wert der verrichteten Arbeit.

3.2 Marxistische Auffassungen von der Höhe des Arbeitslohns

Nach Marx ist die Arbeitskraft eine Ware wie jede andere auch und unterliegt der gleichen Wertbestimmung:

„Der Wert der Arbeitskraft, gleich dem Wert jeder anderen Ware, ist bestimmt durch die zur Produktion, also auch Reproduktion, dieses spezifischen Artikels notwendige Arbeitszeit.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 184.)

Diese Reproduktionskosten eines Arbeiters sind nicht einfach zu ermitteln. Neben naheliegender Ernährung sind auch beispielsweise Wohnen, Erholen und die Aufzucht von Kindern zu arbeitsfähigen Individuen anzusetzen. Eine rein ökonomischen Lösung müsste beispielsweise eine Aussage treffen, wann eine

Krankenbehandlung günstiger ist als die Aufzucht eines Kindes als Nachfolger des unbehandelt Verstorbenen.

Marx muss deswegen vage bleiben, wenn er schreibt: „Der Wert der Arbeitskraft ist bestimmt durch den Wert der gewohnheitsmäßig notwendigen Lebensmittel des Durchschnittsarbeiters. Die Masse dieser Lebensmittel, obgleich ihre Form wechseln mag, ist in einer bestimmten Epoche einer bestimmten Gesellschaft gegeben und daher als konstante Größe zu behandeln. Was wechselt, ist der Wert dieser Masse.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 542.)

Dass es in einer kapitalistischen Gesellschaft Arbeitskraft zu kaufen gibt, unterstellt, dass der Lohn nicht nur einzelne Arbeiter reproduziert, sondern die ganze Klasse:

„Der Wert der Arbeitskraft war bestimmt nicht nur durch die zur Erhaltung des individuellen erwachsenen Arbeiters, sondern durch die zur Erhaltung der Arbeiterfamilie nötige Arbeitszeit. Indem die Maschinerie alle Glieder der Arbeiterfamilie auf den Arbeitsmarkt wirft, verteilt sie den Wert der Arbeitskraft des Mannes über seine ganze Familie. Sie entwertet daher seine Arbeitskraft.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 417.)

Im Unterschied zu anderen Waren enthält die Ware Arbeitskraft zusätzliche Bestimmungen, da es die einzige Ware ist, die mit einem Willen ausgestattet ist. Dieser Wille muss einwilligen, Arbeit zu verrichten, was unterstellt, dass der Lohn ihm seine grundlegendsten Bedürfnisse finanziert. Diese bestehen nicht nur in der nackten Existenz, sondern beinhalten je nach Nation und Kulturstand spezifische Bedürfnisse, ebenso wie sie sich auf eine gewohnheitsmäßige Lohnhöhe beziehen, die von vorherigen Arbeitergenerationen erkämpft wurde:

„Andererseits ist der Umfang sog. notwendiger Bedürfnisse, wie die Art ihrer Befriedigung, selbst ein historisches Produkt und hängt daher größtenteils von der Kulturstufe eines Landes, unter anderem auch wesentlich davon ab, unter welchen Bedingungen, und daher mit welchen Gewohnheiten und Lebensansprüchen die Klasse der freien Arbeiter sich gebildet hat. Im Gegensatz zu den anderen Waren enthält also die Wertbestimmung der Arbeitskraft ein historisches und moralisches Element.“ (K. Marx, Kapital I, MEW 23, 185.)

4 Arbeitsbewertung

4.1 Arbeitsbewertung

Arbeitsbewertung (als Teil des Arbeits- oder Tarifrechts) bezeichnet die Verfahren zur Bestimmung des Arbeitswertes einer Tätigkeit als primären Parameter zur Entgeltdifferenzierung (siehe: Arbeitsentgelt).

Mit der Arbeitsbewertung wird angestrebt, unterschiedliche Tätigkeiten mittels vergleichbarer Bewertungskriterien so zu klassifizieren, dass auf dieser Grundlage annähernde Entgelt-Gerechtigkeit hergestellt werden kann. Hierzu werden die auszuführenden Tätigkeiten am betreffenden Arbeitsplatz erfasst, in einer Tätigkeitsbeschreibung dokumentiert und nach bestimmten Anforderungsarten bewertet. Die Systematik der Arbeitsbewertung ist grundlegender Bestandteil in Lohn- und Gehaltstarifverträgen. Eine allgemein anerkannte Grundlage zur Definition bewertbarer Arbeitsanforderungen ist bis heute das so genannte Genfer Schema.

In der Praxis haben sich zwei unterschiedliche Verfahrensansätze, die in vielen Tarifverträgen auch als Alternativen vorgesehen sind, bewährt: Die *„summarische Methode“* und die *„analytische Methode“* der Arbeitswertbestimmung. Im neuen ERA-TV werden beide Methoden der Reihe nach zur Anwendung gebracht. Verfahrensansätze zur Arbeitswertbestimmung

4.2 Summarische Arbeitsbewertung

„Unter summarischer Arbeitsbewertung werden Methoden zur anforderungsabhängigen Grundlohndifferenzierung verstanden, bei denen die Anforderungen des Arbeitssystems an den Menschen als Ganzes erfasst werden“

– REFA

Es wird zwischen Lohngruppenverfahren (auch Katalogverfahren) und Rangfolgeverfahren unterschieden.

Beim *Rangfolgeverfahren* werden alle Arbeitsplätze eines Analysebereiches durch Paarvergleiche gemäß ihrer Arbeitsschwierigkeit in eine Reihenfolge gebracht. Dies geschieht regelmäßig bei der Erarbeitung von Tarifverträgen für die jeweilige Branche, hierbei wird die Rangreihe als Grundlage für die Entgeltgruppendefinition herangezogen.

Das *Lohngruppenverfahren* als summarische Stufung ist die in der Praxis am häufigsten angewendete Methode der Arbeitsbewertung. Anhand von standardisierten Arbeitsbeschreibungen und Niveaubeispielen (früher Richtbeispiele) werden die Tätigkeiten direkt den Entgeltgruppen (früher Lohn- oder Gehaltsgruppen) zugeordnet.



Abbildung 3: Methoden der Arbeitsbewertung

4.3 Analytische Arbeitsbewertung

„Unter analytischer Arbeitsbewertung werden Verfahren zur anforderungsabhängigen Entgeltdifferenzierung verstanden, bei denen die Anforderungen des Arbeitssystems an den Menschen mit Hilfe von Anforderungsarten ermittelt werden.“

– REFA

Ein analytisches Verfahren muss Antworten geben auf Fragen nach

- einem Merkmalskatalog,
- deren Gewichtung,
- Zuordnungs- und
- Einordnungsvorschrift.

Für die Definition der Anforderungsmerkmale steht gewöhnlich das Genfer Schema Pate, die einzelnen Tarifverträge haben allerdings recht unterschiedliche Kataloge.

Bei der Gewichtung wird zwischen *gebundener* und *offener* unterschieden. Gebunden ist sie, wenn sich die Gewichtung bereits in der für das Anforderungsmerkmal maximal zu vergebenen Punktzahl widerspiegelt. Bei einer offenen Gewichtung sind die Skalen für die Anforderungsmerkmale gleich, die Gewichtung kommt erst nachher in Form eines Faktors hinzu.

Für die Einstufung werden das Rangreihenverfahren und das Stufenwertzahlverfahren unterschieden.

Im *Rangreihenverfahren* werden alle betrachteten Arbeitsplätze für jede der Anforderungsarten in eine Rangreihenfolge gebracht. Bei der gebundenen

Bewertung ergibt sich aus dem Rangplatz ein Punktwert. Bei der offenen Bewertung muss der Rangplatz zunächst in einen Prozentwert umgerechnet werden. Dessen Multiplikation mit der Gewichtung bildet den Einzelwert des Anforderungsmerkmals. Offenes und gebundenes Verfahren führen durch die Summierung der Einzelwerte zum Arbeitswert des Arbeitsplatzes.

Beim *Stufenwertzahlverfahren* werden für die einzelnen Anforderungsarten Bewertungsstufen, die jeweils unterschiedliche Höhen der Anforderungen oder Belastungen ausdrücken, definiert. Die Wertzahlfolgen steigen dabei oft arithmetisch, es gibt aber auch progressive Folgen. Hier drückt sich die gebundene Gewichtung in der maximalen Anzahl der für eine Anforderungsart vergebaren Punkte aus. Bei der offenen haben alle Merkmale die gleiche Punktespanne. Die Gewichtung kommt über den für jede Anforderungsart separat festgelegten Gewichtungsfaktor hinein.

Das Grundentgelt kann idealerweise aus einem Eurobetrag pro Punkt ermittelt werden. Zur Verringerung der Spreizung ist aber meist ein Sockel definiert, auf den dann ein Betrag pro Punkt aufaddiert wird. Also beispielsweise ein Sockel von 7,5 € pro Stunde und 0,25 € pro Punkt und Stunde. Bei 20 Punkten ergibt sich dann ein Entgelt von 12,50 € pro Stunde.

Analytische Arbeitsbewertungsverfahren weisen eine hohe Beurteilungsschärfe auf, sind aber in der Anwendung auch sehr aufwändig. Die Praxis hat in den gängigen Anwendungen deswegen das Lohngruppenverfahren im Allgemeinen vorgezogen. In den neuen ERA-Tarifverträgen ist allerdings ein mehrstufiges Arbeitsbewertungsverfahren festgelegt, das mit einem Stufenwertzahlverfahren beginnt. Die so gefundenen Punkte werden bei einem Vergleich über die Niveaubeispiele abgesichert und danach in eine Entgeltgruppe überführt.

Hinweis: Wichtig ist es, zu beachten, dass es auch bei der Analytik noch um die Ermittlung des *Grundentgeltes* geht, es werden die *Anforderungen des Arbeitsplatzes* bewertet. Das Grundentgelt selbst kann in Abhängigkeit von der Leistung des einzelnen Beschäftigten noch um ein individuelles Leistungsentgelt aufgestockt werden. Bei den ERA-TV hat man zudem konsequenterweise Belastungen aus dem Anforderungskatalog gestrichen. Liegen außergewöhnliche Belastungen vor, werden sie separat bewertet und ebenfalls dem Grundentgelt zugeschlagen.

5 Gesellschaftlicher und rechtlicher Kontext

5.1 Zielsetzung einer diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung

Eine gleiche Bezahlung für gleichwertige Arbeit ist in Artikel 141 des Amsterdamer Vertrags, den Richtlinien 75/117/EWG („Entgeltgleichheits-Richtlinie“) und 97/80/EG („Beweislast-Richtlinie“) festgelegt und durch Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofs bestätigt (Die genannten Richtlinien wurden am 15. August 2008 durch die Richtlinie 2006/54/EG ersetzt). Bei der Festlegung der Vergütung ist daher von entscheidender Bedeutung, dass die Arbeitsbewertung eine gleiche Bewertung gleichwertiger Arbeit sicherstellt. So wurde kritisiert, dass traditionell überwiegend von Frauen geleistete Tätigkeiten im Vergleich zu traditionell überwiegend von Männern geleisteten Tätigkeiten geringer bewertet und niedriger bezahlt würden. Diese Behauptung war für den Bundesangestelltentarif (BAT) wissenschaftlich belegt worden. Bezüglich der Umsetzung der Arbeitsbewertung war festgestellt worden, dass es aufgrund der Verschiedenheit von Tarifverträgen oder Tarifvertragsteilen häufig vorkam, dass Arbeiter-Tätigkeiten mit anderen Kriterien oder Verfahren bewertet wurden als Angestellten-Tätigkeiten. Allerdings wurde in den letzten Jahren die Trennung von Arbeitern und Angestellten weitgehend aufgehoben, etwa im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und im Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie, ERA-TV. Ebenso entfielen Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland weitgehend.

Nicht in allen Kollektiv- und Tarifverträgen beruhe aber, so die Aussage eines 2002 veröffentlichten Leitfadens, das Entgelt auf einer summarischen oder analytischen Arbeitsbewertung der jeweiligen Arbeitsbeschreibung anhand objektiver Kriterien.

Für eine diskriminierungsfreie Entgeltstruktur sind insbesondere auch Kriterien der Eingruppierung wesentlich. Bei Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften wurde von Arbeitgeberseite eine Einstufung aufgrund dreier sogenannter Heraushebungsmerkmale vorgeschlagen: Schwierigkeit, Verantwortung und Bedeutung. Gewerkschaften fordern andere Heraushebungskriterien als Grundlage der Entgeltordnung, um wesentliche Anforderungen in sozialen Berufen und in Berufen der Bereiche Jugendhilfe und Schule zu berücksichtigen: zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten, Komplexität der Tätigkeit, Verantwortung, soziale Kompetenz, Planen und Organisieren, physische und psychische Anforderungen und Belastungen. Vor allem die summarische Arbeitsbewertung wird dafür kritisiert, dass sie zu mittelbarer Diskriminierung führen kann, aber auch die analytische Arbeitsbewertung kann zu Diskriminierung Anlass geben. Beispielsweise wird kritisiert, dass darin die in Dienstleistungsberufen geforderte Emotionsarbeit und Interaktionsarbeit nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt wird.

5.2 Gender Mainstreaming-Aspekte der Arbeitsbewertung

Unter dem Gesichtspunkt des Gender Mainstreaming ist bezüglich der Arbeitsbewertung Kritik geäußert worden, dass Anforderungen, die als männlich und weiblich aufgefasst würden, weitgehend getrennt betrachtet würden. So würden tendenziell in vorrangig „weiblich“ eingestuften Berufen und Tätigkeiten die „männlich“ konnotierten Anforderungen nur in geringem Maße in die Arbeitsbewertung eingehen und umgekehrt in vorrangig „männlich“ eingestuften Berufen und Tätigkeiten die „weiblich“ konnotierten Anforderungen nur in geringem

Maße in die Arbeitsbewertung eingehen. So würden beispielsweise die in Pflegeberufen bestehenden Anforderungen an die Körperkraft systematisch ausgeblendet, ebenso wie die in technischen Berufen bestehenden Anforderungen an die soziale Kompetenz. Ebenso wurde 1999 kritisiert, dass eine Verleugnung des Merkmals „Verantwortung“ im Tarifvertrag zu einer niedrigen Einstufung der Tätigkeit von Erzieherinnen führe.

Ähnliche Kritik wurde auch bezüglich der Bewertung der Arbeitsbelastung geäußert. Aufgrund der „Entgeltgleichheits-Richtlinie“ 75/117/EWG ist es beispielsweise nicht zulässig, wenn in einem Altenheim die Tätigkeit eines Hausmeisters wie auch die eines Altenpflegers durch körperliche Belastungen geprägt sind, diese Belastungen aber nur bei der Bewertung der Tätigkeit des Hausmeisters bewertet werden. Eine Belastungsanalyse dient nicht nur der Entgeltfestlegung, sondern auch einer besseren Arbeitsstrukturierung.

Im ERA-TV geht die Bewertung von Belastungen getrennt von der Bewertung der Anforderungen in die Entgeltermittlung ein. So gliedert sich das Arbeitsentgelt in ein *Grundentgelt* (gemäß Arbeitsanforderungen), ein *Belastungsentgelt* und ein *Leistungsentgelt*, wobei nur Belastungen, die über eine mittlere Belastung hinausgehen, über die Belastungszulage abgegolten werden. Bei der Anwendung soll durch eine gleiche Gewichtung von Belastungsarten, die für Männer- und Frauentätigkeiten als typisch gelten, eine mittelbare Diskriminierung verhindert werden.

6 Entgeltrahmentarifvertrag (ERA) Metallindustrie

6.1 ERA Grundsätze und Ziele

Mit dem **Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA-TV)** wurde im Jahr 2003 in Deutschland ein neues System in der Metall- und Elektroindustrie geschaffen, um das Entgelt von Beschäftigten zu ermitteln.

Wesentliches Ziel des Entgelt-Rahmenabkommens ist es, die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten zu beseitigen, deren Entgelt zu vereinheitlichen und damit eine größere Entgeltgerechtigkeit auch zwischen den Gruppen zu erreichen. Konsequenterweise werden tradierte Vokabeln aufgegeben und durch andere ersetzt. So werden die Begriffe *Arbeiter* und *Angestellter* durch den Begriff *Beschäftigte* ersetzt. Statt Lohn und Gehalt wird der Oberbegriff Entgelt benutzt. Der ERA-TV wird in jedem Tarifgebiet (insgesamt 11 verschiedene ERA-Tarifgebiete in Deutschland) spezifisch ausgestaltet.

Bei der Umsetzung von ERA-TV streben die Tarifparteien zum Teil unterschiedliche Ziele an. Als Vorteile für Arbeitnehmer werden genannt:

- *Ein einheitliches, zeitgemäßes Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte:* Ziel ist eine einheitliche, vergleichbare, moderne Arbeitsaufgaben umfassende Arbeitsbewertung und eine Bewertung von Belastungen über alle Beschäftigtengruppen hinweg.
- *Ein höheres Maß an Entgeltgerechtigkeit:* Gewachsene Entgelt-Ungerechtigkeiten sollen in einem Übergangsprozess – bei erheblichen unterschiedlichen Situationen zwischen den Betrieben – überwunden werden.
- *Bewahrung des individuellen Besitzstandes bei gleichzeitiger Wahrung der betrieblichen Kostenneutralität:* In einem Übergangsprozess wird sowohl eine betriebliche Entgeltsumme wie der individuelle Besitzstand gesichert. Bei Beteiligung der Belegschaft kann deren Akzeptanz für den ERA-Prozess sichergestellt werden.
- *Starke individuelle und gemeinsame Rechte:* Durch institutionelle Absicherungen mit Hilfe transparenter und begründeter Arbeitsbewertungen sollen Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und IG Metall über die Arbeitsbewertung mitentscheiden.
- *Arbeitspolitik für gute Arbeit:* Für Qualifizierungs- und Arbeitspolitik kann ein Ausgangspunkt gefunden werden.
- *Verankerung der Leistungsentgelt-Bestandteile:* Eine leistungsgerechte Vergütung ist möglich.

Auf der Unternehmerseite sind folgende Ziele zu beobachten:

- „Überhöhte Eingruppierungen auf ein angemessenes Niveau absenken (ERA als Chance)“
- „Neueinsteiger mit niedrigerem Einkommen einstellen“^[1]: Im ersten Schritt kann eine ERA-Umstellung zwar die Lohnkosten nicht senken, jedoch können die Lohnkosten bei Neueinstellungen deutlich gesenkt werden.
- „Dienstleistungstarife für Verwaltungs- und Dienstleistungsbereiche auch innerhalb der industriellen Unternehmensstrukturen“: Speziell

Teamassistenten und Teamassistentinnen werden kräftig herabgestuft. Dafür wird deren Vorgesetzten die Erstellung von Job-Beschreibungen aus der Hand genommen, damit die Personalabteilung Jobs so beschreiben kann, dass deutliche Herabstufungen möglich sind.

- Einsparungen bei Beförderungen: In einigen Unternehmen wurden Beförderungen vor ERA gesperrt und später erst mit ERA als Hochgruppierung umgesetzt. Die Unternehmen können dadurch Lohnkosten sparen, weil das höhere Einkommen der Hochgruppierten erst allmählich erreicht werden muss und nicht sofort, wie bei einer regulären Hochgruppierung.
- Zuordnung von Aufgaben in die oberste ERA-Einkommensgruppe, die eher im außertariflichen Bereich anzusiedeln sind.
-

6.2 ERA Struktur – Schaubilder

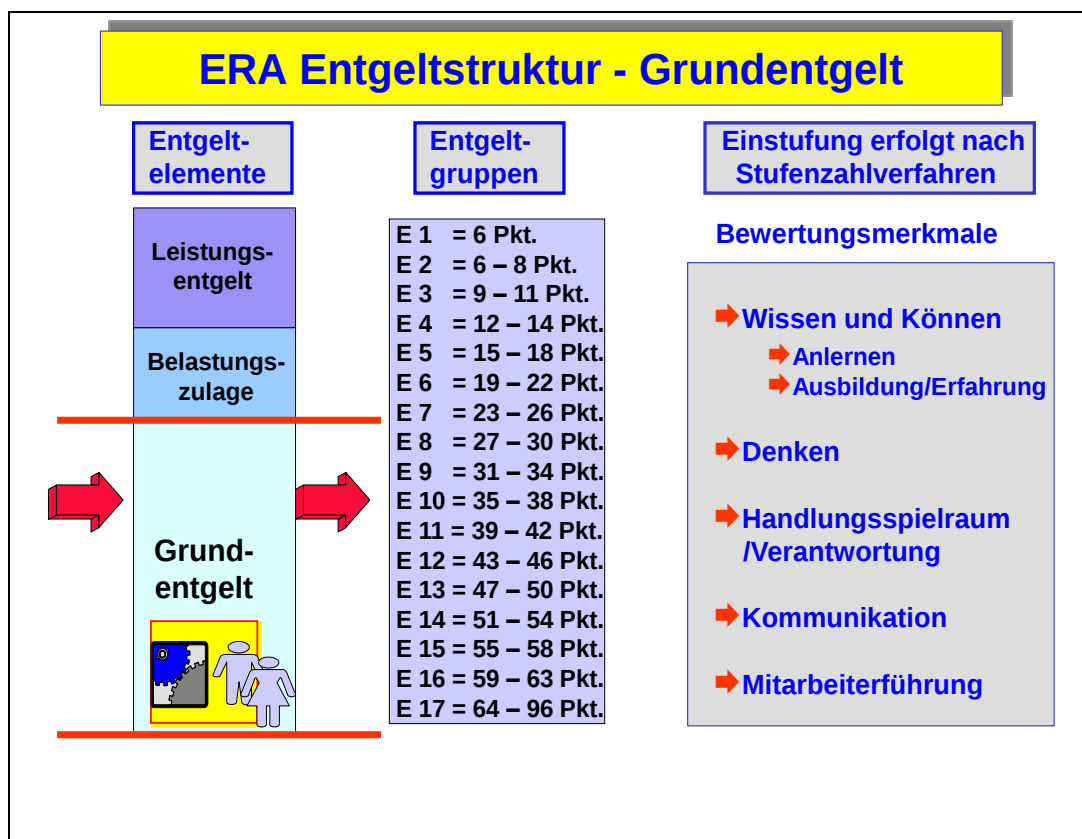


Abbildung 4: ERA Entgeltstruktur - Grundentgelt

ERA Entgeltlinien			
ERA Entgelttabelle Bsp. Edelmetallindustrie BaWÜ			
Entgeltgruppen	Entgeltgruppenschlüssel	Grundentgelt ab 1.Mai 2009	
E 1	74,0	1.835,50	Belastungszulagen ab 1.Mai 2009 Geldbetrag % EG 7
E 2	76,0	1.885,00	
E 3	80,0	1.984,00	
E 4	84,0	2.083,50	
E 5	89,0	2.207,50	➔ Punkte 1 = 2,5% = 62,01 ➔ Punkte 2 = 5,0% = 124,03 ➔ Punkte 3 = 7,5% = 186,04 ➔ Punkte 4 = 10,0% = 248,05
E 6	94,0	2.331,50	
E 7	100,0	2.480,50	
E 8	107,0	2.654,00	
E 9	114,0	2.828,00	Ausbildungsvergütung ab 1.Mai 2009 Vergütungsschlüssel % EG 7 ➔ 1. Ausbildungsjahr 32% = 794,00 ➔ 2. Ausbildungsjahr 34% = 843,50 ➔ 3. Ausbildungsjahr 37% = 918,00 ➔ 4. Ausbildungsjahr 39% = 976,50
E 10	121,5	3.014,00	
E 11	129,5	3.212,50	
E 12	138,5	3.435,50	
E 13	147,5	3.659,00	
E 14	156,5	3.882,00	
E 15	165,5	4.105,50	
E 16	176,5	4.378,50	
E 17	186,5	4.626,00	

Abbildung 5: ERA Entgeltlinien

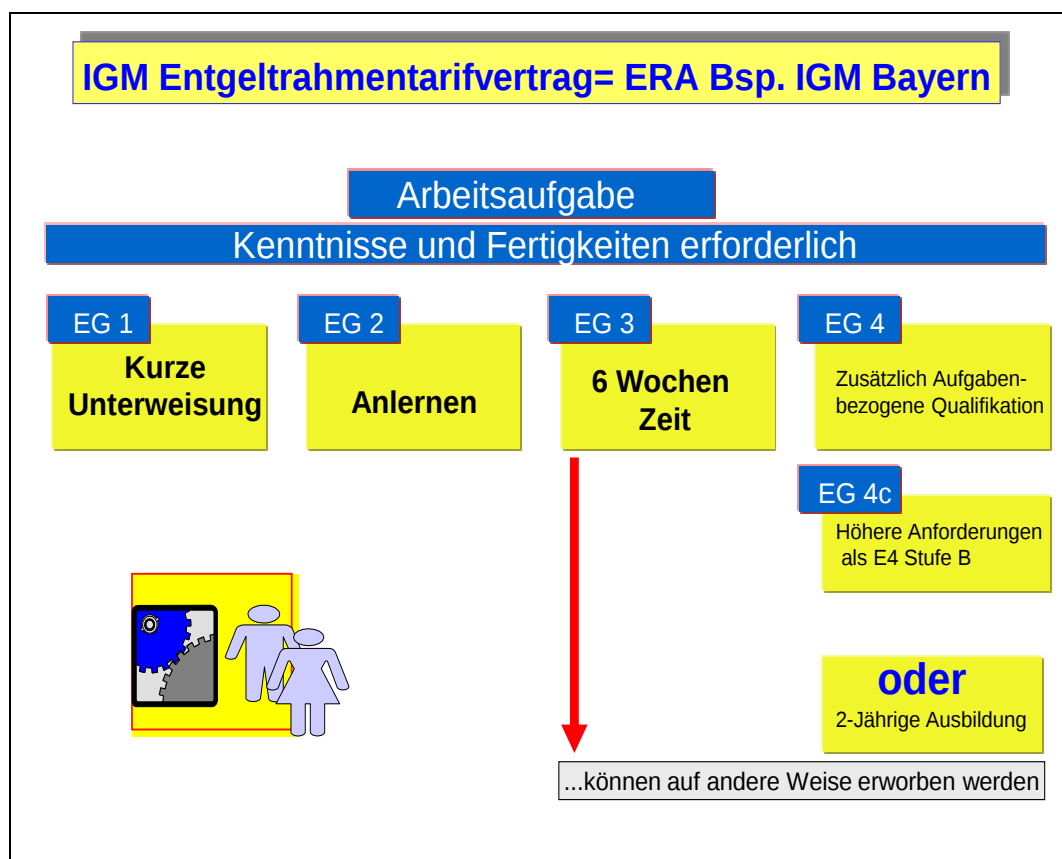


Abbildung 6: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern I

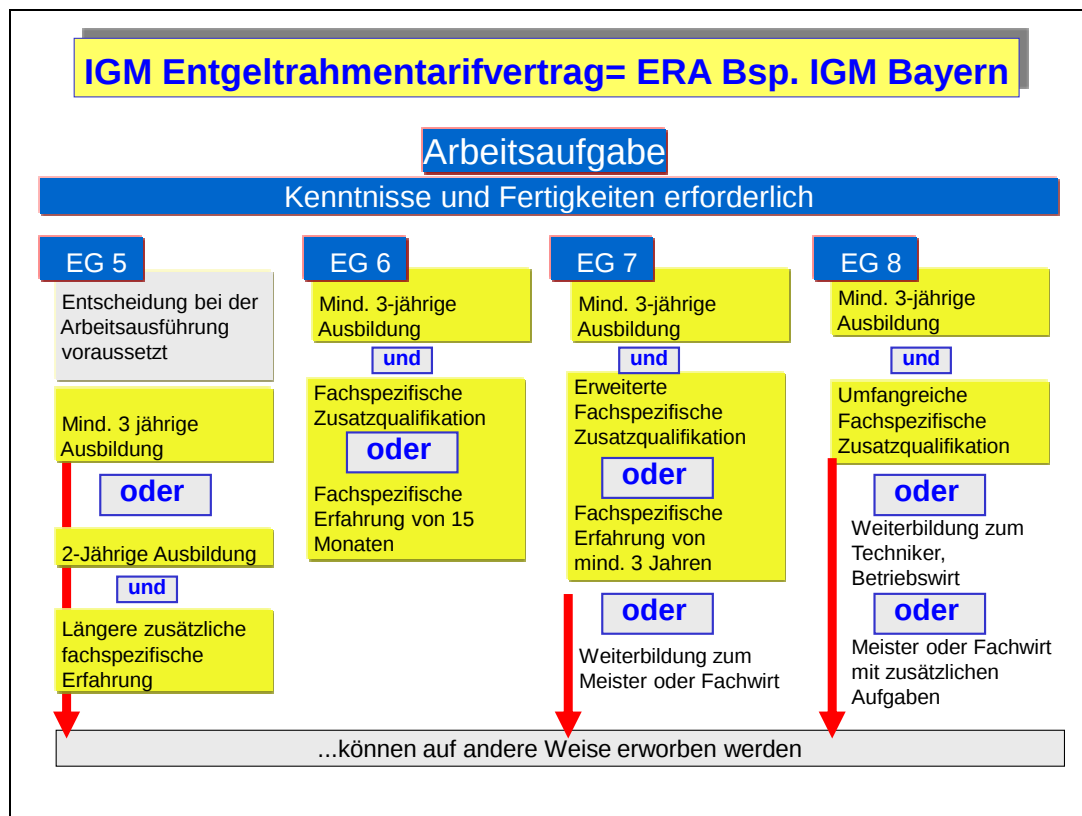


Abbildung 7: IGM Entgelttrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern II

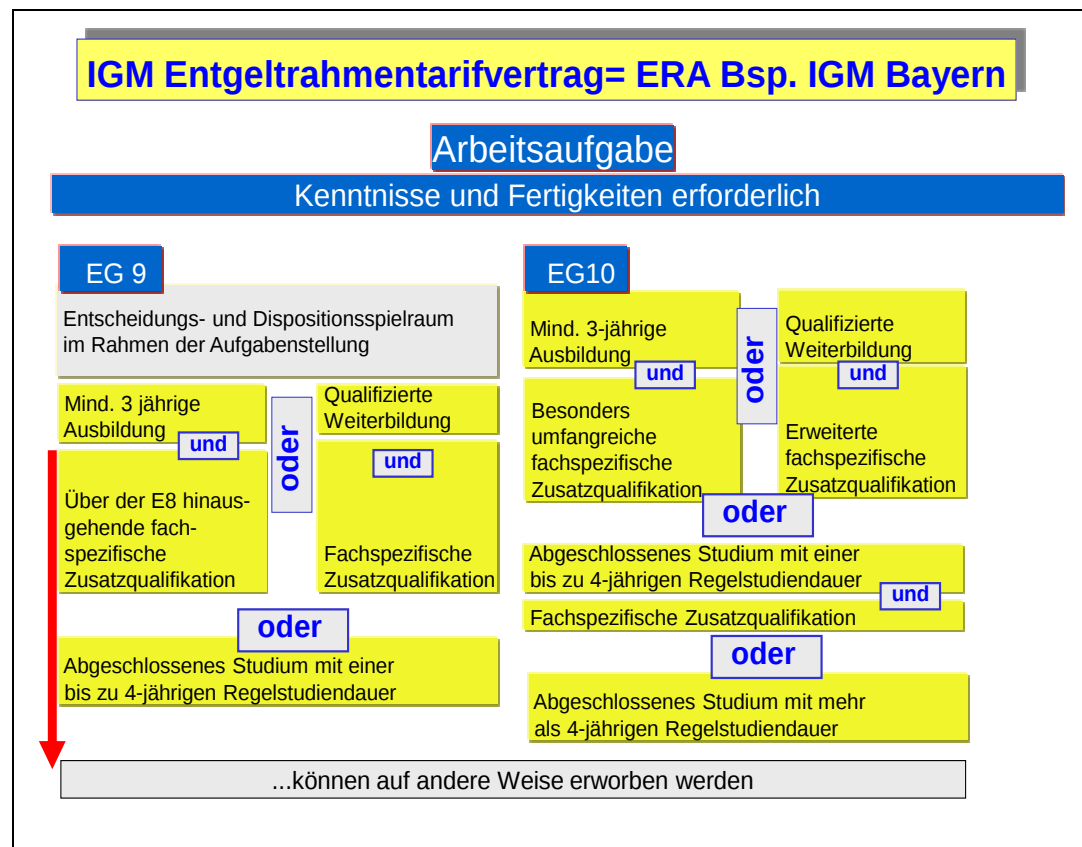


Abbildung 8: IGM Entgelttrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern III

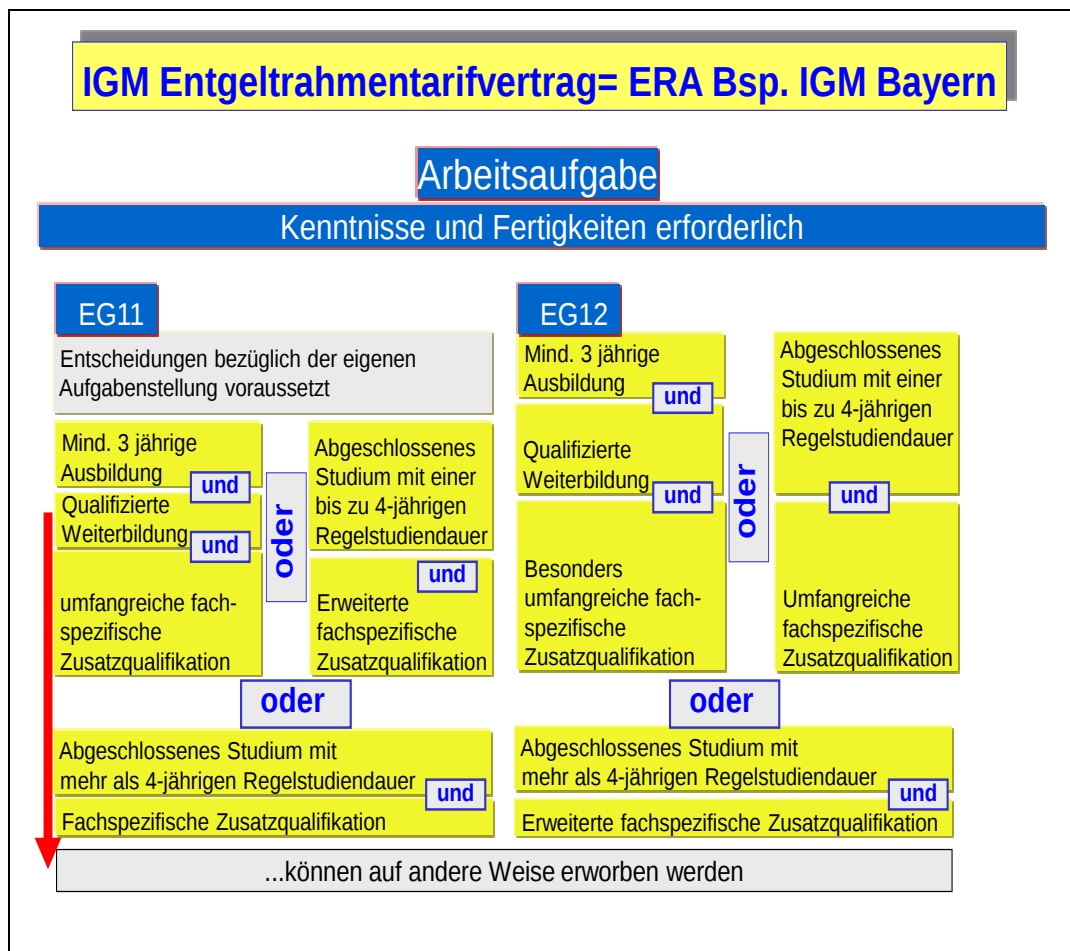


Abbildung 9: IGM Entgeltrahmentarifvertrag = ERA Bsp. IGM Bayern IV

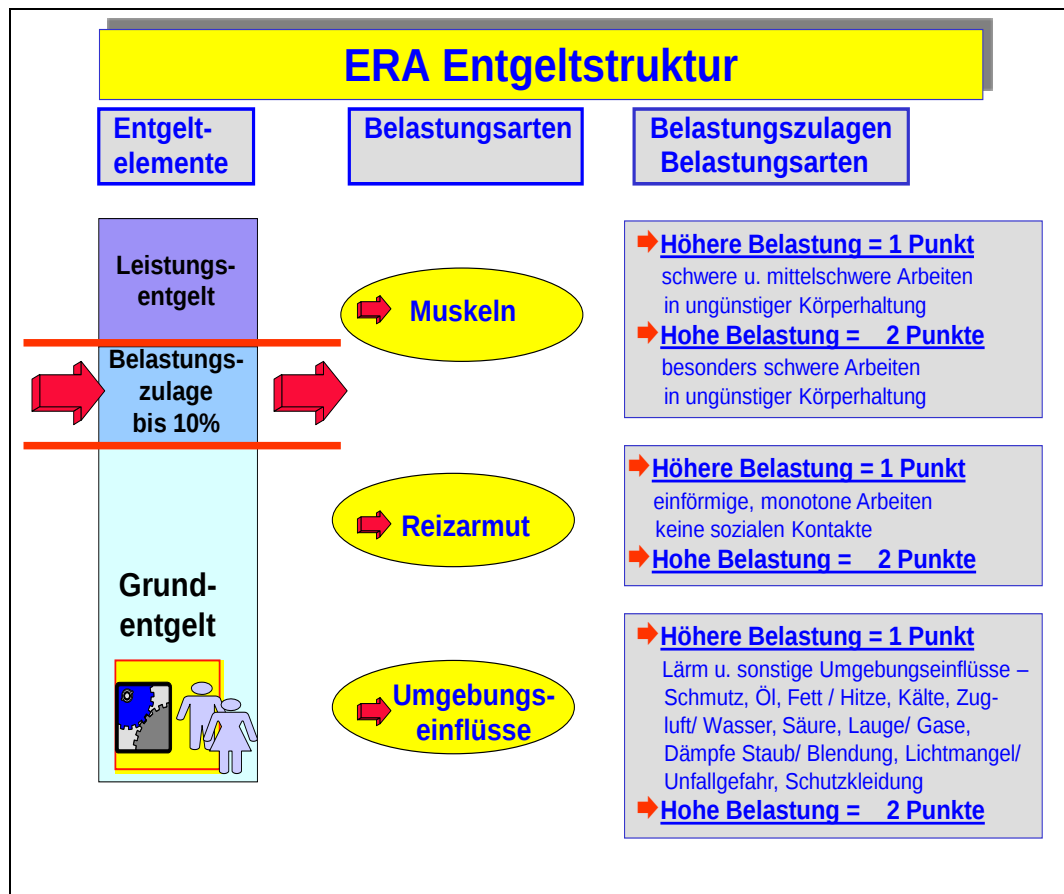


Abbildung 10: ERA Entgeltstruktur I

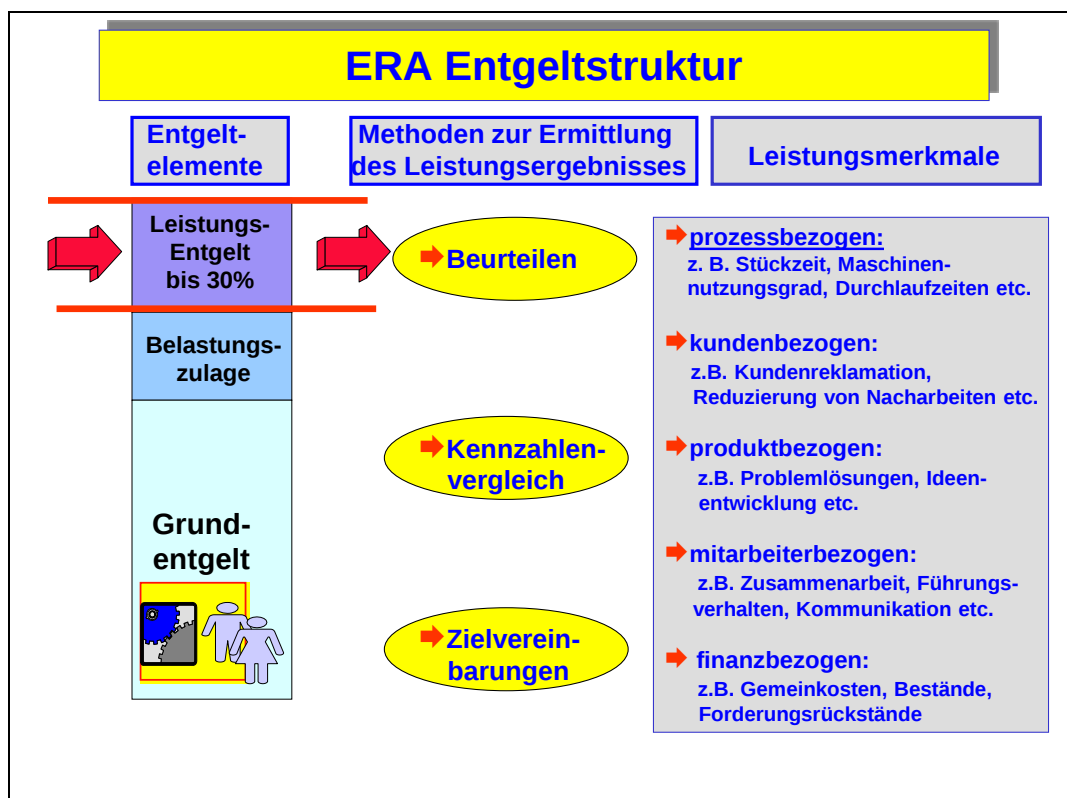


Abbildung 11: ERA Entgeltstruktur II

6.3 Anlage 1 zum ERA TV: Stufenwertzahlverfahren zur Bewertung und Einstufung von Arbeitsaufgaben

1. Wissen und Können

Wissen und Können umfasst die Kenntnisse und das körperliche Können bzw. die Fertigkeiten, die erforderlich sind, um die Arbeitsaufgabe zu erfüllen. Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten werden durch Arbeitsunterweisung und Übung, systematisches Anlernen, schulische/berufliche/universitäre Ausbildung und Erfahrung erworben. Bei der Betrachtung der notwendigen Zeitdauer für Arbeitsunterweisung, Übung, systematisches Anlernen, Ausbildung und Erfahrung ist die sachgerechte Ausführung (Erfüllung) der Arbeitsaufgabe mit tariflicher Bezugsleistung (§ 3 ERA-TV) zu Grunde zu legen. Kenntnisse umfassen die Wissensgrundlagen und die Fähigkeit zu ihrer Anwendung (geistige Flexibilität), die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind. Zu den fachlichen Anforderungen der Arbeitsaufgabe gehören auch die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Kenntnisse/Erfahrungen über: - das Arbeitsumfeld, - die Arbeitsabläufe, - Konfliktlösung, Moderations-, Präsentationstechniken. Körperliches Können bzw. Fertigkeit umfasst Anforderungen an die Sinne und die physischen sowie sensomotorischen Fähigkeiten. Betrachtet werden das körperliche Können bzw. die Fertigkeiten, die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind. Dabei ist bei der Bewertung das erforderliche Reaktionsvermögen und die Geschicklichkeit, d.h. die Sicherheit, Genauigkeit und der Freiheitsgrad der Bewegungen des Körpers und einzelner Gliedmaßen zu berücksichtigen. Für die Bewertung der Kenntnisse und des körperlichen Könnens bzw. der Fertigkeiten ist es unerheblich, auf welche Art und Weise diese erworben werden. Bewertet werden alle erforderlichen Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten, unabhängig davon, wie oft bzw. wie lange diese in Anspruch genommen werden, soweit sie die Arbeitsaufgabe in ihrer Wertigkeit prägen. Die Höhe der Anforderungen ist abhängig von der Vielfalt und der fachlichen Tiefe der erforderlichen Kenntnisse. Bezugspunkt der Bewertung ist das durch eine Hauptschulausbildung mindestens vermittelte Wissen, welches üblicherweise bei durchschnittlich geeigneten Mitarbeitern vorausgesetzt werden kann. Schulabschlüsse, die als Zugangsvoraussetzung für eine bestimmte Ausbildung erforderlich sind, werden nicht zusätzlich zu dieser bewertet. Die bei der jeweils vorausgesetzten Schulausbildung vermittelten Kenntnisse sind bei der Bewertung der Ausbildung bereits berücksichtigt.

1.1 Anlernen

Dieses Teilmerkmal umfasst Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die zielgerichtet in einer entsprechenden Zeitdauer durch Arbeitsunterweisung oder systematisches Anlernen erworben werden. Bei der Bewertung ist die Anlernzeit zu Grunde zu legen, die über das Ausgangsniveau der Bewertung hinaus notwendig ist, um ohne einschlägige Vorkenntnisse die Arbeitsaufgabe erfüllen zu können.

1.1.1 Arbeitsunterweisung

Die Arbeitsunterweisung besteht in der Vermittlung von Informationen über einfache Verrichtungen, d.h. Tätigkeiten oder Vorgänge zur Erledigung von einfachen Arbeiten. Sie kann ohne oder mit methodischer Vermittlung erfolgen. Diese Verrichtungen können ohne vorherige Arbeitskenntnisse nach entsprechender Übung ausgeführt werden. Übung ist die Wiederholung von Verrichtungen.

1.1.2 Systematisches Anlernen

Systematisches Anlernen ist die planmäßige Vermittlung von Kenntnissen und körperlichem Können bzw. Fertigkeiten durch systematisches Unterweisen, Training sowie Erfahrung durch Ausführen.

1.2 Ausbildung und Erfahrung

1.2.1 Ausbildung

Dieses Teilmerkmal umfasst Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die durch Regelschulausbildung, Berufsausbildung i. S. des BBiG oder andere staatlich anerkannte Ausbildung oder Studium vermittelt werden. Ausbildung umfasst auch die erforderliche, aufgabenspezifische Fortbildung bzw. betriebliche Ausbildung. Soweit es hierfür keine entsprechende gleichwertige staatlich anerkannte Ausbildung der zuvor genannten Art gibt, wird diese entsprechend ihrer Wertigkeit einer Merkmalstufe zugeordnet. Bei der Bewertung der notwendigen Ausbildung sind alle Ausbildungszeiten und -inhalte, soweit sie die Hauptschulausbildung übersteigen, berücksichtigt. Dies gilt auch für berufliche Zugangsvoraussetzungen wie Praktika und Erfahrungszeiten. Bei den Stufen B 1 und B 2 wird eine auf einen Hauptschulabschluss aufbauende Berufsausbildung vorausgesetzt. Andere Ausbildungen mit erhöhten Zugangsvoraussetzungen werden entsprechend ihrer Wertigkeit zugeordnet. Bewertet wird der jeweils aktuelle Inhalt beruflicher oder akademischer sowie betrieblicher Ausbildung, der notwendig ist, um die Arbeitsaufgabe zu erfüllen.

1.2.2 Erfahrung

Dieses Teilmerkmal umfasst Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die nach Abschluss der Ausbildung zusätzlich erforderlich sind, um die Arbeitsaufgabe zu erfüllen und durch Ausübung der Arbeitsaufgabe gewonnen werden.

Bewertet wird die erforderliche Erfahrungsdauer, um die Arbeitsaufgabe zu beherrschen.

ERA-TV 16. September 2003 30 1. Wissen und Können		
1.1 Anlernen		
Stufe	Beschreibung	Punkte
A 1	Kenntnisse, körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die eine einmalige Arbeitsunterweisung und kurze Übung erfordern.	3
A 2	Kenntnisse, körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die eine Arbeitsunterweisung und längere Übung erfordern.	4
A 3	Kenntnisse, körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die eine Arbeitsunterweisung und Übung über mehrere	5

	Wochen erfordern.	
A 4	Kenntnisse, körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die ein systematisches Anlernen über einen Zeitraum der Stufe A 3 hinaus erfordern, wobei das Anlernen auch die Vermittlung theoretischer Kenntnisse umfassen kann.	7
A 5	Kenntnisse, körperliches Können bzw. Fertigkeiten, die ein umfangreiches systematisches Anlernen über ein halbes Jahr hinaus erfordern.	9
1.2	Ausbildung und Erfahrung	
1.2.1	Ausbildung	
B 1	Abgeschlossene, in der Regel zweijährige Berufsausbildung i. S. des BBiG.	10
B 2	Abgeschlossene, in der Regel drei- bis dreieinhalbjährige Berufsausbildung i. S. des BBiG.	13
B 3	Abgeschlossene Berufsausbildung i. S. des BBiG und eine darauf aufbauende abgeschlossene, in der Regel einjährige Vollzeit-Fachausbildung (z. B. Meister-Ausbildung IHK).	16
B 4	Abgeschlossene Berufsausbildung i. S. des BBiG und eine darauf aufbauende abgeschlossene, in der Regel zweijährige Vollzeit-Fachausbildung (z. B. staatlich geprüfter Techniker).	19
B 5	Abgeschlossenes Fachhochschulstudium.	24
B 6	Abgeschlossenes Universitätsstudium.	29

1.2 Ausbildung und Erfahrung		
1.2.2 Erfahrung		
Stufe	Beschreibung	Punkte
E 1	bis zu einem Jahr	1
E 2	mehr als 1 Jahr bis zu 2 Jahren	3
E 3	mehr als 2 Jahre bis zu 3 Jahren	5
E 4	mehr als 3 Jahre bis zu 5 Jahren	8
E 5	mehr als 5 Jahre	10

2. Denken

Stufe	Beschreibung	Punkte
D 1	Einfache Aufgaben, die eine leicht zu erfassende Aufnahme und Verarbeitung von Informationen erfordern.	1
D 2	Aufgaben, die eine schwerer zu erfassende Aufnahme und Verarbeitung von Informationen erfordern oder Aufgaben, die es erfordern, standardisierte Lösungswege anzuwenden.	3
D 3	Aufgaben, die eine schwierige Erfassung und Verarbeitung von Informationen erfordern oder Aufgaben, die es erfordern, aus bekannten Lösungsmustern zutreffende Lösungswege auszuwählen und anzuwenden.	5
D 4	Umfangreiche Aufgaben, die es erfordern, bekannte Lösungsmuster zu kombinieren.	8
D 5	Problemstellungen, die es erfordern, bekannte Lösungsmuster weiterzuentwickeln.	12
D 6	Neuartige Problemstellungen, die es erfordern, neue Lösungsmuster zu entwickeln.	16

D 7	Neue komplexe Problemstellungen, die innovatives Denken erfordern; längerfristige Entwicklungstrends sind zu berücksichtigen.	20
------------	---	-----------

3. Handlungsspielraum / Verantwortung

Stufe	Beschreibung	Punkte
H 1	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Anweisungen.	1
H 2	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Anweisungen mit geringem Handlungsspielraum bei einzelnen Arbeitsverrichtungen (einzelne Arbeitsstufen innerhalb einer Teilaufgabe).	3
H 3	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Anweisungen mit Handlungsspielraum bei einzelnen Teilaufgaben (Teil eines Gesamtauftrages oder Arbeitsablaufes).	5
H 4	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Anweisungen mit Handlungsspielraum innerhalb der Arbeitsaufgabe.	7
H 5	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach allgemeinen Anweisungen mit erweitertem Handlungsspielraum innerhalb der Arbeitsaufgabe. Alternative Handlungswege bzw. Möglichkeiten sind gegeben.	9
H 6	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Zielvorgaben mit Handlungsspielraum für ein Aufgabengebiet. Zur Aufgabendurchführung ist der selbstständige Einsatz bekannter Methoden und Hilfsmittel erforderlich.	11

H 7	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach Zielvorgaben mit erweitertem Handlungsspielraum für ein komplexes Aufgabengebiet.	14
H 8	Die Arbeitsdurchführung erfolgt nach allgemeinen Zielen mit weitgehendem Handlungsspielraum für ein umfangreiches Aufgabengebiet.	17

4. Kommunikation

Kommunikation im Sinne der Arbeitsaufgabe umfasst:

- den Austausch von Informationen,
- die notwendige Zusammenarbeit,
- die erforderliche Abstimmung und Koordination,
- die Interessenvertretung gegenüber anderen Stellen innerhalb und/oderaußerhalb einer Arbeitsgruppe bzw. eines Arbeitsbereichs.

Nicht gemeint ist die zur Mitarbeiterführung (siehe Merkmal 5) notwendige Kommunikation.

Bewertet wird der Grad der Kommunikationsanforderungen zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe.

Kommunikation

Stufe	Beschreibung	Punkte
K 1	Informationseinholung und -weitergabe zur Erledigung der Arbeitsaufgabe (z. B. Auftrag entgegennehmen und abmelden, auftretende Abweichungen melden).	1
K 2	Abstimmung in routinemäßigen Einzelfragen in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe (z. B. auftretende Abweichungen durchsprechen und abstimmen).	3
K 3	Abstimmung über routinemäßige Einzelfragen hinaus bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen in direktem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe (z.	5

	B. auftretende Abweichungen klären).	
K 4	Abstimmung und Koordinierung im Rahmen des übertragenen Aufgabenkomplexes bei gleicher Gesamtzielsetzung. Unterschiedliche Interessenlagen treten auf.	7
K 5	Interessenvertretung für den übertragenen Aufgabenkomplex gegenüber Anderen bei unterschiedlichen Zielsetzungen (z. B. Gespräche Einkäufer mit Lieferant).	10
K 6	Verhandlungen von funktionsübergreifender Bedeutung mit Anderen bei unterschiedlichen Zielsetzungen.	13

5. Mitarbeiterführung

Mitarbeiterführung umfasst die personelle und gleichzeitig fachliche Weisungsbefugnis zugeordneter Mitarbeiter, ggf. unter Einbeziehung von Mitarbeitern aus anderen Bereichen; eine disziplinarische Zuordnung der Mitarbeiter ist dabei nicht zwingend Voraussetzung. Dabei werden die in der jeweiligen Führungssituation erforderlichen Kommunikationsprozesse zur Führung - wie z. B. Förderung, Betreuung, Beurteilung - unter Beachtung der Rahmenbedingungen berücksichtigt. Rahmenbedingungen sind weitere Faktoren, die die Führungssituation beeinflussen, wie z. B.: Geschäftsprozesse, Ressourcen, Mitarbeiterstruktur (u. a. Anzahl, Qualifikation), Personalentwicklung, Arbeitssicherheit. Bewertet werden bei Aufgaben mit Mitarbeiterführung:

- die notwendige Ausprägung der Zusammenarbeit,
- die Anforderung an die Ausgestaltung des Führungsprozesses bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen.

Abweichend von der obigen Definition wird ausgeprägte fachliche Weisungsbefugnis mit der Stufe F 1 bewertet, ohne dass gleichzeitig personelle Weisungsbefugnis vorliegt. Bei Aufgaben ohne Mitarbeiterführung erfolgt keine Bewertung dieses Merkmals.

5. Mitarbeiterführung		
Stufe	Beschreibung	Punkte
F 1	Erteilen von Anweisungen unter konstanten und überschaubaren Rahmenbedingungen und Zielen.	2

F 2	Erläuterung der Ziele und Abklärung der Aufgabenstellung mit Anhörung der Mitarbeiter. Sich ändernde Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen sind nach Art und Umfang überschaubar.	3
F 3	Erreichung eines gemeinsamen Aufgabenverständnisses zur Zielerreichung, auch bei teilweise unterschiedlicher Interessenlage. Sich ändernde Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen sind abschätzbar.	4
F 4	Gemeinsame Entwicklung von aufgaben- / bereichsbezogenen sowie individuellen Zielen bei teilweise unterschiedlicher Interessenlage. Sich ändernde Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen sind schwerer abschätzbar.	5
F 5	Gemeinsame, auf persönliche Überzeugung der Mitarbeiter ausgerichtete Entwicklung und Ausgestaltung von aufgaben- / bereichsbezogenen sowie individuellen Zielen, bei häufig unterschiedlichen Interessenlagen, mit eigenen und/oder anderen Mitarbeitern. Sich ändernde Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen sind schwer abschätzbar, funktions-und/oder bereichsübergreifend.	7

6.4 Anlage 2: Belastungen

§ 1 Grundsätze

Die Tarifvertragsparteien haben das Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Sie stimmen darin überein, dass im Rahmen der Bewertung von Belastungen keine Bezahlung für Gesundheitsschäden erfolgt. Um zu verhindern, dass Belastungen zu Gesundheitsschäden führen, hat der Arbeitgeber mit dem Betriebsrat geeignete Maßnahmen zur Minderung der Belastung zu beraten. Dabei sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen. Beschäftigte und Betriebsrat können geeignete Vorschläge einbringen. Falls über vorgeschlagene Maßnahmen der Beschäftigten oder des Betriebsrates kein Einvernehmen erzielt wird, hat der Arbeitgeber seine ablehnende Haltung begründet darzulegen. Mittlere Belastungen sind bereits mit dem Grundentgelt abgegolten. Darüber hinausgehende Belastungen werden im Rahmen der folgenden Bestimmungen bewertet und durch eine Belastungszulage abgegolten.

§ 2 Verfahren

Für die Ermittlung der Belastungen und der Belastungszulage der Beschäftigten gelten die Vorschriften zum vereinfachten Einstufungsverfahren (§ 8), Feststellung des Grundentgeltanspruchs der Beschäftigten (§ 9.2 - 9.4) und Reklamation (§ 10) entsprechend, soweit in dieser Anlage keine andere Regelung getroffen worden ist. Bei der Bewertung werden die bei der Ausführung der Arbeitsaufgabe auftretenden und ggf. aus der Arbeitsumgebung resultierenden Belastungen berücksichtigt. Je Belastungsart gemäß § 3 (Muskeln, Reizarmut, Umgebungseinflüsse) ergibt sich die Höhe der Belastungen aus einer ganzheitlichen Betrachtung. Dabei sind Intensität, Dauer, Häufigkeit und zeitliche Verteilung der Belastungsfaktoren und ggf. deren Kombination zu berücksichtigen. Bei der Feststellung der jeweiligen Belastung in den einzelnen Belastungsarten ist zu berücksichtigen, inwieweit die Tätigkeit durch einen Grad der Belastung geprägt ist, der nachhaltig über einer mittleren Belastung liegt. Eine Konkretisierung der Belastungsstufen oder die Zuordnung von Beispielen zu den Belastungsstufen kann durch freiwillige Betriebsvereinbarung erfolgen.

Eine Belastungszulage ergibt sich aus der Punktesumme der Bewertung der Belastungsarten (Muskeln, Reizarmut, Umgebungseinflüsse) entsprechend der folgenden Tabelle und wird als Prozentsatz der Entgeltgruppe 7 ausgewiesen.

Zulagesystem für Belastungen Summe der Punkte	Geldbetrag in % der Entgeltgruppe 7
1	2,5 %
2	5,0 %
3	7,5 %
4 und mehr	10,0 %

§ 3 Belastungsarten und ihre Bewertung

Zulagerelevante Belastungsarten im Sinne dieses Tarifvertrages sind Belastungen

- der Muskeln
- durch Reizarmut
- durch Umgebungseinflüsse
-

3.1 Belastung der Muskeln

Berücksichtigt wird die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderliche dynamische, statische bzw. einseitige Muskelbelastung. Dabei sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Die Belastung hängt davon ab

- welchen Kraftaufwand die zu bewegenden Werkstücke, Werkzeuge oder Arbeitsmittel erfordern,
- inwieweit die zur Arbeitsverrichtung notwendige Haltung des Körpers belastend wirkt,
- ob während der täglichen Arbeitszeit ein Wechsel der Belastung vorliegt,
- ob sie auf die gleichen Muskelgruppen wirkt oder ob sie verschiedene Muskelgruppen abwechselnd beansprucht,
- ob sie stoßartig auftritt.

Belastung der Muskeln		
Stufe	Definition	Punkte
1	höhere Belastung der Muskeln: schwere Arbeiten, mittelschwere Arbeiten in ungünstiger Körperhaltung (z. B. Bücken, Knien, über Kopf).	1
2	hohe Belastung der Muskeln: besonders schwere Arbeiten, schwere Arbeiten in ungünstiger Körperhaltung (z. B. Bücken, Knien, über Kopf).	2

3.2 Belastung durch Reizarmut

Eine Belastung durch Reizarmut i. S. dieses Tarifvertrages entsteht:

- bei inhaltlich einförmigen, monotonen, sich ständig wiederholenden Arbeiten mit geringer Kraftanstrengung und hoher Reizarmut,

- wenn am Arbeitsplatz die Möglichkeit zu sozialen Kontakten fehlt.		
Belastung durch Reizarmut		
Stufe	Definition	Punkte
1	höhere Belastung	1
2	hohe Belastung	2

3.3 Belastung durch Umgebungseinflüsse

Unter Umgebungseinflüssen werden äußere Einwirkungen verstanden, welche die Arbeitsausführung beeinträchtigen bzw. Belastungen hervorrufen. Bei der Bewertung sind die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Folgende Umgebungseinflüsse werden berücksichtigt:

3.3.1 Lärm

Bewertet wird der Beurteilungspegel Lärm am Arbeitsplatz. Die Lärmhöhe (Beurteilungspegel) ist fachgerecht zu ermitteln. Den Werten der folgenden Tabelle liegt die Ermittlung des Beurteilungspegels gemäß BGV B3 in der Fassung vom Januar 1997 zu Grunde. Dabei ist die Impulshaltigkeit des Lärms gemäß dieser Vorschrift berücksichtigt.

Belastung durch Lärm			
Stufe 1	Definition	Beurteilungspegel	Punkte
1	höhere Belastung	über 82 dB(A) bis 86 dB(A)	1
2	hohe Belastung	über 86 dB(A)	2

Bei Arbeitsplätzen mit einer Dauerbelastung durch Lärm von 90 dB(A) und mehr müssen geeignete technische Maßnahmen zur Lärminderung ergriffen werden. § 1 Abs. II ist entsprechend zu berücksichtigen.

3.3.2 Sonstige Umgebungseinflüsse

Die sonstigen Umgebungseinflüsse werden in 6 Gruppen (3.3.2.1 - 3.3.2.6) zusammengefasst und innerhalb dieser Gruppe ganzheitlich betrachtet. Innerhalb jeder Gruppe kann eine Belastung dem Grunde nach vorliegen, wenn einer der dort genannten Umgebungseinflüsse auftritt. Ob eine mehr als mittlere Belastung (§ 1 Abs. V) vorliegt, ist gemäß § 2 Abs. IV festzustellen.

3.3.2.1 Schmutz, Öl, Fett

Eine Belastung durch ölige, fettige, klebrige Substanzen oder Schmutz kann vorliegen, wenn durch ihre Art und die unvermeidbare Dauer ihrer Einwirkung während der Schicht Reinigungsmaßnahmen zur Weiterführung der Arbeit erforderlich sind oder nach der Schicht über das allgemein Übliche hinausgehende Reinigungsmaßnahmen notwendig sind.

3.3.2.2 Hitze, Kälte, Zugluft

Maßgröße für die Belastung durch Hitze oder Kälte ist die Wärmestrahlung oder -leitung sowie die Raumtemperatur. Zu berücksichtigen sind sowohl außergewöhnlich hohe als auch tiefe Temperaturen und die Luftfeuchtigkeit. Eine Belastung kann auch durch starken Temperaturwechsel und Zugluft im Arbeitsbereich entstehen, die eine ganze oder teilweise Unterkühlung des Körpers zur Folge haben, wenn zumutbare persönliche Schutzmaßnahmen nicht ausreichen.

3.3.2.3 Wasser, Säure, Lauge

Beim Arbeiten mit Wasser, Säure und Lauge können Kleidung und Körper der Nässe ausgesetzt sein, so dass eine Belastung eintritt.

3.3.2.4 Gase, Dämpfe, Staub

Eine Belastung durch Gase, Dämpfe oder Staub liegt vor, wenn diese die Atmungs- oder Sinnesorgane reizen bzw. das Atmen oder Sehen beeinträchtigen.

3.3.2.5 Blendung und Lichtmangel

Lichtreflexe, ungenügende Lichtverteilung, Lichtmangel und Lichtüberstrahlung können bei der Arbeit belasten.

3.3.2.6 Unfallgefahr, Schutzkleidung

Eine Belastung liegt vor, wenn trotz gewissenhafter Beachtung aller Sicherheits- und Schutzmaßnahmen in gewissen Fällen eine Unfallgefahr nicht vollkommen ausgeschlossen werden kann oder zur Vermeidung von Unfällen/Gesundheitsgefährdung das Tragen hinderlicher Schutzkleidung erforderlich ist, die die Bewegungsfreiheit, die Sicht, die Atmung oder auch die Griffsicherheit einschränkt. Bei der Bewertung der Unfallgefahr sind Erfahrungswerte über Schwere und Häufigkeit der Unfälle zu beachten.

6.5 Anlage 3: Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses

Die Auswahl der Leistungsmerkmale erfolgt aus folgenden Merkmalsgruppen:

A. prozessbezogen:

z.B. Stückzeit, Maschinennutzungsgrad, Durchlaufzeiten, Auftragsbearbeitungszeiten, Projektlaufzeit, Menge, Ausbringung

B. kundenbezogen:

z.B. Kundenreklamation, Kundenzufriedenheit, Kundenkontakte, Reduzierung Nacharbeit

C. produktbezogen:

z.B. Problemlösung, Ideenentwicklung, Produktinnovation, Fertigungsgerechtigkeit, Ergonomie

D. mitarbeiterbezogen:

z.B. Zusammenarbeit, Kommunikation, Führungsverhalten, Personalentwicklung, Fluktuationsrate, Arbeitsweise, Initiative, Einsatz, Umgang mit Ressourcen, Arbeitssorgfalt, Sauberkeit in der Arbeitsumgebung, Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen

E. finanzbezogen:

z.B. Vertriebsspanne, Gemeinkosten, Bestände, Forderungsrückstände, Ressourcenverbrauch

Die Leistungsmerkmale eigene Krankheit und/oder Unternehmenserfolg sind nicht zulässig.

7 Betriebsratsarbeit – Arbeitsfelder und rechtliche Rahmenbedingungen

7.1 Stufenaufbau des Arbeitsrechts

Bei der rechtlichen Bewertung einer Angelegenheit ist die Struktur des Arbeitsrechts zu beachten. Wie die konkrete rechtliche Lage bei einzelnen Themen ist, ist durch die systematische Prüfung innerhalb dieses rechtlichen Ordnungssystems des Arbeitsrechts zu bestimmen und gibt Hinweise auf die individual- und kollektivrechtliche Situation.

Das Arbeitsrecht baut sich in einer siebenstufigen Pyramide auf. Die gestaltenden Rahmenbedingungen für die nachgeordneten Ebenen 2-7 werden auf der **ersten Ebene (1)** definiert. Hier stehen das **Grundgesetz**, die **Länderverfassungen** und mit zunehmender Bedeutung für die nationale Gesetzgebung das **EG-Recht**.

Auf der **zweiten Ebene (2)** stehen die Arbeitsgesetze der Bundesrepublik Deutschland, die alle Fragen des Arbeitslebens in einer Vielzahl von einzelnen Gesetzen regeln und hier jeweils Mindeststandards definieren. Die Rechte des Betriebsrates sind auf dieser Ebene im Betriebsverfassungsgesetz definiert.

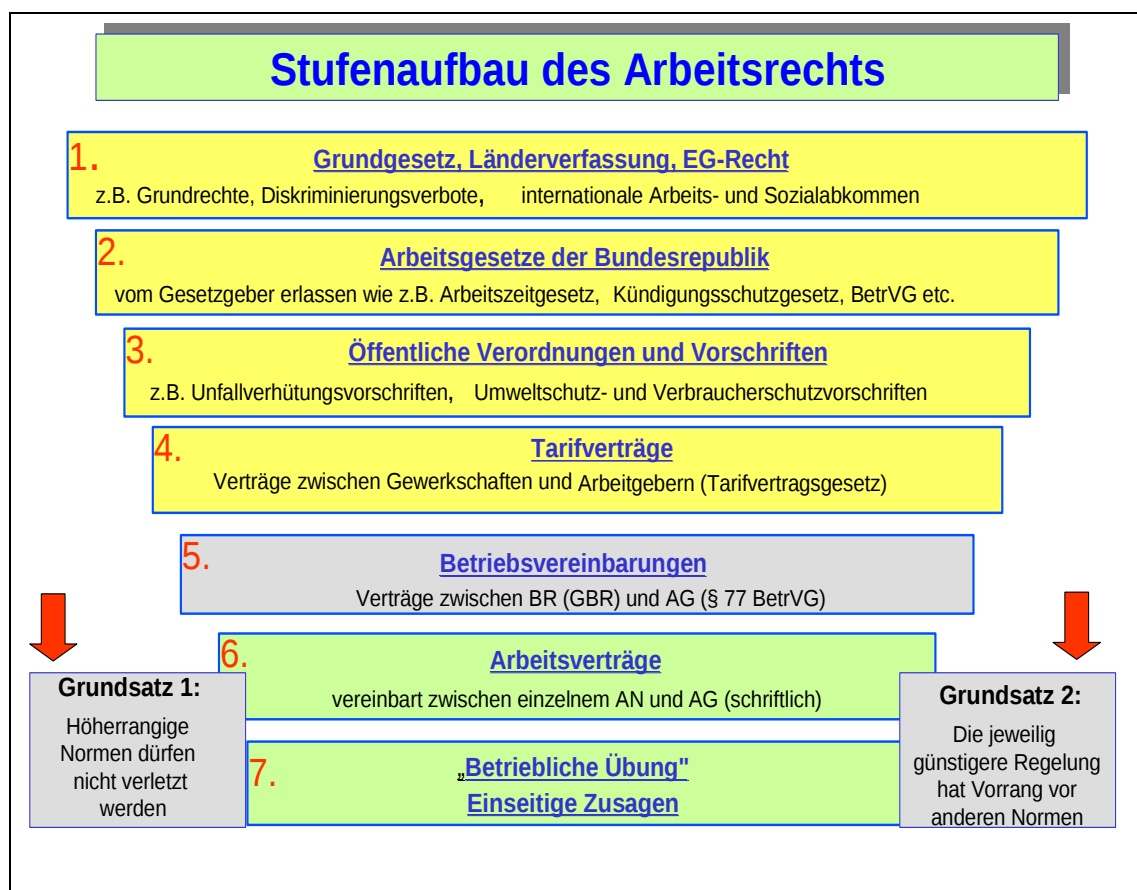


Abbildung 12: Stufenaufbau des Arbeitsrechts

Auf der **dritten Ebene (3)** stehen Verordnungen und Vorschriften, die es in großer Zahl im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt.

Die **vierte Ebene (4)** wird durch Tarifverträge bestimmt. Tarifverträge sind Verträge die ausschließlich zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern (mit Arbeitgeberverbänden oder mit einzelnen Arbeitgebern) abgeschlossen werden. Eine Vereinigung von Arbeitnehmern ist dann eine Gewerkschaft, wenn sie durch ihre soziale Mächtigkeit in der Lage ist, mit Hilfe eines Streiks einen Tarifvertrag durchzusetzen. Dies ist nicht allein eine Frage der Größe, sondern ergibt sich aus den strukturellen Bedingungen einer Branche. So ist z. B. eine kleine Gruppe von Piloten aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für die Organisation eines Unternehmens durch einen Streik einen Tarifvertrag durchzusetzen.

Auf der **fünften Ebene (5)** tauchen Betriebsvereinbarungen auf und hier haben Arbeitgeber und Betriebsräte die Möglichkeit, verbindliche arbeitsrechtliche Normen zu definieren. Dabei dürfen sie nicht die Dinge regeln, die im Tarifvertrag der Branche geregelt sind bzw. üblicher Weise geregelt sind - § 77 BetrVG Tarifvorbehalt.

Die Arbeitsverträge auf der **sechsten Ebene (6)** regeln das konkrete Vertragsverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber und legen gegenseitig Rechte und Pflichten für bei Vertragsparteien fest.

Auf der letzten Stufe, der **siebten Ebene (7)**, steht die betriebliche Übung. Die betriebliche Übung ist eine Leistung, die auf keiner der höheren Ebene verbindlich festgeschrieben ist, aber der Arbeitnehmer durch die Dauerhaftigkeit der Gewährung dieser Leistung (3 Jahre) einen verbindlichen Leistungsanspruch bekommen hat.

Bei der Regelung von Normen auf den unterschiedlichen Ebenen müssen zwei Gestaltungsgrundsätze beachtet werden. Für die jeweils nachfolgende Regelungsebene gilt der **1. Grundsatz** und hier das Prinzip, dass höherrangige Regelungen nicht verletzt werden dürfen. So wäre z. B. eine gesetzliche Regelung mit diskriminierendem Inhalt ein Verstoß gegen das Grundgesetz bzw. das EG-Recht und ist somit nicht zulässig.

Gleichzeitig gilt als **2. Grundsatz** das Günstigkeitsprinzip. D. h. alle Regelungen, die für den AN günstiger sind, sind rechtlich wirksam. So sind in den meisten Tarifverträgen 30 Urlaubstage (Arbeitstage) festgeschrieben. Diese günstigere Regelung ist rechtlich zulässig und somit wirksam.

Ein Beispiel:

Das Bundesurlaubsgesetz schreibt einen Mindesturlaub von 24 Werktagen vor (**§ 3 BurlG**). Eine Vereinbarung zwischen den Tarifvertragspartnern, die 20 Werktage Mindesturlaub regelt, wäre ein Verstoß gegen diesen Grundsatz und damit rechtlich nicht wirksam.

Zur korrekten Beurteilung eines arbeitsrechtlichen Sachverhaltes sind die jeweiligen Regelungsebenen zu prüfen. Das heißt z. B. bei einer Kündigung und der Bestimmung der korrekten Kündigungsfrist: Gilt die Frist nach **§ 622 BGB**? Gibt es Kündigungsfristen im Tarifvertrag und kommen diese zur Anwendung? Gibt es einzelvertragliche Kündigungsfristen, die eventuell günstiger sind? Weiter sollte bei der Prüfung beachtet werden, dass Arbeitsrecht Richterrecht ist und durch die Beurteilung von strittigen Rechtsfragen durch das Bundesarbeitsgericht als höchste arbeitsgerichtliche Instanz eine permanente Rechtfortentwicklung betrieben wird.

7.2 Gestaltungsfelder des Betriebsrates

Bei den Gestaltungsfeldern des Betriebsrates lassen sich vier Bereiche inhaltlich unterscheiden und voneinander abgrenzen.

1. Die Soziale Angelegenheiten (§ 87 BetrVG)

In diesem Bereich kann der Betriebsrat durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen Einfluss auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen nehmen. Das Mitbestimmungsrecht (MBR) ist bei allen 13 Unterpunkten des **§ 87 BetrVG** zwingend vorgeschrieben. D. h. der Arbeitgeber darf hier nicht ohne Zustimmung bzw. Vereinbarung mit dem Betriebsrat handeln.

2. Der Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz (§§ 89 – 91 BetrVG)

Gesundheit ist ein wichtiger Faktor zum Erhalt der Lebensqualität und somit eine Arbeitsaufgabe für den Betriebsrat. Der Gesundheitsschutz ist integrierter Bestandteil des Arbeits- und Umweltschutzes. Bei allen Fragen des Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutzes hat der BR umfassende Informations- und Beteiligungsrechte und kann durch sein Mitbestimmungsrecht (§ 91 BetrVG) Fehlentscheidungen des Arbeitgebers korrigieren.



Abbildung 13: Die Einflussfelder des Betriebsrates

3. Die Berufsbildung und personelle Angelegenheiten (§§ 92 – 105 BetrVG)

In diesem Feld stecken u. a. viele Routinefälle der BR-Arbeit. Dazu gehören die BR-Beteiligung bei Versetzungen, Einstellungen etc. und die Anhörung vor der Kündigung. Weiter geht es hier um die Fragen der Personalplanung, der Personalbeurteilung und Arbeitsfeldern wie Beschäftigungssicherung und Personalentwicklung mit der Komponente berufliche Bildung.

4. Die wirtschaftlichen Angelegenheiten (§§ 106 – 113 BetrVG)

Hier tauchen der Wirtschaftsausschuss (ab 100 AN zu bilden) und sehr spezielle BR-Aufgaben wie die Betriebsänderung, der Interessenausgleich und der Sozialplan auf.

7.3 Rechte des Betriebsrates - Überblick

Bei der Einflussnahme auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen kommt es für den Betriebsrat darauf an, über welche rechtlichen Möglichkeiten er bei den einzelnen betrieblichen Angelegenheiten verfügt. Diese Möglichkeiten reichen von Informationspflichten, die der Arbeitgeber gegenüber dem Betriebsrat zu erfüllen hat, bis hin zu erzwingbaren Mitbestimmungsrechten und der Möglichkeit durch den Abschluss von Betriebsvereinbarungen Arbeitsbedingungen wie z. B. Arbeitszeitmodelle konkret zu gestalten.

Das **BR-Informationsrecht (1)** ist die Voraussetzung für eine eigenständige Betriebsratsarbeit. Ohne Informationen kann der BR Sachverhalte nicht umfassend bewerten und auf dieser Grundlage seine Rechte im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes wahrnehmen. Der allgemeine Informationsanspruch des BR stützt sich auf **§ 80 Abs. 2 BetrVG**. Danach ist der Betriebsrat im Rahmen seiner Aufgaben des BetrVG vom Arbeitgeber **rechtzeitig** (in der Phase der Planung, in der noch keine Entscheidung getroffen wurde) und **umfassend** (der BR bekommt die Informationen, über die auch der Arbeitgeber verfügt) über all die Dinge zu informieren, die zur konkreten Erledigung der BR Aufgaben notwendig sind.

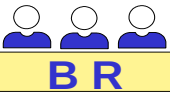
 §§ Die Rechte des Betriebsrates					
Bereiche	Information	Information u. Beratung	Anhörung	Vetorecht	Mitbestimmung
Allgemeine BR-Aufgaben	§ 80 Abs. 2 Allg. Inforechte				
soziale Angelegenheiten					§ 87 Arbeitszeit, Urlaub, Entgelte etc.
Arbeitsplatzgestaltung		§ 90 Veränderung der Arbeitsumgebung			§ 91 bei Veränderung und Belastungen
Personelle Angelegenheiten	§ 105 personelle Einzelmaßnahmen Leit. Angestellte	§ 92 Personalplanung § 92a Beschäftigungssicherung	§ 102 Kündigung	§ 99 personelle Einzelmaßnahmen	§ 93 Ausschreibung § 94 Beurteilungen § 95 Auswahlrichtlinien
Berufsbildung		§§ 96, 97 Maßnahmen der Berufsbildung		§ 98 Abs. 2 Bestellung der Ausbilder	§ 97 Abs. 2 Einführ. von Bildung § 98 Durchführung der Berufsbildung
Wirtschaftliche Angelegenheiten		§ 111 §112 Betriebsänderung Interessenausgl. (Info an WiA §106)		§ 103 BR Kündigung § 104 Kündigung bei Störungen	§§ 111, 112 Betriebsänderung Sozialplan

Abbildung 14: Die Rechte des Betriebsrates

BR-Beratungsrechte (2), wie z. B. bei der Personalplanung, stellen die nächst höhere Stufe der BR-Rechte dar. Der Arbeitgeber muss in den genannten Sachverhalten mit dem BR Beratungen führen. Allerdings ist er nicht verbindlich an ein gemeinsames Beratungsergebnis bei seinen Entscheidungen gebunden.

Bei der Kündigung verfügt der BR über ein **Anhörungsrecht (3)** und muss vor jeder Kündigung angehört werden. Eine Kündigung ohne Anhörung des Betriebsrates ist unwirksam. Die Möglichkeit des Betriebsrates mit einer entsprechenden Begründung nach §102 BetrVG einer ordentlichen Kündigung zu widersprechen kann den Ausspruch der Kündigung des Arbeitgebers rechtlich aber nicht verhindern. Allerdings ist der korrekte Widerspruch des Betriebsrates Grundlage für die Weiterbeschäftigung des AN im laufenden Kündigungsschutzprozess bis zur endgültigen Klärung der Rechtmäßigkeit der Kündigung.

Die BR-Anhörung bei **personellen Einzelmaßnahmen** (Einstellungen, Eingruppierungen, Versetzungen und Umgruppierungen) ist ebenso zwingend vorgeschrieben, und der BR hat hier ein erweitertes Recht: er kann die **Zustimmung** zu den geplanten Maßnahmen des Arbeitgebers **verweigern (4)**. In diesen Fällen ist der Arbeitgeber zur Durchführung seiner geplanten Maßnahme gezwungen, beim zuständigen Arbeitsgericht ein Zustimmungsersetzungsverfahren einzuleiten. Erst nach der Zustimmung durch das Arbeitsgericht kann die geplante personelle Einzelmaßnahme durchgeführt werden.

Die stärksten Rechte hat der **BR bei der erzwingbaren Mitbestimmung (5)**. Hier muss sich der Arbeitgeber mit dem BR auf eine Regelung (durch eine Regelungsabrede oder den Abschluss einer Betriebsvereinbarung) zwingend verständigen und kann nicht einseitig agieren. Bei Nichteinigung zwischen BR und Arbeitgeber entscheidet die Einigungsstelle.

8 Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten – ein Überblick

8.1 Überblick und Grundsätze der Mitbestimmung

Die sozialen Angelegenheiten stellen einen Kernbereich der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrats dar. Bei den 13 einzelnen Punkten des § 87 Abs. 1 BetrVG hat der BR die Möglichkeit zu sagen, wie die jeweilige Angelegenheit gestaltet werden soll, und er nimmt somit Einfluss auf die betrieblichen Arbeitsbedingungen.

Zweck der Mitbestimmung ist der Schutz der AN-Interessen. Der BR hat durch Vereinbarungen sicherzustellen, dass die Persönlichkeitsrechte der AN nur bei begründeten betrieblichen Interessen eingeschränkt werden können. Gleichzeitig soll er individuelle Gestaltungsräume, z.B. bei variablen Arbeitszeitmodellen, sicherstellen und für Fairness und Gerechtigkeit sorgen, wie z.B. bei der Urlaubsplanung oder bei variablen Entgeltmodellen. Der AG ist hier durch das MBR des BR an der einseitigen Gestaltung der Maßnahmen gehindert und muss bei jeder einzelnen Angelegenheit eine Verständigung mit dem BR suchen. **Betriebsvereinbarungen in diesem Bereich sind für den BR erzwingbar.**

Das MBR kann weder durch Tarifverträge noch durch Betriebsvereinbarungen eingeschränkt werden. Zulässig ist aber die Erweiterung der Mitbestimmungsaufgaben. Angelegenheiten, die hier nicht aufgeführt sind, können nur Gegenstand freiwilliger Betriebsvereinbarungen sein.



Abbildung 15: Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten - § 87 BetrVG-im Überblick

Bei der Mitbestimmung der sozialen Angelegenheiten müssen AG und BR gewisse Grundsätze beachten. So muss der AG bei all den im **§ 87 BetrVG** genannten Angelegenheiten eine Verständigung mit dem BR erreichen. **Falls der AG Maßnahmen durchführt ohne sich mit dem BR verständigt zu haben, kann der BR die Unterlassung der Maßnahme beim Arbeitsgericht beantragen.**

Führen Verhandlungen über die Durchführung einer sozialen Angelegenheit zu keiner Einigung, so kann vom BR oder vom AG die Einigungsstelle angerufen werden. Die Einigungsstelle ist eine innerbetriebliche Konfliktklärungsstelle, deren Spruch die Einigung zwischen BR und AG ersetzt.

Bei Vereinbarungen haben BR und AG darauf zu achten, dass sie nicht gegen geltende Gesetze verstoßen.

Wichtig ist weiter die Beachtung von Bestimmungen in den gültigen Tarifverträgen, die für das Unternehmen kollektivrechtlich zur Anwendung kommen. Gibt es bei Themen des § 87 Abs. 1 BetrVG eine abschließende tarifliche Regelung, so gibt es in diesen Fällen keinen weiteren Gestaltungsraum für den Betriebsrat. Eine Ausnahme von dieser Regel gibt es, wenn die Tarifvertragspartner Öffnungsklauseln für betriebliche Vereinbarungen definiert haben.

Nicht Gegenstand der Mitbestimmung sind weiter Themen, die der Gesetzgeber in Gesetzen abschließend geregelt hat.



Abbildung 16: Grundsätze der Mitbestimmung bei sozialen Angelegenheiten

9 Betriebsvereinbarungen

9.1 Rechtsbegriff

Mit der Betriebsvereinbarung nimmt der Betriebsrat auf der Grundlage der Betriebsverfassung im Rahmen der geltenden Gesetze und der für den Betrieb bestehenden Tarifverträge gestaltenden Einfluss auf die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsorganisation und den Arbeitsablauf. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie Betriebsvereinbarungen abzuschließen sind, die in ihrer rechtlichen Form und der Ausgestaltung den gesetzlichen Anforderungen genügen.

Das Betriebsverfassungsgesetz verwendet den Begriff „Betriebsvereinbarung“, ohne ihn näher zu erläutern. Nach herrschender Meinung ist die Betriebsvereinbarung ein privatrechtlicher Normenvertrag besonderer Art, der nach den Regeln des BGB zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat abgeschlossen wird. In Angelegenheiten, die der Mitbestimmung unterliegen, kann die Betriebsvereinbarung auch auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen.

Bei der Betriebsvereinbarung (BV) ist zwischen drei Regelungsbereichen zu unterscheiden. Die BV kann als Normenvertrag wie der Tarifvertrag (TV) Regelungen über den Inhalt, Abschluss und die Beendigung von Arbeitsverhältnissen treffen. Diese Regelungen werden als Inhaltsnormen bezeichnet.



Abbildung 17: Was eine Betriebsvereinbarung regeln kann

Weiter sind Regelungen über betriebliche Fragen (Betriebsnormen) zulässig. In diesem Bereich liegen die meisten Betriebsvereinbarungen. Hierzu gehören Regelungen des betrieblichen Gesundheitsschutzes (§ 91 BetrVG), der Berufsbildung etc.

Bei den betriebsverfassungsrechtlichen Fragen wird die Rechtsstellung der Organe des Betriebs untereinander geklärt. So kann z.B. die volle Mitbestimmung bei Kündigungen vereinbart werden oder die Einrichtung gemeinsamer Ausschüsse für Fragen der Personalplanung (§ 92 BetrVG) oder der menschengerechten Gestaltung der Arbeit (§ 90 BetrVG).

Für die Regelungsbereiche gilt allgemein, dass sie der funktionellen Zuständigkeit des BR unterliegen und dass das Günstigkeitsprinzip zu beachten ist.

9.2 Tarifsperre nach §77 Abs.3 BetrVG

9.2.1 Grundsätze der Regelungssperre

Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch Betriebsvereinbarungen, ist zwingend die tarifliche Regelungssperre i.S. des §77 Abs.3 BetrVG zu beachten. Die Regelung des §77 Abs. 3 gilt als „Stützpfeiler der kollektiven Arbeitsrechtsordnung“. Sie dient der *Sicherung der ausgeübten und aktualisierten Tarifautonomie* sowie der Erhaltung und Stärkung der *Funktionsfähigkeit der Koalitionen*.

Die durch Art. 9 Abs. 3 GG verfassungsrechtlich garantierte Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie soll nicht durch BV gefährdet werden. Die BV soll weder als normative Ersatzregelung für nicht organisierte AN noch als eine zusätzliche normative Regelung für übertarifliche Leistungen herangezogen werden können. Die Vorschrift will verhindern, dass Gegenstände, derer sich die TV-Parteien angenommen haben, konkurrierend – und sei es inhaltsgleich – durch BV geregelt werden. Dadurch würde die Stellung und Funktionsfähigkeit der Koalitionen entscheidend geschwächt. Im Rahmen des Abs. 3 S. 1 gilt zwischen BV und TV auch nicht das Günstigkeitsprinzip des § 4 Abs. 3 TVG. Auch günstigere BV sind daher unwirksam.

9.2.2 Gegenstand der Regelungssperre

Die Regelungssperre des Abs. 3 bezieht sich auf Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen. *Arbeitsentgelt* ist jede in Geld zahlbare Vergütung oder Sachleistung des AG z. B. Lohn, Prämien, Gratifikationen, Gewinnbeteiligungen.

Unter *sonstigen Arbeitsbedingungen* sind alle Regelungen zu verstehen, die Gegenstand der Inhaltsnormen eines TV sein können. Unter diesen Begriff fallen deshalb nach überwiegender Ansicht sowohl *formelle* als auch *materielle* Arbeitsbedingungen. Eine Einschränkung des Abs. 3 auf materielle Arbeitsbedingungen lässt sich weder aus dem Wortlaut der Vorschrift, noch aus einem anderen Grunde rechtfertigen. Vielmehr gebietet insb. der Normzweck des Abs. 3 die Einbeziehung aller Arbeitsbedingungen.

Kein Vorbehalt nach Abs. 3 S. 1 besteht bei *betrieblichen und betriebsverfassungsrechtlichen Normen*. Es handelt sich dabei nicht um Arbeitsbedingungen im Sinne von Abs. 3 S. 1. Soweit der AG tarifgebunden ist, entfalten

diese aber nach § 3 Abs. 2 TVG unmittelbare und zwingende Wirkung und sperren bereits deshalb abweichende BV. Unanwendbar ist nach § 112 Abs. 1 Satz 4 die Regelungssperre des Abs. 3 auf *Sozialpläne*.

9.2.3 Voraussetzungen der Regelungssperre

Tarifliche Regelung

Die Regelungssperre des Abs. 3 gilt nur für die Arbeitsbedingungen, die tariflich geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden. Nur eine *tarifliche Regelung* löst die Sperrwirkung aus. Anders als nach § 87 Eingangshalbsatz sperrt eine dispositive gesetzliche Regelung nicht. Von einer zwingenden gesetzlichen Regelung kann freilich durch BV nicht abgewichen werden.

Die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 greift bereits, wenn die Arbeitsbedingungen für den Betrieb *erstmalig tariflich geregelt* sind. Arbeitsbedingungen sind durch TV geregelt, wenn über sie ein TV abgeschlossen ist und der Betrieb in dessen räumlichen, betrieblichen, fachlichen und persönlichen *Geltungsbereich* fällt. Der Geltungsbereich des TV wird durch die TV-Parteien festgelegt. Sie bestimmen in räumlicher und in betrieblicher Hinsicht, welche Betriebe von dem TV erfasst werden. Sie legen ferner in fachlicher und persönlicher Hinsicht fest, für welche Personengruppen die tarifliche Regelung gelten soll. Erforderlichenfalls ist der Geltungsbereich des TV durch Auslegung zu ermitteln. Hat ein TV nur einen beschränkten Geltungsbereich, z.B. Geltung nur in einer Region oder nur für eine bestimmte Personengruppe, greift die Sperrwirkung nur insoweit. Für außerhalb des Geltungsbereichs liegende Betriebe oder Personengruppen ist die Kompetenz der Betriebspartner zum Abschluss von BV nicht eingeschränkt.

Verzichten die TV-Parteien auf eine sachlich-gegenständliche Umschreibung des betrieblich/fachlichen Geltungsbereichs und stellen sie zur Bestimmung des tariflichen Geltungsbereichs *ausschließlich* auf die *Mitgliedschaft* des AG im tarifschließenden Verband ab, so hat dies zur Folge, dass sämtliche Tätigkeitsfelder der Mitglieder – also auch die nicht branchentypischen – vom TV erfasst werden. Es ist den TV-Parteien auch grundsätzlich unbenommen, den fachlichen Geltungsbereich eines TV in dieser Weise durch die Mitgliedschaft im tarifschließenden AG-Verband festzulegen. Dadurch können sich allerdings Probleme für die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 ergeben. Das BAG hat angenommen, die Sperrwirkung sei in einem solchen Fall nicht notwendig auf die Betriebe der tatsächlichen Mitgliedsunternehmen beschränkt, sondern könne sich auch auf potentielle Mitglieder des AG erstrecken; dies sei durch Auslegung des TV zu ermitteln.

Eine auf die potentielle Mitgliedschaft bezogene Festlegung des Geltungsbereichs eines TV und eine darauf gestützte Sperrwirkung sei jedenfalls dann unbedenklich, wenn die Satzung des AG-Verbands nicht für jeden AG voraussetzungslos eine Beitrittsmöglichkeit vorsehe, sondern diese an bestimmte Kriterien knüpfe, durch die der Kreis potentieller Mitglieder ähnlich wie durch das Erfordernis einer Branchenzugehörigkeit beschränkt werde. Diese nicht branchenbezogene, sondern sich auf die Betriebe aller potentiellen AG-Verbandsmitglieder erstreckende Sperrwirkung erscheint nur dann gerechtfertigt, wenn die Beitrittsvoraussetzungen zum AG quasi branchenbezogen sind. Ohne diese Voraussetzung ließe sich die Sperrwirkung eines von einem solchen AG-Verband für seine Mitglieder

abgeschlossenen TV nur noch über die Tarifzuständigkeit der den jeweiligen TV schließenden Gewerkschaft sinnvoll begrenzen.

Die Sperrwirkung des Abs. 3 hängt nicht von der Tarifgebundenheit des AG ab.

Der Normzweck des Abs.3 dient dem Schutz einer funktionsfähigen Tarifautonomie. Dazu räumt die Vorschrift den TV-Parteien den Vorrang bei der Regelung von Arbeitsbedingungen ein. Zum Schutz der ausgeübten und aktualisierten Tarifautonomie ist jede Normsetzung durch die Betriebsparteien ausgeschlossen, die inhaltlich zu derjenigen der TV-Parteien in Konkurrenz treten würde. AG und BR sollen weder abweichende noch konkurrierende BV mit normativer Wirkung schließen können. Diese Funktionsfähigkeit wäre auch dann gestört, wenn nicht tarifgebundene AG kollektivrechtliche Konkurrenzregelungen in Form von BV treffen könnten. Betriebsnahe Regelungen werden dadurch nicht verhindert. Dafür stehen Firmen-TV als kollektivrechtliche Gestaltungsmittel zur Verfügung. Die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 hängt daher bei einem nicht tarifgebundenen AG nur davon ab, ob der fragliche Betrieb der betreffenden Branche angehört. *Die Regelungssperre auch für nicht tarifgebundene AG. hat allerdings Bedeutung nur für den Bereich der freiwilligen Mitbestimmung. Im Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung nach § 87 gilt der Tarifvorbehalt des Abs. 3 S. 1 nach der herrschenden „Vorrangtheorie“ nicht. Dort gilt nur die Regelungssperre des § 87 Abs. 1 Eingangssatz; diese setzt die Tarifbindung des AG voraus.*

Maßgeblich ist allein, dass der Betrieb bei Tarifbindung in den Geltungsbereich des TV fallen würde. Zu verhindern gilt es ggf. nur die missbräuchliche Verhinderung betriebsverfassungsrechtlicher Mitbestimmung. In einem *gemeinsamen Betrieb mehrerer Unternehmen* erfasst die Regelungssperre des Abs. 3 nicht notwendig den gesamten Betrieb. Sie tritt nur hinsichtlich der Betriebsteile und/oder Personen ein, für die eine Konkurrenz zwischen BV und TV droht.

Vereinbart der von dem Geltungsbereich eines TV nicht erfasste AG eines Betriebs mit seinen AN *einzelvertraglich* die Anwendung des TV, so greift die Sperrwirkung des Abs. 3 *nicht* ein. Durch die einzelvertragliche Inbezugnahme des TV wird dessen Geltungsbereich nicht erweitert. Daher führt auch eine wiederholte Inbezugnahme der tariflichen Regelung nicht zu einer Tarifüblichkeit.

Keine Regelung durch TV liegt vor, wenn der TV *nur noch kraft Nachwirkung* gem. § 4 Abs. 5 TVG gilt. Dem TV kommt in diesem Stadium keine zwingende Wirkung mehr zu. Er kann vielmehr jederzeit durch eine andere Abmachung ersetzt werden. In aller Regel wird sich in diesen Fällen die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 aber aus der Tarifüblichkeit der Regelung ergeben. BV über den betreffenden Gegenstand sind nicht nur dann unwirksam, wenn bei ihrem Abschluss entsprechende TV bereits bestanden; sie *werden* vielmehr auch dann *unwirksam*, wenn *entsprechende TV-Bestimmungen erst später in Kraft treten*.

Die Sperrwirkung nach Abs.3 tritt nur insoweit ein, als der TV bestimmte Arbeitsbedingungen *tatsächlich regelt*. Dies ist der Fall, wenn und soweit der TV eine inhaltliche Sachregelung enthält. Insoweit ist jede Regelung durch BV – auch durch eine günstigere – unzulässig. Schwierigkeiten kann u. U. die Feststellung bereiten, in welchem Umfang eine inhaltliche Sachregelung vorliegt. Der Umfang einer tariflichen Regelung ist durch Auslegung zu ermitteln. Dabei ist insbes. der Gesetzeszweck des Abs. 3 zu berücksichtigen, der verhindern soll, dass Gegenstände, derer sich die TV-Parteien angenommen haben, konkurrierend durch BV geregelt werden. Es ist zu

prüfen, ob nach dem Willen der TV-Parteien die betr. Angelegenheit abschließend geregelt werden soll. Eine bloße Aufstockung der tariflichen Entgelte oder die Verbesserung sonstiger Arbeitsbedingungen durch BV, ohne dass hierfür besondere, vom TV nicht erfasste Gesichtspunkte vorliegen, ist deshalb nicht zulässig. Enthält ein TV *nur lückenhafte* oder *ergänzungsbedürftige* Rahmenregelungen, steht ihrer Ausfüllung durch BV insoweit *keine Sperrwirkung* entgegen. Ein TV, der für eine vom AG vorzunehmende Leistungsbeurteilung einen bestimmten Zeitraum vorsieht, hindert die Betriebsparteien nicht, innerhalb dieses Zeitraums einen bestimmten Beurteilungszeitpunkt festzulegen.

Beispiele für Verstöße gegen §77 Abs.3 BetrVG:

Wegen Verstoßes gegen Abs. 3 sind als *unzulässig* anzusehen: BV, die ohne Vorliegen bes. Gründe das tarifliche Entgelt oder tarifliche Sonderzahlungen nur erhöhen wollen. Das gilt auch für BV über sog. Anwesenheits- und Pünktlichkeitsprämien, da es sich um verdeckte Zuschläge auf den Tariflohn handelt.

Unzulässig sind auch BV über sonstige Zulagen, deren Gewährung nicht an bes. Voraussetzungen gebunden ist, sondern die allein für die Erfüllung der arbeitsvertraglichen Pflicht gezahlt werden.

Das Gleiche gilt für eine BV, mit der eine anstehende Tariflohnerhöhung für den Betrieb vorweggenommen werden soll. Eine tarifliche Regelung, die Zuschläge nur für die 2. und 3. Schicht vorsieht, enthält gleichzeitig die sachliche Negativregelung, dass die 1. Schicht keine Zuschläge erhalten soll; eine entsprechende BV verstößt gegen Abs. 3. Das gilt auch für eine BV über die Verteilung der Arbeitszeit, wenn sie zugleich Regelungen über die Dauer der wöchentlichen bzw. jährlichen Arbeitszeit enthält, die im Widerspruch zu einem für den Betrieb geltenden TV stehen. Eine tarifliche Regelung über eine jährliche Sondervergütung ist grundsätzlich geeignet, gegenüber einer betrieblichen Regelung über eine Jahresabschlussvergütung die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 auszulösen. Dabei kann eine tarifliche Anrechnungsklausel dafür sprechen, dass es sich um denselben Gegenstand handelt.

Kein Verstoß gegen Abs. 3 S. 1 liegt vor, wenn eine BV Zulagen oder sonstige Leistungen vorsieht, die an *andere tatbestandliche Voraussetzungen als die tarifliche Regelung* anknüpfen und die durch die Tarifregelung auch nicht ausgeschlossen sind. Deshalb hindert eine bloße tarifliche Lohnregelung nicht die Gewährung von Sonderleistungen, die an zusätzliche Leistungen der AN oder an Leistungen mit anderen tatbestandlichen Voraussetzungen anknüpfen. Zu denken ist hier z.B. an eine *Schmutz- oder Erschwerniszulage*, an *bes. Funktionszulagen*, an *Gratifikationen aus bes. Anlass* (Dienst- oder Firmenjubiläum), an *Zusatzurlaub bei längerer Betriebszugehörigkeit* oder an die Gewährung *vermögenswirksamer Leistungen*. Regelt ein TV nur den Zeitlohn, so steht er der *Regelung von Akkord- und Prämienlohn* durch BV nicht entgegen, sofern diese mit der Festlegung des Zeitlohns nicht gerade ausgeschlossen werden sollen. Ferner hat wegen unterschiedlicher Zwecksetzung die tarifliche Regelung von *Nachtarbeitszuschlägen* nicht die Unzulässigkeit einer BV über *Wechselschichtprämien* zur Folge. Zulässig ist auch eine BV, die die Anrechnung von *Tariflohnerhöhungen* auf übertarifliche Zulagen ausschließt. Mit einem *Anrechnungsverbot* regeln die Betriebsparteien nicht das Schicksal der Tarifierhöhung, sondern die Behandlung der übertariflichen Zulage. Auch eine Bestimmung, wonach sich eine übertarifliche Zulage um denselben Prozentsatz erhöht, verstößt nicht gegen Abs. 3 S. 1.

AT-Angestellte fallen nicht unter einen TV. Sofern sie nicht zu den leitenden Angestellten (§ 5 Abs. 3, 4) zählen, können daher ihre Arbeitsbedingungen durch BV geregelt werden.

9.2.4 Tarifübliche Regelung

§77 Abs. 3 S. 1 sperrt BV auch dann, wenn zwar z. Z. die Arbeitsbedingungen nicht durch TV geregelt sind, aber doch üblicherweise geregelt werden. Dies beurteilt sich nach der einschlägigen Tarifpraxis. Die *Tarifüblichkeit* ist insb. gegeben, wenn nach Ablauf eines TV Verhandlungen über einen den Gegenstand betreffenden TV geführt werden.

Auf die *Tarifbindung* des AG kommt es auch für die auf der Tarifüblichkeit der Regelung beruhenden Sperrwirkung nicht an. Deshalb kann sich ein AG nicht durch *Verbandsaustritt* der Sperrwirkung entziehen.

Auch tarifübliche Regelungen entfalten eine Sperrwirkung nur im *Rahmen ihres jeweiligen Geltungsbereichs*. Ist z. B. die tarifübliche Regelung auf bestimmte AN-Gruppen beschränkt, ist für die übrigen eine Regelung durch BV zulässig.

Andere Vereinbarungen der Betriebspartner als BV werden von der Sperrwirkung des Abs. 3 *nicht erfasst*. Das gilt insb. für die sog. *Regelungsabrede*. Allerdings haben Regelungsabreden keine normative Wirkung.

Der AG muss vielmehr den Inhalt der Absprache mit den üblichen arbeitsvertraglichen Mitteln umsetzen und zum Inhalt der Arbeitsverträge machen. Auch kann er sich von ihnen nur mit den üblichen arbeitsvertraglichen Mitteln wieder lösen (Aufhebungsvertrag, Änderungskündigung, Widerrufsvorbehalt). Ein Verzicht der AN auf diese Ansprüche ist möglich. Auch die Regelungsabrede ist an *zwingendes höherrangiges Recht* gebunden.

9.2.5 Ausnahmen von der Regelungssperre

Sozialplanregelungen

Für Sozialpläne nach §§ 112, 112a besteht *keine Sperrwirkung* nach Abs. 3. Diese ist durch § 112 Abs. 1 S. 4 ausdrücklich beseitigt. Sozialpläne können deshalb ohne Rücksicht auf bestehende oder übliche TV stets zusätzliche und günstigere Regelungen für die AN treffen.

Vorrang des § 87 Abs. 1

Umstritten ist, ob die Sperrwirkung des Abs. 3 auch im Anwendungsbereich des § 87 Abs. 1 gilt oder ob der dort im Eingangssatz enthaltene Tarifvorbehalt eine Abs. 3 verdrängende Regelung darstellt. Nach der sog. *Vorrangtheorie* geht der Tarifvorbehalt in § 87 Abs. 1 Eingangssatz als speziellere Norm der Regelungssperre des Abs. 3 vor.

Begründet wird dies im Wesentlichen mit dem Schutzzweck des § 87 Abs. 1, die Wahrnehmung der MBR des BR auch durch BV zu gewährleisten und hiervon nur eine Ausnahme zu machen, wenn die mitbestimmungspflichtige Angelegenheit durch eine gesetzliche oder tarifliche Vorschrift abschließend geregelt ist.

Demgegenüber soll nach der sog. *Zwei-Schranken-Theorie* der Tarifvorrang des Abs. 3 auch im Bereich des § 87 Abs. 1 gelten. Nach dieser Theorie bleiben die MBR des BR nach § 87 in ihrem materiellen Gehalt unangetastet, zu ihrer Ausgestaltung steht jedoch nicht das normative Regelungsinstrument der BV, sondern die **Regelungsabrede zur Verfügung**. Entscheidendes Argument der Zwei-Schranken-Theorie ist die Gewährleistung der Funktionsfähigkeit der verfassungsrechtlich garantierten Tarifautonomie. Soweit die Regelungssperre des Abs. 3 reicht, soll eine Regelung von Arbeitsbedingungen durch das dem TV vergleichbare normative Regelungsinstrument der BV ausgeschlossen sein.

Tarifliche Öffnungsklausel

Die Sperrwirkung des Abs. 3 S. 1 wird beseitigt, wenn und soweit der TV den Abschluss ergänzender BV ausdrücklich zulässt. Durch eine tarifliche Öffnungsklausel beseitigen die TV-Parteien die Regelungssperre des Abs. 3 S. 1, indem sie – zeitweilig – auf die Ausübung ihrer Tarifautonomie verzichten. Erforderlich ist eine „*ausdrückliche*“ *Zulassung*. Der TV muss in einer klaren und eindeutigen positiven Bestimmung ergänzende BV gestatten.

9.3 Regelungsgegenstand einer BV

Sucht man im Betriebsverfassungsgesetz einen abschließenden Katalog der durch Betriebsvereinbarungen zu regelnden Angelegenheiten, so wird man feststellen, dass es diesen nicht gibt. Lediglich in negativer Hinsicht bestimmt § 77 Abs. 3 BetrVG, dass Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein können. Der Betriebsvereinbarung kommt im Wesentlichen die einem Tarifvertrag innewohnende Bedeutung zu.

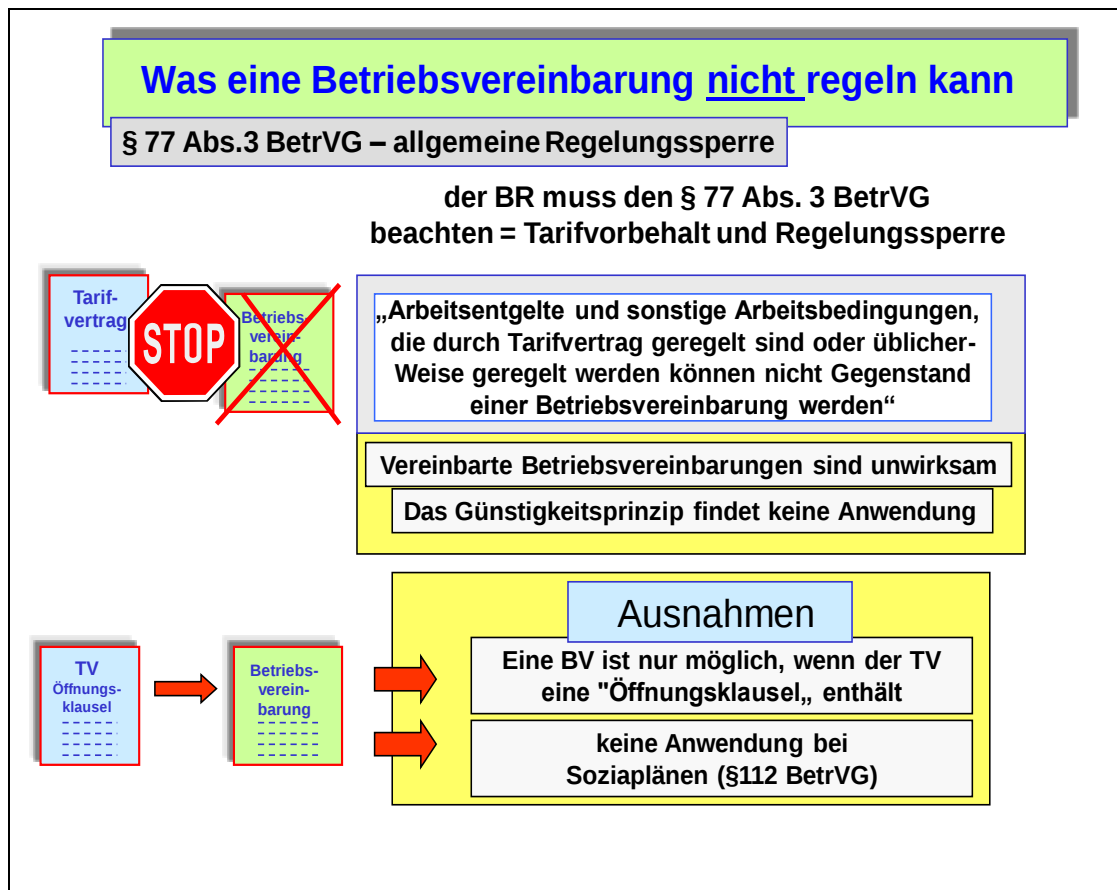


Abbildung 18: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann I

Die Regelungsbefugnis der Betriebsparteien erstreckt sich auf alle Fragen, die auch Inhalt des Arbeitsvertrags sein können, soweit nicht der Vorbehalt einer tariflichen Regelung nach § 77 Abs. 3 BetrVG eingreift. Regelungen über Inhalt, Abschluss und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie betriebliche und betriebsverfassungsrechtliche Fragen werden stets mit normativer Wirkung abgeschlossen. Die zu regelnden Angelegenheiten müssen einen kollektiven Bezug aufweisen, auch wenn sie im Anwendungsfall nur das einzelne Arbeitsverhältnis berühren (z.B. Anordnung von Überstunden). Angelegenheiten, die in den originären Zuständigkeitsbereich des Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrats i. S. des § 50 BetrVG fallen, können selbst dann nicht durch den örtlichen Betriebsrat geregelt werden, wenn der Gesamt- bzw. Konzernbetriebsrat untätig bleibt.

Weiter hat der Betriebsrat beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung individualrechtliche Besitzstände der einzelnen Arbeitnehmer zu beachten. Eine Betriebsvereinbarung darf diese Besitzstände nicht angreifen und verschlechtern. Hier kommt das Günstigkeitsprinzip zur Anwendung und die für den Arbeitnehmer günstigere Regelung hätte Vorrang. Vom Gesamtergebnis muss die Betriebsvereinbarung also ein Ergebnis erreichen, welches besser ist als die Situation vor dem Abschluss der Betriebsvereinbarung.

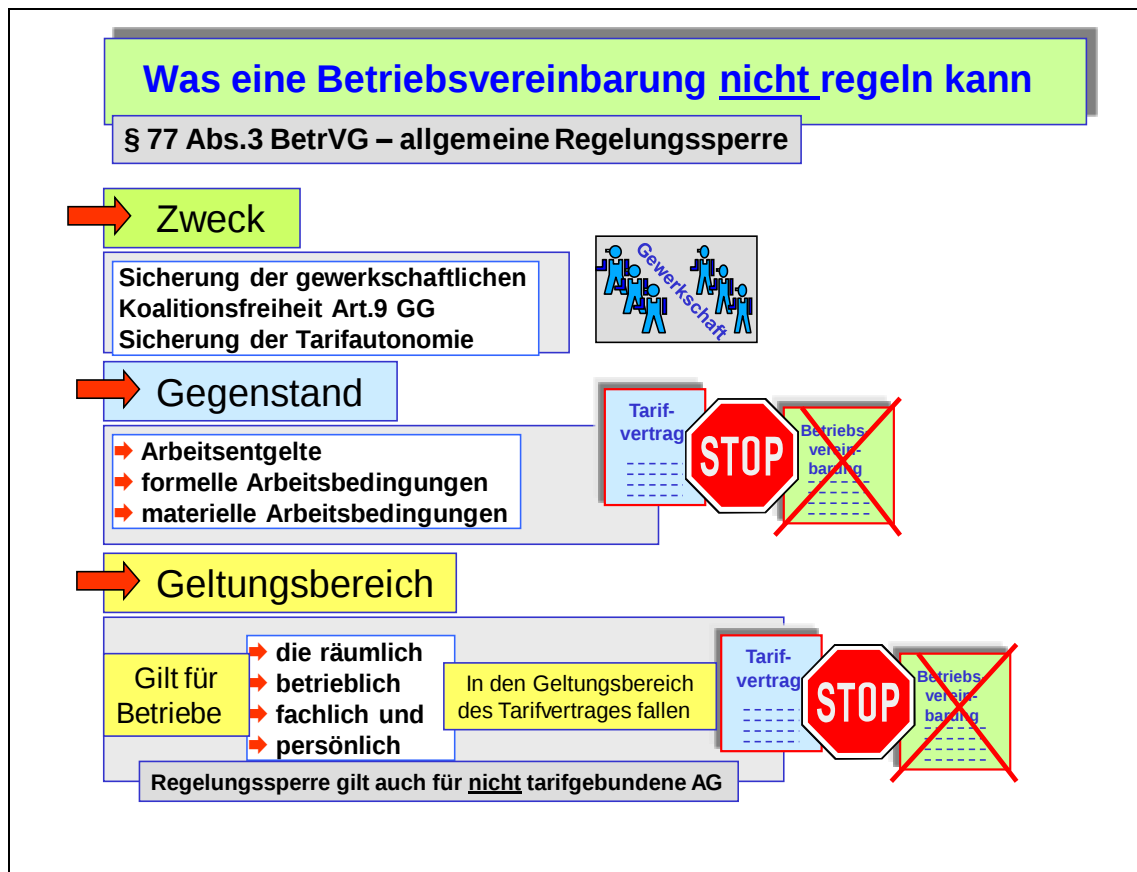


Abbildung 19: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann II

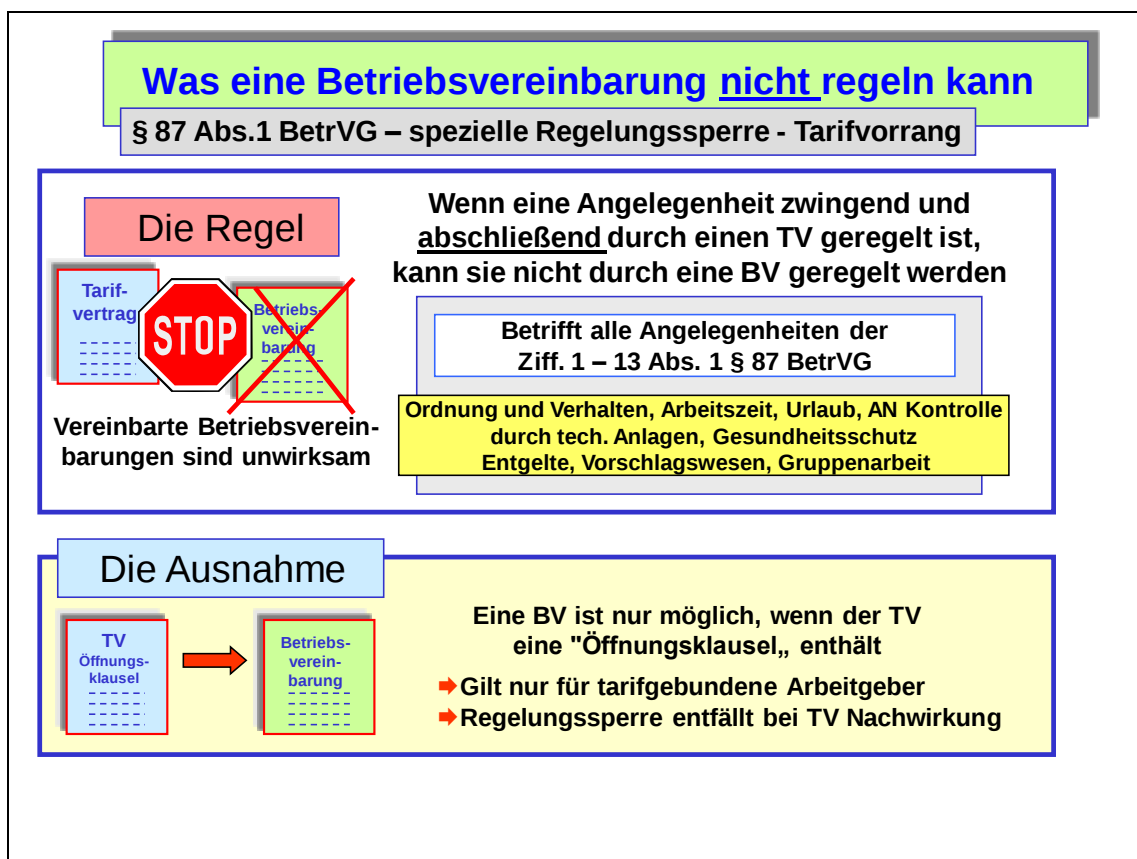


Abbildung 20: Was eine Betriebsvereinbarung nicht regeln kann III



Abbildung 21: Der Individualschutz des Arbeitnehmers

9.4 Zustandekommen

Das Zustandekommen einer Betriebsvereinbarung vollzieht sich in mehreren Schritten. Zunächst einmal beendet der Betriebsrat den Meinungsbildungsprozess über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung durch Beschlussfassung gemäß § 33 BetrVG. Gegenstand der Beschlussfassung ist entweder die Annahme einer vom Arbeitgeber vorgelegten Betriebsvereinbarung oder das Angebot einer selbst entworfenen Betriebsvereinbarung an den Arbeitgeber. Die Beschlussfassung hat in einer ordnungsgemäß einberufenen Betriebsratssitzung zu erfolgen. Soweit § 77 Abs. 2 BetrVG das Zustandekommen durch einen gemeinsamen Beschluss von Arbeitgeber und Betriebsrat abhängig macht, darf darunter nicht die in einer Betriebsratssitzung unter Anwesenheit des Arbeitgebers zustande gekommene gemeinsame Beschlussfassung verstanden werden. Gemeint ist vielmehr die Abgabe übereinstimmender Willenserklärungen, wie sie für privatrechtliche Verträge erforderlich sind.

Im Bereich der erzwingbaren Betriebsvereinbarungen kann das Zustandekommen auch auf einem Spruch der Einigungsstelle beruhen. Entbehrlich dabei sind sowohl die übereinstimmende Willenserklärung als auch die Unterzeichnung durch Arbeitgeber und Betriebsrat. Beantragt beispielsweise der Betriebsrat das Zustandekommen einer Betriebsvereinbarung durch Spruch der Einigungsstelle und folgt die Einigungsstelle mehrheitlich diesem Antrag, so unterzeichnet der

Vorsitzende der Einigungsstelle diesen Spruch, der die Wirkung einer Betriebsvereinbarung hat.

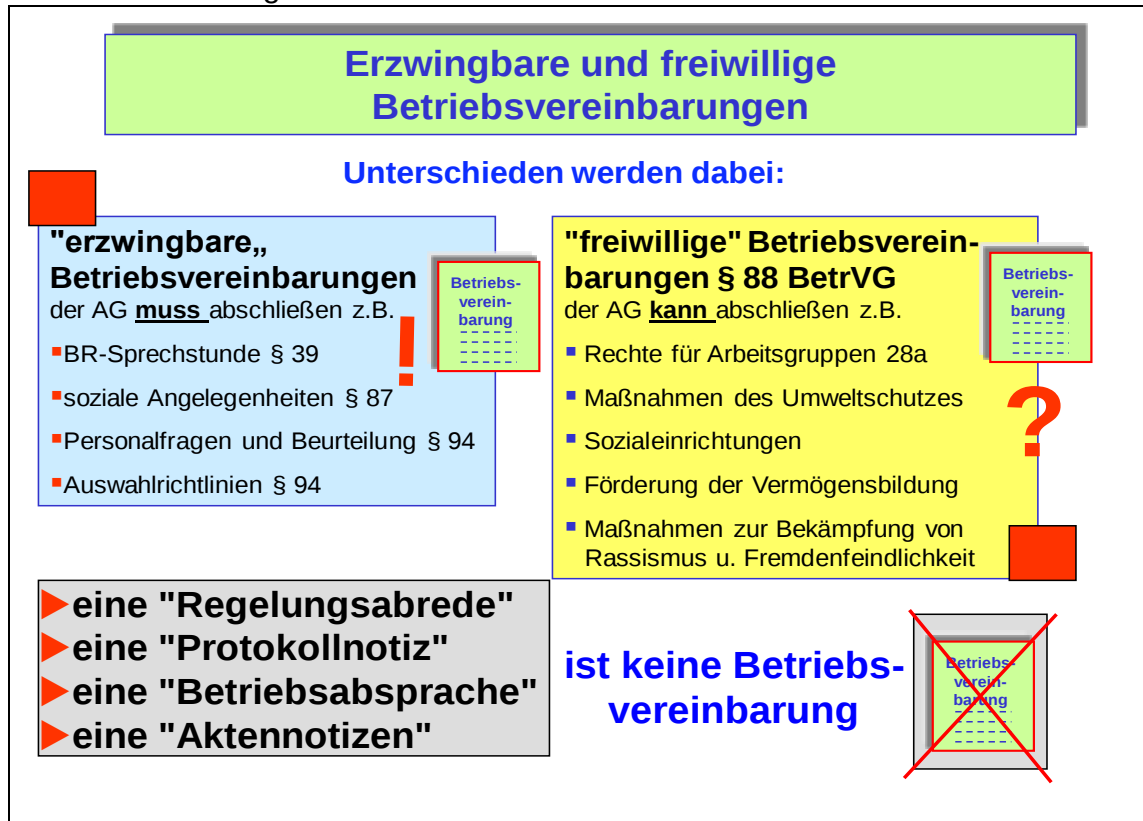


Abbildung 22: Erzwingbare und freiwillige Betriebsvereinbarung

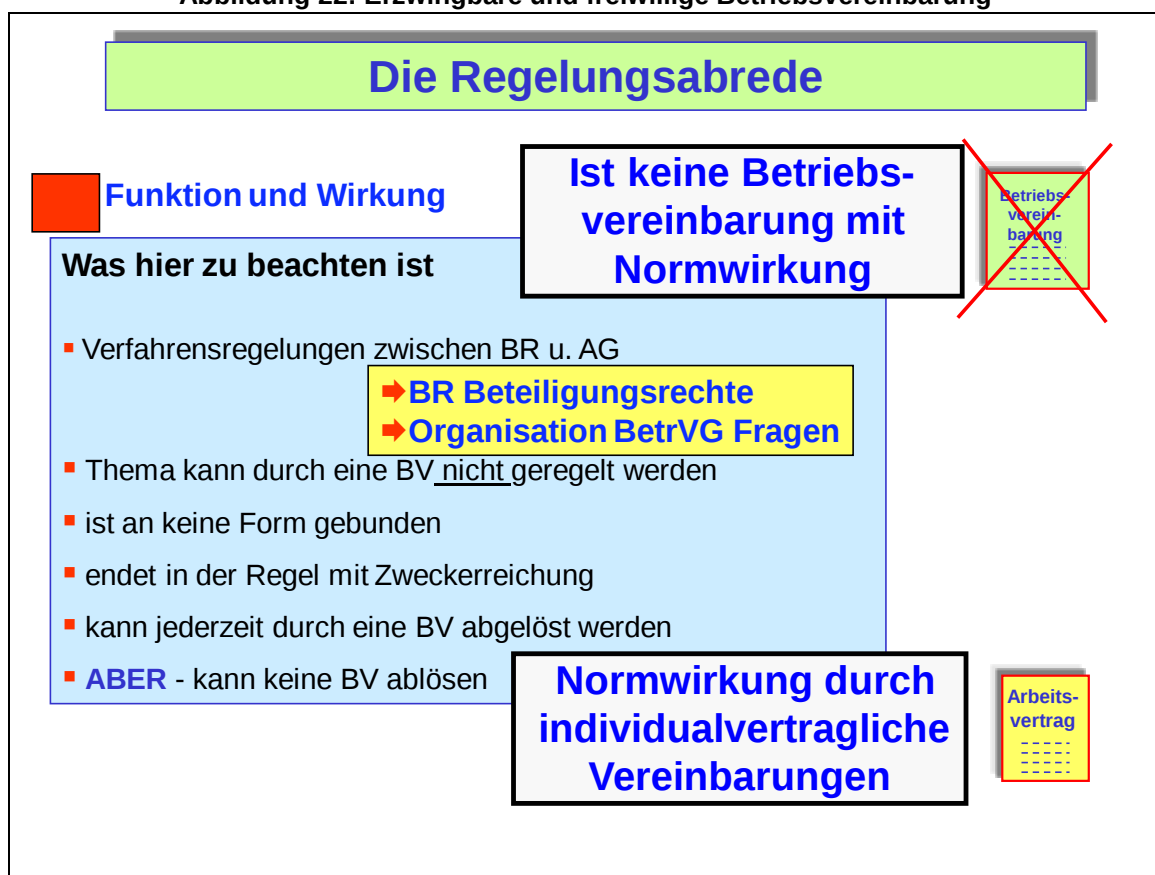


Abbildung 23: Die Regelungsabrede

9.5 Formvorschriften

Betriebsverfassungsrechtliche Formvorschriften sind gesetzliche Formvorschriften. Verstößen die Betriebsparteien bei Abschluss einer Betriebsvereinbarung gegen wesentliche Formvorschriften gemäß § 77 Abs. 2 BetrVG, kann dies Nichtigkeit bzw. Anfechtbarkeit zur Folge haben.

Betriebsvereinbarungen sind grundsätzlich an die Schriftformen gebunden, damit ihre Rechtsnormen festgehalten, klargestellt und im Betrieb bekannt gemacht werden können. Die schriftlich niedergelegte Betriebsvereinbarung stellt nach ihrer Unterzeichnung eine einheitliche Urkunde dar. Betriebsvereinbarungen, deren einzelne Blätter inhaltlich aufeinander Bezug nehmen und mittels Heftklammern zusammengeheftet sind, genügen dem Formerfordernis des § 77 Abs. 2 BetrVG und erfüllen damit die Voraussetzungen einer Gesamturkunde.

Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Betriebsvereinbarung auf derselben Urkunde zu unterzeichnen. Der Austausch einseitig unterschriebener Betriebsvereinbarungen der Betriebsparteien ist ebenso unzureichend wie die Unterschrift auf einer bloßen Fotokopie der von dem anderen Betriebspartner unterzeichneten Vereinbarung.

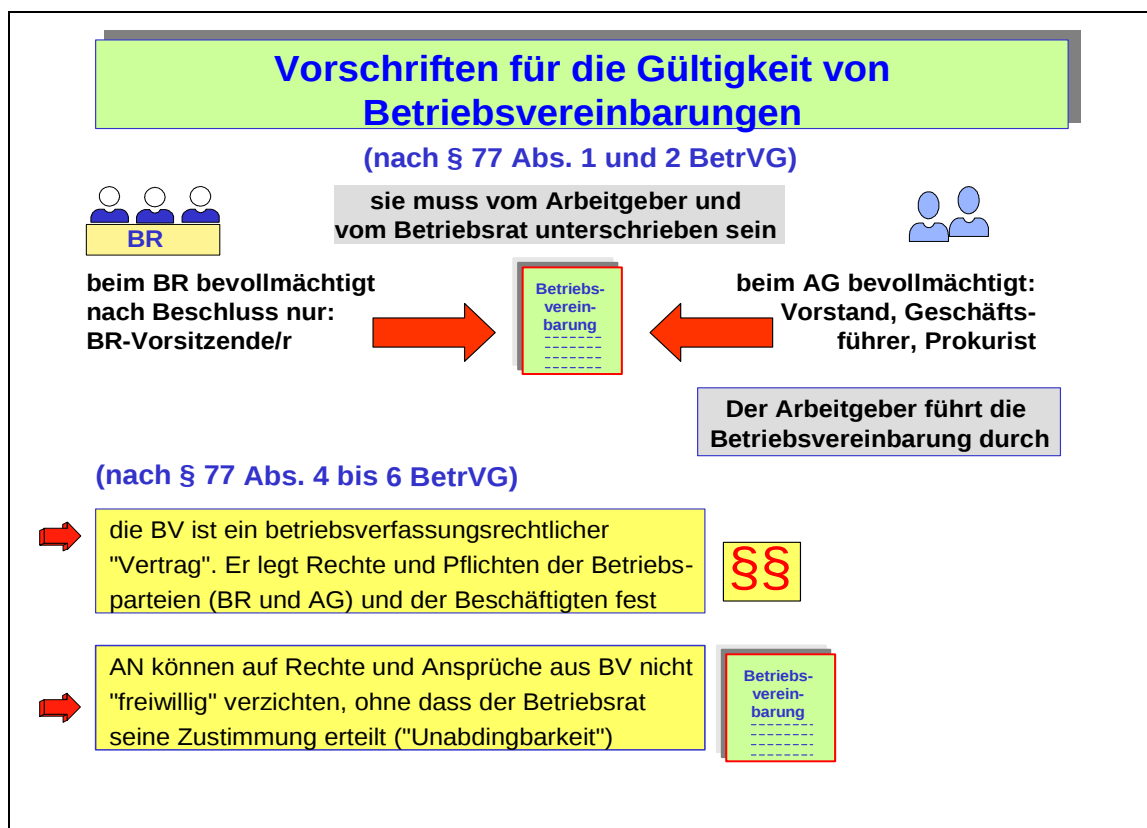


Abbildung 24: Vorschriften für die Gültigkeit von Betriebsvereinbarungen

Für den Betriebsrat unterzeichnet der Vorsitzende, im Verhinderungsfall sein Stellvertreter die Betriebsvereinbarung. Auf Arbeitgeberseite unterzeichnet entweder der Arbeitgeber persönlich oder ein Vertreter mit (ausreichender) Vertretungsmacht.

§ 77 Abs. 2 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber, die Betriebsvereinbarung an geeigneter Stelle im Betrieb auszulegen. Die Vorschrift zielt in erster Linie auf den Arbeitgeber. Kommt dieser der Auslegungspflicht nicht nach, kann auch der

Betriebsrat, z. B. durch Aushang am schwarzen Brett, bekannt machen. Der Arbeitgeber kann die für den Betrieb geltenden Betriebsvereinbarungen auch bei der Einstellung aushändigen, so dass der Arbeitnehmer stets einen Überblick über die aktuellen und für ihn relevanten Betriebsvereinbarungen hat. Verstößt der Arbeitgeber gegen die Pflicht zur ordnungsgemäßen Auslegung, berührt dies die Wirksamkeit der abgeschlossenen Betriebsvereinbarung nicht.

9.6 Geltungsbereich

Durch Abschluss einer Betriebsvereinbarung bestimmen die Betriebsparteien auch ihren Wirkungsbereich. Der Geltungsbereich wird in der Regel in räumlicher, persönlicher, fachlicher (beruflicher) sowie zeitlicher Hinsicht fixiert. Sofern nicht alle Arbeitnehmer des Betriebes, Unternehmens oder Konzerns erfasst werden sollen, muss klar definiert werden, für wen die Betriebsvereinbarung gilt bzw. für wen sie nicht gilt. Bei Sozialplänen finden sich nicht selten im Geltungsbereich Stichtagsregelungen, z. B. hinsichtlich des Eintrittsdatums der anspruchsberechtigten Arbeitnehmer oder des Bestehens eines ungekündigten Arbeitsverhältnisses. Schweigt die Betriebsvereinbarung zum Geltungsbereich, so ist im Zweifelsfall anzunehmen, dass alle Beschäftigungsverhältnisse, für die der Betriebsrat eine Regelungszuständigkeit besitzt, erfasst werden.

9.7 Aufbau einer Betriebsvereinbarung

Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt nicht im Einzelnen vor, aus welchen Bestandteilen sich eine Betriebsvereinbarung zusammensetzt und in welcher Reihenfolge sie gegliedert sein muss. Aus dem Wesen einer Betriebsvereinbarung und dem typischen Inhalt ergeben sich jedoch bestimmte Komponenten, die ihren Aufbau bestimmen:

Überschrift/Titel

Eine Betriebsvereinbarung muss weder einen Titel noch eine Überschrift haben, die den Regelungsgegenstand der Vereinbarung bezeichnet. Empfehlenswert ist dies dennoch. Es erleichtert das Auffinden einer Betriebsvereinbarung und vermeidet bei einer Diskussion darüber Verwechslungen mit ähnlichen Regelungen. Im Falle der Kündigung wird mit einem vorgegebenen Titel ausgeschlossen, dass die „falsche“ Vereinbarung mit demselben oder einem ähnlichen Abschlussdatum gekündigt wird.

Vertragsparteien

Wie bei jedem Vertrag üblich werden auch in der Betriebsvereinbarung die Vertragsparteien so genau wie möglich bezeichnet. Dies bedeutet, dass bei einer Gesellschaft (GmbH oder AG) auch die gesetzlichen Organe genannt werden, welche die Gesellschaft nach außen vertreten (Geschäftsführung, Vorstand etc.).

Einleitung, Präambel

Betriebsvereinbarungen müssen keine „Einleitung“ oder „Präambel“ enthalten, in der beschrieben wird, welche Zielsetzung mit der Vereinbarung verfolgt wird.

Aus den Erfahrungen der Praxis ist dies jedoch durchaus zu empfehlen. Wichtig ist das vor allem bei unterschiedlichen Auffassungen oder Streitigkeiten über die Anwendung einzelner Bestimmungen. Ergibt sich aus dem Wortlaut nicht zweifelsfrei, wie diese auszulegen ist, so kommt es darauf an, was die vertragsschließenden Parteien gemeint haben und damit erreichen wollten. Eine

„Präambel“ kann deshalb bei Auslegungsstreitigkeiten eine wesentliche Bedeutung erlangen und ausschlaggebend für gerichtliche Entscheidungen sein.

Regelungsgegenstand

Der Regelungsgegenstand beinhaltet den Kern einer Betriebsvereinbarung. Darin werden z. B. Anspruchsvoraussetzungen und die Höhe von Leistungen, Berechnungsfaktoren, Auswahlkriterien, Verfahrensweisen und Schutzmechanismen festgelegt.

Beispiel:

In einer Betriebsvereinbarung über Urlaubsgrundsätze wird geregelt, bis wann spätestens Urlaubsanträge bei welcher Stelle eingereicht werden müssen, wie das Verfahren der Gewährung bzw. Ablehnung ist, wie sich Arbeitnehmer gegen eine Ablehnung wehren können, ob Betriebsurlaub durchgeführt wird, der Vorrang von Arbeitnehmern mit schulpflichtigen Kindern während der Schulferienzeit usw.

Verfahrensfragen

Eine Betriebsvereinbarung sollte auch Verfahrensfragen beinhalten, die regelmäßig mit der Umsetzung der Vereinbarung in die Praxis verbunden sind. Dazu gehören insbesondere:

- Die sogenannte Salvatorische Klausel, die die Fortgeltung der übrigen Teile einer Betriebsvereinbarung im Falle der Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen regelt
- Nachverhandlungspflicht für nicht erkannte Nachteile;
- Behandlung von Meinungsverschiedenheiten über die Auslegung und Anwendung der Vereinbarung;
- Einbeziehung der zuständigen Vertreter der tarifvertragsschließenden Parteien bei Streitigkeiten
- Weitere Rechte des Betriebsrats

Schlussbestimmungen

Wie bei vielen Verträgen enthalten auch die Schlussbestimmungen einer Betriebsvereinbarung so wichtige Punkte wie z.B.:

- In-Kraft-Treten
- Dauer der Vereinbarung, Laufzeit
- Kündigung/Kündigungsfristen
- Nachwirkung im Falle einer Kündigung

Diese Regelungen bedürfen besonderer Sorgfalt. Wer damit leichtfertig umgeht, beeinträchtigt möglicherweise den ansonsten positiven Inhalt der Betriebsvereinbarung.

Durchführungspflicht des Arbeitgebers

Der § 77 Abs. 1 BetrVG räumt dem Betriebsrat einen unmittelbaren (erzwingbaren) Anspruch auf Durchführung der getroffenen Betriebsvereinbarung ein. Der Anspruch auf Durchführung der in einer Betriebsvereinbarung getroffenen Regelung beinhaltet zugleich einen Anspruch auf Unterlassung solcher Maßnahmen, die mit der Regelung nicht vereinbar sind. Der Anspruch auf Durchführung einer Betriebsvereinbarung hängt nicht davon ab, ob und in welchem Umfang ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates hinsichtlich der in ihr geregelten Materie bestand.

Der Betriebsrat hat gegen den Arbeitgeber nach § 77 Abs. 1 BetrVG einen Anspruch auf Durchführung von Einigungsstellensprüchen. Beruht die Betriebsvereinbarung auf einem Spruch der Einigungsstelle, besteht dieser auch bei Anfechtung des Spruchs durch den Arbeitgeber. Der Betriebsrat verwirkt seinen Durchführungsanspruch auch nicht dadurch, dass er ein vertragswidriges Verhalten des Arbeitgebers über einen längeren Zeitraum hinweg unbeanstandet hingenommen hat.

Kommt der Arbeitgeber seiner Durchführungspflicht nicht nach, so kann der Betriebsrat im arbeitsgerichtlichen Beschlussverfahren die Durchführung erzwingen. In aller Regel wird auch ein Antrag auf Erlass einer einstweiligen Verfügung in Betracht kommen. Verstößt der Arbeitgeber wiederholt und beharrlich gegen seine Durchführungspflichten, käme zur „Läuterung“ unter Umständen auch ein Strafantrag gemäß § 119 BetrVG in Betracht. Der Strafantrag kann zusätzlich zu einem bereits eingeleiteten Beschlussverfahren gestellt werden.

9.8 Beendigung der Betriebsvereinbarung

Betriebsvereinbarungen können, soweit nichts anderes vereinbart ist, mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden (§ 77 Abs. 5 BetrVG). Das Kündigungsrecht steht den Betriebsparteien gleichermaßen zu. Die Betriebsparteien können sowohl kürzere wie auch längere Kündigungsfristen als in § 77 Abs. 5 BetrVG enthalten vereinbaren. Der Kündigung einer Betriebsvereinbarung bedarf es nicht, wenn der zeitliche Geltungsbereich durch die Betriebsparteien bestimmt wird.

Zielt der Inhalt einer Betriebsvereinbarung auf ein bestimmtes Ereignis bzw. auf einen bestimmten Zweck, so endet die Betriebsvereinbarung - ohne dass es einer Kündigung bedarf - mit dem Eintritt des Ereignisses bzw. der Zweckerreichung (z.B. Überstundenregelung für den Monat April, Betriebsferien 2010, Arbeitszeitregelung für die Baustelle X).

Die Betriebsparteien können das Ende einer Betriebsvereinbarung auch dadurch herbeiführen, indem sie über den abzulösenden Regelungsgegenstand eine neue Betriebsvereinbarung abschließen.

9.9 Nachwirkung

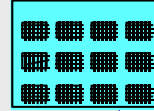
Nach Ablauf einer Betriebsvereinbarung gelten ihre Regelungen in Angelegenheiten, in denen ein Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ersetzen kann, weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Zweck der Nachwirkungsregelung ist es, nach Fristablauf bzw. Kündigung einer Betriebsvereinbarung zumindest vorübergehend einen gewissen Schutz gegen den Abbau von Rechtspositionen und sozialem Besitzstand zu ermöglichen. Die Nachwirkung einer Betriebsvereinbarung setzt voraus, dass die durch Fristablauf bzw. Kündigung beendete Betriebsvereinbarung eine Angelegenheit der erzwingbaren Mitbestimmung regelte.

Der Nachwirkungszeitraum beginnt mit dem Fristablauf bzw. dem Ablauf der Kündigungsfrist und endet, wenn die nachwirkenden Regelungen durch eine andere Abmachung (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag) über denselben Regelungsgegenstand ersetzt werden.

Das Ende einer Betriebsvereinbarung

eine BV kann beendet werden durch:

- ▶ Kündigung – fristlos u. fristgerecht
- ▶ Zeitablauf bei einer Befristung
- ▶ Ende mit Zweckerreichung
- ▶ Aufhebungsvertrag zwischen AG und BR
- ▶ Abschluss einer neuen Vereinbarung
- ▶ Stilllegung des Betriebes



bei "freiwilliger" BV entfallen die Regelungen mit Auslaufen der Kündigungsfrist

bei Kündigung einer BV, bei denen die Einschaltung der Einigungsstelle vorgeschrieben ist, gelten die Regelungen so lange weiter, bis sie durch eine neue Regelung ersetzt werden



Keine Nachwirkung

Nachwirkung

Abbildung 25: Das Ende einer Betriebsvereinbarung

9.10 Der praktische Umgang mit Betriebsvereinbarungen

Hat der BR viele Betriebsvereinbarungen abgeschlossen, so ist es wichtig, nicht den Überblick zu verlieren. Es empfiehlt sich eine systematische Erfassung nach zeitlicher, thematischer und personeller Aufschlüsselung vorzunehmen.

Überwacht werden sollte auch die Einhaltung der BV. Kommt es zu Abweichungen zwischen der BV und der betrieblichen Praxis, ist der AG an seine Durchführungsverpflichtungen zu erinnern.

Zur zeitlichen Aufschlüsselung gehört die Information über den Abschluss, den Ablauf der Vereinbarung (bei Befristungen) und die Kündigungstermine.

Die thematische Aufschlüsselung gibt Auskunft über die Themen. Sie sollte grob die Regelungsinhalte skizzieren. Hierzu gehört auch die Feststellung, ob die BV eine Nachwirkung hat oder nicht. Bei bestimmten Regelungsinhalten kann die Nachwirkung auch teilweise vorliegen. Bei der personellen Zuordnung erfasst der BR die Betriebsvereinbarungen nach Personengruppen bzw. nach Abteilungen. Hier sollte auch erfasst werden, ob es für bestimmte Personengruppen Ausnahmeregelungen gibt.

Der Umgang mit Betriebsvereinbarungen



Einige praktische Tipps:

- ▶ der BR veröffentlicht Inhalte der wichtigsten BV
- ▶ alle neuen Arbeitnehmer erhalten eine Information über abgeschlossene Betriebsvereinbarungen
- ▶ alle BR-Mitglieder verfügen über einen Handordner oder ein Handbuch, in dem die gültigen BV zusammengefasst sind
- ▶ der BR führt im Büro ein fortlaufendes Register aller bestehenden BV und aller im Betrieb gültigen GesamtBV

Zeitliche Aufschlüsselung:

- ▶ Abschluss
- ▶ Ablauf
- ▶ Kündigungsstermine?

Thematische Aufschlüsselung:

- ▶ Was ist geregelt?

Personelle Aufschlüsselung:

- ▶ Was gilt für wen?

Kürzel	Thema	Für wen?	Abschluss	Gültigkeit	Kündigungsfrist	Nachwirkung?
BM1	Urlaub	Alle	1. Jan. 2006	unbestimmt	6 Monate	keine
BM2	Gleitzeit	Angestellte	1. Juli 2008	unbestimmt	3 Monate	ja
BM3	Teilzeit	TeilzeitarbN	1. Jan. 2009	unbestimmt	3 Monate	ja
....						
GesBM1	Pensionskassen	Alle	1. Jan. 2006	unbestimmt	12 Monate	teilweise
GesBM2	Weiterbildung	Führungskräfte	1. Jan. 2005	unbestimmt	3 Monate	teilweise
....						

Abbildung 26: Der Umgang mit Betriebsvereinbarungen

10 Betriebliche Entgeltgestaltung und die Mitbestimmung des Betriebsrats

10.1 Mitbestimmung des BR bei Fragen der Lohngestaltung § 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG

Ein umfassendes MBR hat der BR bei allen Fragen der betrieblichen Lohngestaltung. Er besetzt damit den Regelungsspielraum, den die Tarifverträge offen lassen. In Betrieben ohne Tarifvertrag sind die Verteilungskriterien der Entgelte mitzubestimmen. Unter den Lohnbegriff fallen alle Geld- und Sachleistungen, die im Rahmen des Arbeitsverhältnisses gezahlt werden. Dazu gehören unmittelbar leistungsbezogene Entgelte wie Zeit-, Akkord- oder Investivlöhne und mittelbar leistungsbezogene Entgelte, wie Gratifikationen, Weihnachtsgelder etc. Auch freiwillige Leistungen unterliegen bei der Festlegung der Zahlungskriterien dem MBR. Im Trend sind aktuell Konzepte der variablen Vergütung, die eine Vielzahl von konkreten Regelungen haben.

Das MBR des BR soll die Beschäftigten vor einer einseitigen und willkürlichen Lohngestaltung durch den AG schützen.

Die Mitbestimmung bezieht sich ausdrücklich auf kollektive Regelungen und spart individuelle Lohnvereinbarungen aus. Ob diese kollektiven Lohnstrukturen vorliegen, kann der BR bei der regelmäßigen Kontrolle der Lohn- und Gehaltslisten nach **§ 80 Abs. 2 BetrVG** feststellen. Erhält mehr als eine Person ein Entgelt, das nicht durch einen Tarifvertrag abgedeckt ist, so kann der BR von einer kollektiven betrieblichen Entgeltstruktur ausgehen und die Verhandlung über die Grundsätze dieser Struktur verlangen.

Der BR regelt dabei nicht die Frage des „ob“, sondern die Frage „nach welchen Grundsätzen unter dem Aspekt der Vergütungsgerechtigkeit“ diese Leistungen gezahlt werden.

10.2 Betriebliche Entgeltgestaltung i.S. des §87 Abs.1 Zif. 10

10.2.1 Zweck und Bedeutung des Mitbestimmungsrechts §87 Abs.1 Zif. 10

Das MBR dient dem Schutz der AN. Sie sollen gleichberechtigt an den Entscheidungen des AG, die ihre Arbeitsvergütung betreffen, teilhaben. Das soll die AN vor einer einseitig an den Interessen des AG orientierten oder willkürlichen Lohngestaltung schützen. Sein *Zweck* ist die angemessene und transparente Gestaltung des betrieblichen Lohngefüges und die Wahrung der innerbetrieblichen Lohn- und Verteilungsgerechtigkeit. *Gegenstand* des MBR sind die abstrakt-generellen Grundsätze der Entgeltfindung, nicht jedoch die konkrete Entgelthöhe.

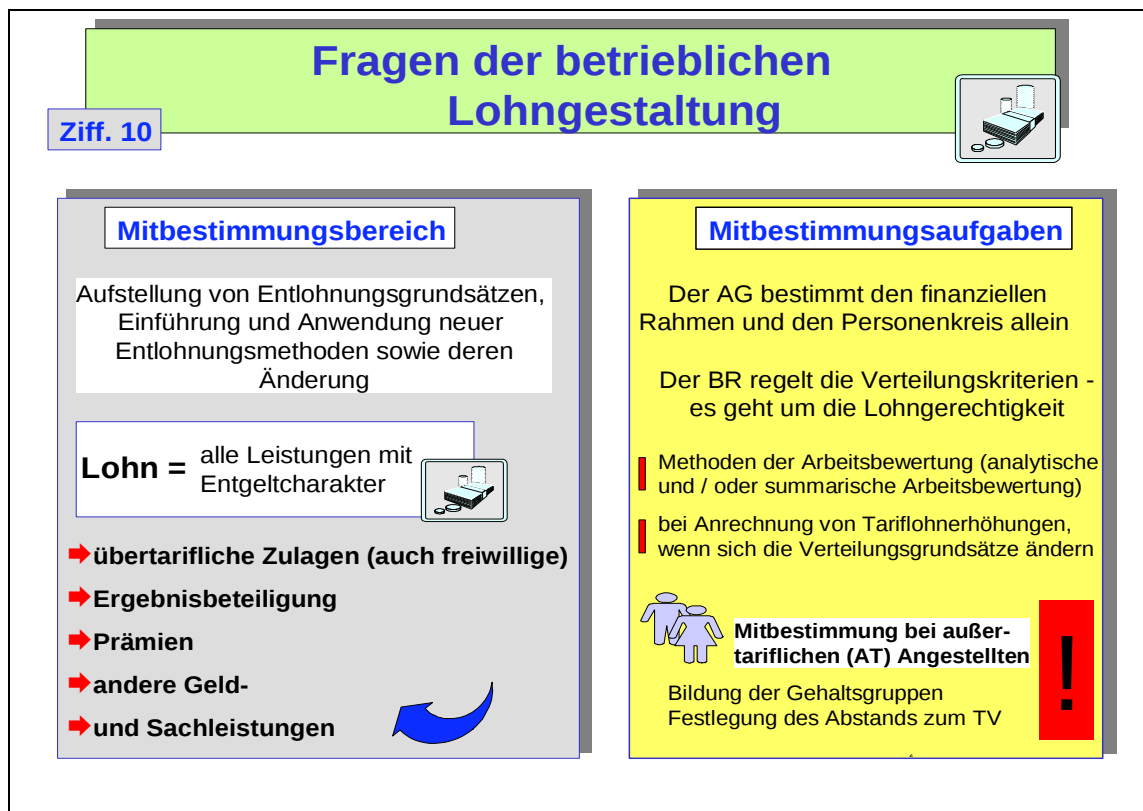


Abbildung 27: Fragen der betrieblichen Lohngestaltung

Damit gewährt § 87 Abs. 1 Nr. 10 dem BR ein *umfassendes MBR* in nahezu allen Fragen der betrieblichen Lohngestaltung. Dazu werden die mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten zunächst allgemein mit „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung“ beschrieben. Dann werden mit den „Entlohnungsgrundsätzen“ und den „Entlohnungsmethoden“ einzelne Bereiche der Lohngestaltung angesprochen. Diese Bereiche werden – wie das Wort „insbesondere“ verdeutlicht – nur beispielhaft aufgezählt; sie sind nicht abschließend gemeint. Ohne Bedeutung ist, ob und wie Fragen der Lohngestaltung begrifflich einzuordnen sind. *Weitere MBR in Entgeltangelegenheiten* finden sich in § 87 Abs. 1 Nr. 8 und 11: Werden Entgeltleistungen durch eine Sozialeinrichtung erbracht, gilt das MBR nach Nr. 8; Nr. 11 erstreckt das MBR für die Festsetzung von Akkord- und Prämiensätze sowie vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte noch auf die Entgelthöhe.

In den Entgeltangelegenheiten hat § 87 Abs. 1 Nr. 10 den Charakter einer *General-klausel*. Das erlaubt es, auch neu auftretende Fragen der Lohngestaltung in das MBR einzubeziehen.

Das MBR nach Nr. 10 weist dem BR dem Grunde nach eine Regelungsmacht zu, die der einer Gewerkschaft vergleichbar ist. Die Regelungsbefugnisse unterscheiden sich allerdings darin, dass der BR beim Geldfaktor, also der Vergütungshöhe nicht mitzubestimmen hat. *In der Praxis* hat dieses MBR deshalb eine große Bedeutung, je nachdem ob der AG *tarifgebunden ist oder nicht*. Im Betrieb eines AG, der normativ (§ 3 Abs. 1, Abs. 4 TVG) an einen TV gebunden ist, regelt der TV das betriebliche Lohngefüge. Soweit der TV eine abschließende Regelung enthält, ist eine mitbestimmte Regelung wegen des Tarifvorrangs nicht möglich. Allerdings handelt es sich bei den tarifvertraglichen Entlohnungsgrundsätzen nicht um Betriebsnormen, die automatisch auch gegenüber den nicht tarifgebundenen AN gelten würden. Vielmehr sperrt bei einem an § 4 Abs. 1 TVG orientierten Verständnis (Schutz des TV nur für

die tarifgebundenen AN) der Eingangssatz die MB des BR hinsichtlich der nichttarifgebundenen AN. In solchen Betrieben ist der BR also daran gehindert, für die nichttarifgebundenen AN von seinem MBR Gebrauch zu machen und ein für sie geltendes Vergütungssystem mitzubestimmen. Danach werden die nicht tarifgebundenen AN weder durch den TV noch durch den BR geschützt. Diese Schutzlücke war nach der früheren Rechtsprechung nur im Wege des Gewerkschaftsbeitritts der AN zu schließen. Diese Rechtsprechung hat das BAG in der Entscheidung vom 18.10.11 aufgegeben, um sowohl dem Zweck des MBR als auch dem Grundrecht der AN auf negative Koalitionsfreiheit besser gerecht zu werden. Das hat zur Folge, dass ein tarifgebundener AG auf sämtliche betriebszugehörigen AN ungeachtet deren Gewerkschaftszugehörigkeit das tarifliche Entgeltschema anzuwenden hat. Dadurch wird er aber nicht zur Zahlung des Tariflohns an nicht tarifgebundene AN gezwungen. Von ihm wird lediglich verlangt, die Lohnfindung nach einem von ihm zu bestimmenden Ausgangslohn nach dem tariflichen System zu betreiben. Unabhängig davon setzen tarifliche Entgeltregelungen in der Regel nur Mindestbedingungen. Daher ist der tarifgebundene AG nicht gehindert, zusätzlich zum Tariflohn weitere Leistungen (freiwillig) zu erbringen. Daran hat der BR – wenn auch mit Einschränkungen – mitzubestimmen. Deshalb ist das *MBR bei einem tarifgebundenen AG* vor allem für den Bereich der über- und außertariflichen Leistungen von Bedeutung. Außertarifliche Leistungen sind solche, die für Zwecke gewährt werden, mit denen tarifvertraglich keine Leistungen verbunden ist; dagegen erfolgen übertarifliche Leistungen für Zwecke, für die tarifliche Mindestleistungen vorgesehen sind.

In Betrieben *tarifungebundener AG.*, also solchen, die keinem AG-Verband (mehr) angehören oder nur über eine OT-Mitgliedschaft verfügen oder für die kein FirmenTV und auch kein für allgemeinverbindlich erklärter TV mehr gilt, hat der BR die Aufgabe, die Grundsätze der Lohnfindung gemeinsam mit dem AG. zu regeln. In diesen Betrieben hat der BR sowohl bei der Aufstellung als auch bei jeder Änderung der betrieblichen Vergütungsstruktur mitzubestimmen. Hier erfasst die MB das gesamte Vergütungssystem. Mitbestimmungsfrei kann der AG nur die Entgelthöhe zuordnen. Die erweiterten Mitbestimmungsbefugnisse haben ihren Grund darin, dass bei einem tariffreien AG der Tarifvorrang des Eingangssatzes keine Rolle spielt, § 77 Abs. 3 nach Maßgabe der Vorrangtheorie eine BV nicht sperrt und die vom AG. gegenüber den AN eingegangenen vertraglichen Verpflichtungen mitbestimmungsrechtlich irrelevant sind. Ein tarifungebundener AG leistet sämtliche Entgeltbestandteile ohne dazu durch TV verpflichtet zu sein. Betriebsverfassungsrechtlich gesehen erbringt er Entgeltleistungen ohne normative Verpflichtung und damit freiwillig. Das hat zur Folge, dass für ihn die Beschränkungen des MBR bei freiwilligen außer- oder übertariflichen Leistungen eines tarifgebundenen AG nicht gelten. Allerdings müssen vom BR initiierten Änderungen aufkommensneutral sein; das damit verbundene Finanzvolumen muss sich innerhalb des mitbestimmungsfreien Dotierungsrahmens halten. Dem MBR bei tarifungebundenen AG entsprechen die Gestaltungsmöglichkeiten des BR bei den *Entlohnungsgrundsätzen der AT-Ang.*, die nicht zum Kreis der ltd. Ang. zählen. Mangels einer tariflichen Entgeltregelung wird das MBR bei diesem Personenkreis von vornherein nicht durch den Eingangssatz des § 87 beschränkt.

10.2.2 Gegenstand des Mitbestimmungsrechts

Das MBR betrifft die Gestaltung der Lohnfindung im Betrieb. „Lohn“ ist hier iSv. *Arbeitsentgelt* schlechthin zu verstehen. Gemeint sind alle vermögenswerten Leistungen des AG, die er als Gegenleistung für die von den AN erbrachte Arbeit gewährt, ohne Rücksicht auf ihre Bezeichnung. Entgelte können Geld oder Sachleistungen sein. Ob sie einmalig oder dauerhaft erbracht werden ist unerheblich. Auch Leistungen, mit denen der AG soziale Zwecke verfolgt, die er aber nur mit Rücksicht auf das Arbeitsverhältnis erbringt, zählen zum Lohn iSd MBR. Der AG leistet die einzelnen Gehaltsbestandteile als *Gesamtvergütung*. Lohn sind auch die Leistungen des AG für die *betriebliche Altersversorgung des AN*. Sie unterscheiden sich allerdings von seinen übrigen geldwerten Leistungen darin, dass sie bestimmte biometrische Risiken des AN abdecken sollen und nicht nur Entgelt sondern vor allem Versorgungscharakter haben. Allein dieser Mischcharakter könnte es rechtfertigen, eine solche AG Leistung nicht als Teil der Gesamtvergütung sondern als eine davon abgrenzbare eigenständige Vergütungskomponente anzusehen.

Zum Lohn gehören zunächst die *unmittelbar leistungsbezogenen Entgelte*, also etwa Zeitlohn, Akkordlohn, Gehalt, Zulagen, Urlaubsgeld. Lohn iSd MBR sind auch die *mittelbar leistungsbezogenen Entgelte* wie etwa Gratifikationen oder Weihnachtsgeld, unabhängig davon ob sie als Einmalzahlung gewährt werden oder ihre Auszahlung auf mehrere Monate verteilt wird. Zum Lohn rechnen auch die zusätzlichen Monatsgehälter, Familienzulagen sowie sonstige Sonderzahlungen. Unerheblich ist, ob die Festsetzung einer Sonderzahlung der Arbeitsleistung vorgeht (Anreizfunktion) oder ihr nachfolgt (Belohnungsfunktion).

Lohnbestandteile sind:

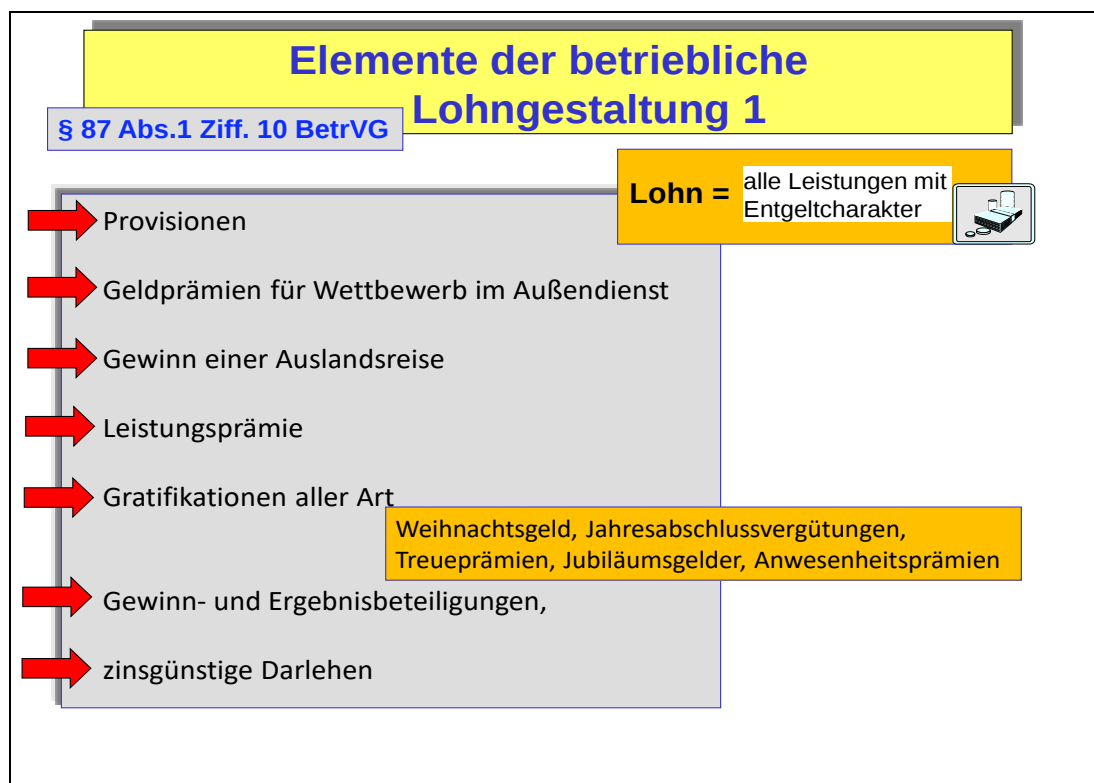


Abbildung 28: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung I

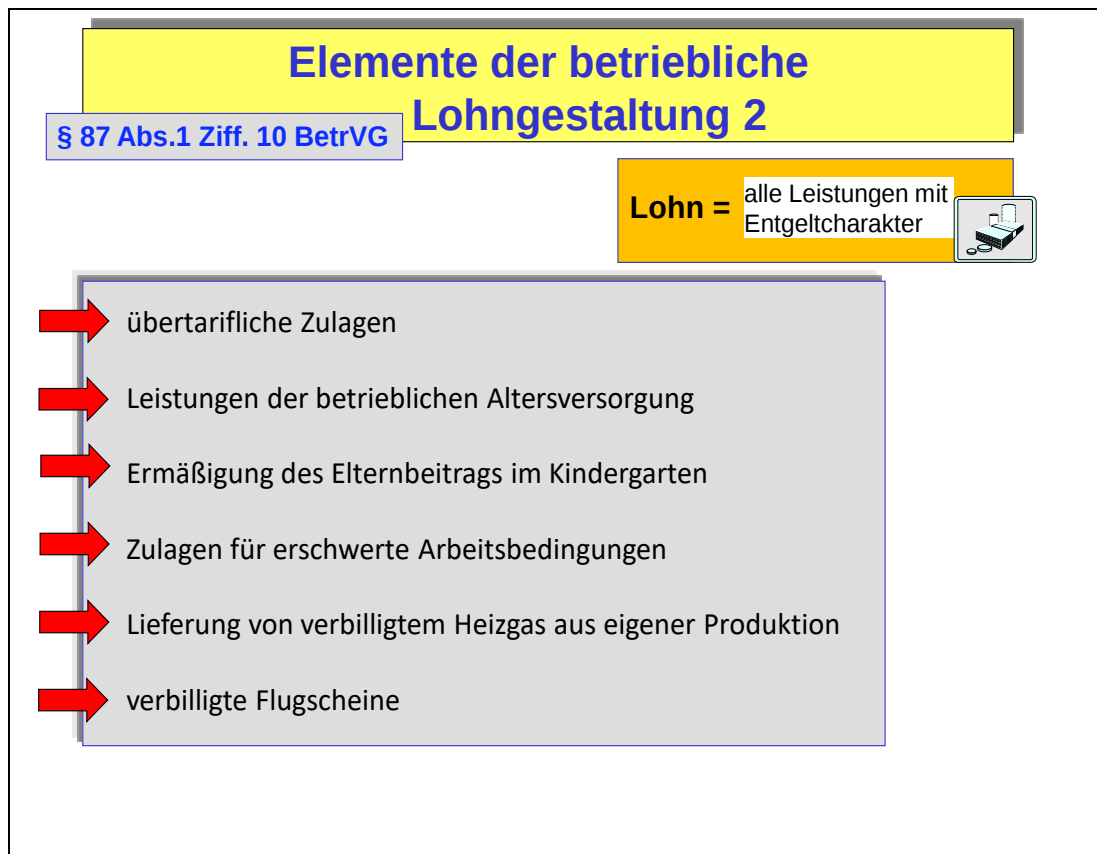


Abbildung 29: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung II

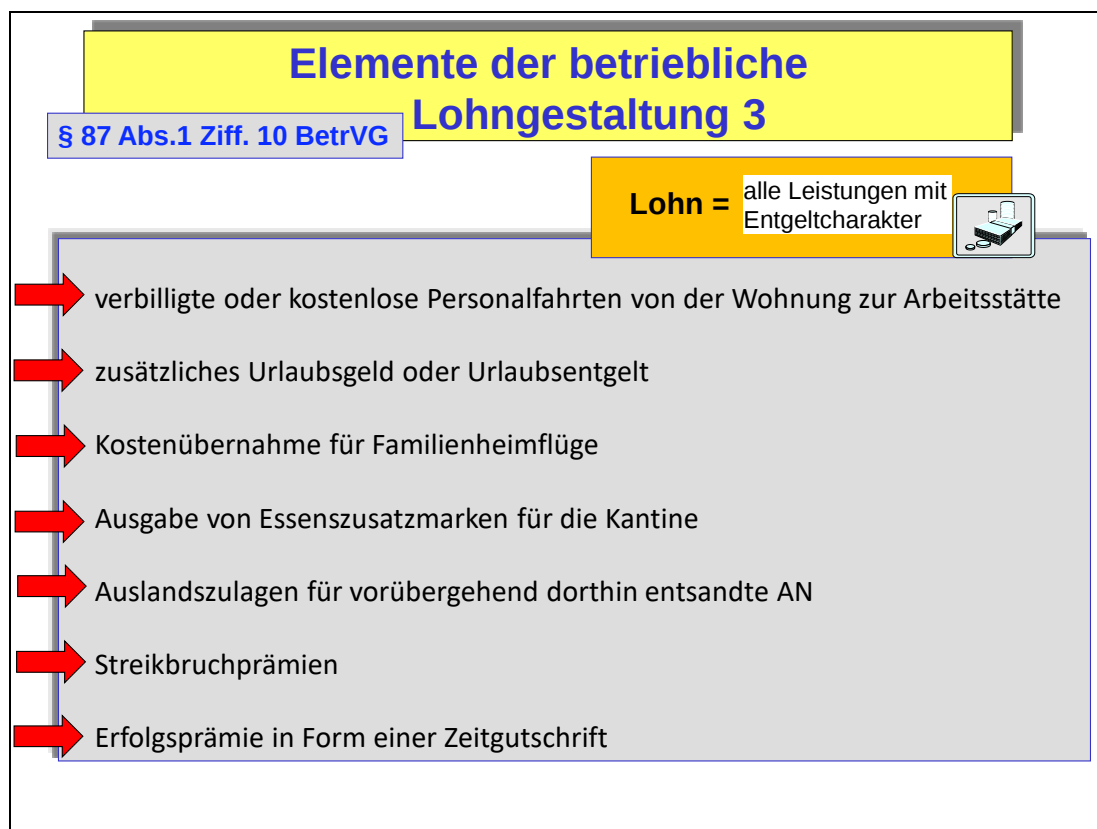


Abbildung 30: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung III

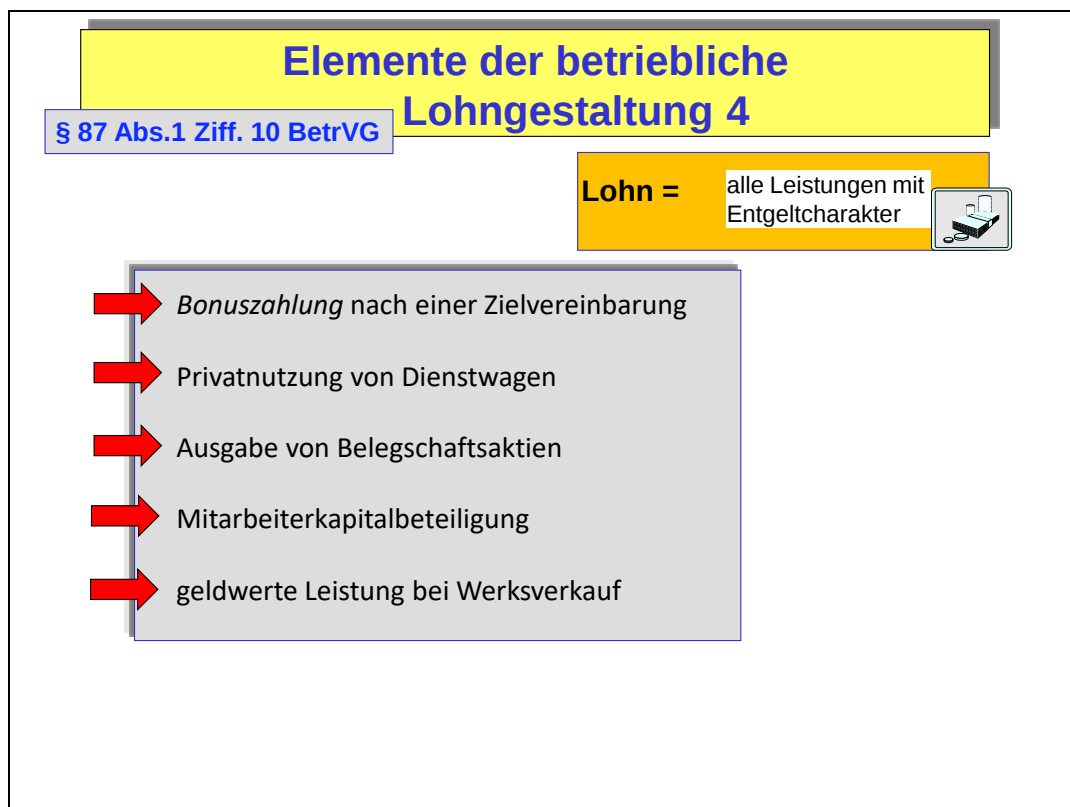


Abbildung 31: Elemente der betrieblichen Lohngestaltung IV

Zum Lohn zählen auch *Aktienoptionen*. Letztere gewähren dem begünstigten Mitarbeiter das Recht, unter bestimmten Voraussetzungen und nach Ablauf bestimmter Fristen Aktien des ausgebenden Unternehmens zu einem zuvor festgelegten Preis zu erwerben. Macht der Mitarbeiter von diesem Recht Gebrauch, kann er – soweit der Erwerbspreis niedriger als der Börsenkurs liegt – erhebliche finanzielle Vorteile realisieren. Diese Chance wird dem Betroffenen eingeräumt, weil er in einem Arbeitsverhältnis zum Unternehmen steht. Es handelt sich deshalb um Arbeitsentgelt in Form einer Sonderzuwendung und zwar auch dann, wenn eine Konzernmutter, die nicht selbst AG ist, dieses Optionsrecht einräumt. Dieses Recht wird in einem solchen Fall nur wegen des zwischen einem Tochterunternehmen und dem AN bestehenden Arbeitsverhältnisses gewährt, um für diese Mitarbeiter Leistungs- und Motivationsanreize zu schaffen, die letztlich auch der Konzernmutter zugutekommen.

Nicht zum Lohn gehören Zahlungen, mit denen der AG. *Auslagen oder Aufwendungen der AN* erstattet oder Schäden ersetzt, z.B. Kontoführungsgebühren, Tage- und Übernachtungsgelder, Umzugskosten, Zahlungen für dienstliche Nutzung eines privaten Pkw oder eine Reinigungspauschale. Etwas anderes gilt nur, wenn diese Beträge nicht den Zweck haben, entstandene Kosten in pauschalierter Form abzugelten. In einem solchen Fall sind sie Vergütungsbestandteil.

10.2.3 Lohngestaltung

Durch das MBR soll der BR im Interesse der Angemessenheit und innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit Einfluss auf die Ausgestaltung der *betrieblichen Lohnfindung* nehmen. Gemeint ist die Festlegung abstrakter Kriterien zur Bemessung der Leistung des AG, die er zur Abgeltung der Arbeitsleistung oder für gezeigte Betriebstreue erbringt. Dabei geht es um Strukturformen des Entgelts einschließlich ihrer näheren Vollzugsformen. Das ist letztlich das System, nach welchem das Arbeitsentgelt für die Belegschaft oder bestimmte Gruppen von AN bemessen werden soll. Der Zusatz „betrieblich“ grenzt das generalisierende Entgeltschema von der individuellen Lohnberechnung ab. Er dient nicht dazu, eine vom Gesamtbetriebsrat mitbestimmte Vergütungsordnung auf Unternehmensebene zu hindern.

Neben den Entlohnungsgrundsätzen erstreckt sich das MBR auch auf die *Entlohnungsmethoden*. Das meint das technische Verfahren, die Art u. Weise der Ausführung und Durchführung der Entlohnungsgrundsätze. Dabei geht es etwa um Arbeitsbewertungsmethoden (Punktsystem, Leistungsgruppensystem, Kleinstzeitverfahren nach der Work Factor- oder der Methods-Time-Measurement-Methode), Einführung, Anwendung und Änderung von Refa-Grundsätzen oder des Bedaux-Systems, auch mit Abwandlungen (z.B. Zusammenfassung der Erholungszeiten zu Kurzpausen). Zur Entlohnungsmethode gehört auch das Verfahren, wie Leistung beurteilt werden soll. Eine genaue *Abgrenzung von Entlohnungsgrundsätzen und Entlohnungsmethoden* ist nicht notwendig. Das MBR betrifft alle Fragen der Lohngestaltung. Daher darf der BR dem AG auch nicht das alleinige Gestaltungsrecht zu den Einzelheiten der Entlohnungsgrundsätze überlassen.

Der sogenannte Geldfaktor ist nicht Gegenstand des MBR und damit auch nicht das arbeitsvertraglich vereinbarte Entgelt der AN. Das MBR erstreckt sich *nicht auf die Lohnhöhe*.

Das MBR besteht nur bei sog. *kollektiven Tatbeständen*. Ausgenommen vom MBR sind individuelle Lohnvereinbarungen. Das sind Regelungen mit Rücksicht auf den Einzelfall, bei denen besondere Umstände des einzelnen AN eine Rolle spielen, und bei denen kein innerer Zusammenhang zur Leistung anderer AN besteht.

Die Abgrenzung zwischen kollektiven Regelungen einerseits und individueller Lohngestaltung andererseits ist nicht allein quantitativ bestimmbar. Es sind generelle Regelungen denkbar, die im Augenblick nur einen oder nur wenige AN betreffen. Die *Zahl der betroffenen AN* ist aber ein Indiz. Allerdings kann der AG das MBR nicht dadurch umgehen, dass er mit einer Vielzahl von AN Einzelvereinbarungen trifft. Zur Abgrenzung zwischen kollektiver und individueller Gestaltung bedient sich das BAG daher der Formel, wonach es sich bei kollektiven Tatbeständen um die Strukturformen des Entgelts einschließlich der näheren Vollzugformen handeln muss.

Ein kollektiver Tatbestand liegt vor, wenn Grund und Höhe der Zahlungen von *allgemeinen Merkmalen* abhängig sind. Ein solches Merkmal ist die Leistung als solche. Sie setzt den Vergleich mit einer Normal- oder Mindestleistung voraus. *Weitere Merkmale* können sein: Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von Fehlzeiten, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Abhängigkeit von zurückliegenden Gehaltserhöhungen, Inanspruchnahme tariflicher Alterssicherung, Folgen eines

Wechsels der Tarifgruppe oder auch allgemeine Erwägungen sozialer Art, die mehrere AN betreffen können. Um einen kollektiven Tatbestand handelt es sich auch, wenn ein besonderes Engagement von AN in einer Ausnahmesituation nachträglich honoriert werden soll.

Entgeltunterschiede, mit denen der AG auf *Gegebenheiten des Arbeitsmarktes* reagiert, lassen sich nicht generell als kollektiver oder individueller Regelungsgegenstand einordnen. Sie können individuell sein, wenn ein AN nur gegen eine Vergütung, die über der vergleichbarer Arbeitskollegen liegt, zum Abschluss des Arbeitsvertrages oder zum Verbleib bewogen werden kann. Die Lage auf dem Arbeitsmarkt kann sich aber auch allgemein auf die Höhe der Vergütungen auswirken; so kann es notwendig sein, durch Sonderzahlungen eine Betriebsbindung aller AN oder einer Gruppe von AN herzustellen.

Ein *kollektiver Tatbestand fehlt*, wenn für die Lohnbemessung der Wunsch eines einzelnen AN maßgebend ist, der etwa persönliche steuerliche Nachteile vermeiden will. Es handelt sich auch nicht um einen kollektiven Tatbestand, wenn nur bei einem einzelnen AN eine Tariflohnerhöhung auf eine übertarifliche Zulage angerechnet wird, weil dieser allein aus einem ganz individuellen Grund auf einem tariflich niedriger bewerteten Arbeitsplatz unverändert die bisherige höhere Vergütung bezieht.

10.2.4 Entlohnungsgrundsätze

Zur Lohngestaltung zählen sowohl die Grundsätze des Lohnsystems (Zeitlohn, Leistungslohn) als auch die Festlegung abstrakt-genereller Faktoren zur Bemessung der Leistung des AG. Letztlich geht es um die Festlegung der *materiellen Kriterien*, die für die Lohnfindung von Bedeutung sein sollen, und das *Verfahren*, nach dem das Entgelt bestimmt werden soll. Zu treffen ist zunächst die Grundentscheidung, ob die Vergütung nach Zeit oder nach Leistung oder einer Kombination von beiden bemessen werden soll. Im Anschluss daran ist die Entscheidung zu treffen, wie das Vergütungssystem im Einzelnen ausgestaltet werden soll. Dazu zählt auch die Festlegung, in welchem Verhältnis verschiedene Entlohnungsgrundsätze zueinander stehen sollen, wenn sich etwa die Vergütung aus mehreren Bestandteilen zusammensetzen soll (z.B. Fixum und Provisionen). Bestehen für Teile der Belegschaft *unterschiedliche Entgeltsysteme*, die durch unterschiedliche Tätigkeiten bedingt sind (z.B. Tarifangestellte und AT-Angestellte mit herausgehobenen Leitungsfunktionen) erstreckt sich das MBR nicht auf das strukturelle Verhältnis der Entgeltsysteme zueinander. Allerdings kann die Belegschaft nicht in beliebige Gruppen mit entsprechenden differenzierten Entgeltsystemen aufgeteilt werden. Die Gruppenbildung muss sachlich gerechtfertigt sein. Ansonsten würde die von Nr. 10 bezweckte Verteilungsgerechtigkeit verfehlt.

Der Entlohnungsgrundsatz betrifft das Aufstellen eines *Vergütungssystems* sowie die Bildung von *Entgeltgruppen nach abstrakten Kriterien* sowie die abstrakte Festsetzung der Wertunterschiede zwischen den Gruppen nach Prozentsätzen oder anderen Bezugsgrößen. Kein Entlohnungsgrundsatz ist die *absolute Höhe des Arbeitsentgelts* als bestimmende Ausgangsgröße eines Vergütungsschemas. Die Festlegung einer allgemeinen Vergütungsordnung bei einem tarifgebundenen AG ist allenfalls im Ausnahmefall erforderlich, wenn etwa der TV den Arbeitsvertragsparteien die Vereinbarung zur Entgelthöhe belässt ohne hierfür eine Entgeltordnung aufzustellen. Bei einem tarifungebundenen AG ist hingegen die

erstmalige Aufstellung oder die Änderung einer Vergütungsordnung stets mitbestimmungspflichtig. Hierbei ist es Aufgabe der Betriebsparteien, die Kriterien für die Lohnbemessung (Aufstellung von Lohngruppen; Festlegung der Minstdifferenz zwischen den Gruppen) festzulegen und zu gewichten. Mittelbar kann sich auf diesem Wege bei höherer Leistung der AN auch eine Erhöhung der finanziellen Aufwendungen des AG ergeben.

Grundlage jeder Lohngestaltung ist ein kollektives, mindestens zwei Vergütungsgruppen umfassendes *Entgeltschema*. Es bestimmt die Zuordnung der AN zu einer der darin aufgeführten Vergütungsgruppe nach abstrakt generellen Merkmalen. Die darin liegende Abstufung drückt die Wertigkeit einer Arbeitsleistung im Verhältnis zu einer anderen aus. Allerdings betrifft ein Entgeltschema nur einen Teilbereich der betrieblichen Entlohnungsgrundsätze. Zu diesen gehört etwa auch die Festlegung, ob im *Zeitlohn* oder im *Akkord* gearbeitet werden soll, ob *Prämienlohn* gezahlt werden soll und wenn ja für welche Leistung und in welchem Verhältnis zum Grundgehalt. Zu den Entlohnungsgrundsätzen gehört auch die Festlegung, ob und für welche Fälle *Provisionen* gezahlt werden sollen, die Festlegung des Verhältnisses von Grundgehalt zu Provisionen. Bei *Zeitlohn* ist die Entscheidung zu treffen, für welche Zeiteinheit (Monat, Woche, Schicht, Stunde) die Entgeltbemessung erfolgen soll.

Bei *Leistungszulagen* zählen die Festlegung der maßgeblichen *Bemessungsgrundsätze* und deren technische Durchführung zum Entlohnungsgrundsatz. Festzulegen ist weiter, für welche *Erschwernisse* – differenzierend nach dem Grad der Erschwernisse – die Zulage gezahlt werden soll. Dabei müssen die Betriebsparteien auch die Methode bestimmen, nach der sich der Erschwernisgrad ermittelt.

Entlohnungsgrundsatz ist auch die Einführung von *Halbgruppen*, d.h. einer zusätzlichen Vergütung in Höhe der halben Differenz zwischen der maßgeblichen und der nächst höheren Vergütungsgruppe oder die Festlegung von Lebensaltersstufen innerhalb einer Vergütungsgruppe.

Zur Lohngestaltung gehören ferner die *Grundsätze für die Verteilung freiwilliger oder zusätzlicher Leistungen*, z.B. der Weihnachtsgratifikation, zur Gewährung von Zulagen und deren Widerruf nach bestimmten Richtlinien, zur Kürzung von Sondervergütungen in Fällen der krankheitsbedingten Arbeitsunfähigkeit nach § 4a EFZG, zur Fälligkeit des Lohns oder zur Festlegung und Berechnung von Abschlagzahlungen.

Um einen Entlohnungsgrundsatz handelt es sich auch, wenn geregelt werden soll, ob in Betrieben, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, das *Vergütungssystem des öffentlichen Dienstes generell* oder nur das zur Zeit geltende System übernommen werden soll. Die Frage spielt bei Änderungen des Vergütungssystems eine Rolle, z.B. auf Grund sog. Absenkungserlasse. Im ersten Fall wird das Vergütungssystem bei einer etwaigen Absenkung nicht geändert, im zweiten Fall kann der *Absenkungserlass* nur durch eine (mitbestimmungspflichtige) Änderung der Entlohnungsgrundsätze eingeführt werden.

Entlohnungsgrundsatz ist weiter die *Stückelung des Jahresentgelts* in Form einer bestimmten Anzahl von Monatsbeträgen (Verteilung auf 12 oder mehr Monate) oder

ein *zusätzliches Urlaubsgeld* oder ob eine Einmalzahlung zu einem konkreten Datum oder in anderen Zeitabschnitten ausgezahlt wird.

Legt ein TV für die Gewährung von Zulagen das Volumen in Form eines Prozentsatzes der Lohnsumme fest, ist es Aufgabe der Betriebsparteien abstrakt generelle Kriterien zu finden, die zu einer verteilungsgerechten Aufteilung des Zulagenvolumens für die einzelnen betriebszugehörigen AN führen.

Regelungen über eine *Beteiligung der AN an dem wirtschaftlichen Ertrag* des Unternehmens, an leistungsbedingten Kostenersparnissen, am Produktivitätszuwachs oder Umsatz fallen ebenfalls unter Nr. 10. Deshalb zählen zu den Entlohnungsgrundsätzen auch Regelungen über die Art der Ergebnisbeteiligung, die Bemessungsgrundlagen und über die Berechnung der Ergebnisanteile. Das betrifft auch die Ausgestaltung von *Aktienoptionsplänen* oder sog. *Zielvereinbarungen*. Bei letztgenannten werden zwischen AG und AN individuelle Handlungsziele vereinbart, wobei die Art der Zielerreichung dem AN eigenverantwortlich überlassen ist. Teil der Zielvereinbarung ist ein Bonussystem, das übertarifliche Zahlungen an das vereinbarte Maß der jeweiligen Zielerreichung und regelmäßig auch den jeweiligen Unternehmenserfolg knüpft. Bei einer solchen BV kommt auch ein MBR nach Nr. 1 in Betracht, jedoch nicht bei solchen Verfahrensregelungen, die auf das Arbeitsverhalten gerichtet sind. Schließlich ist bei einer BV über Zielvereinbarungen typischerweise auch das MBR nach Nr. 6, das nach Nr. 11, das über Personalfragebögen nach § 94 Abs. 1 sowie das über Beurteilungsgrundsätze nach § 94 Abs. 2 zu beachten. Zugleich erwächst aus einer solchen BV ein Auskunftsanspruch nach § 80 Abs. 2 S. 1. Kommt eine Zielvereinbarungs BV durch Spruch der E-Stelle zustande, ist darauf zu achten, dass für jede Regelung ein zwingendes MBR besteht.

Bei Vergütungsordnungen in Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben oder Finanzdienstleistungen erbringen, ist die am 13.10.10 in Kraft getretene *InstitutsVergV* zu beachten. Deren personeller Anwendungsbereich erstreckt sich nicht allein auf Geschäftsleiter, sondern auch auf Mitarbeiter, also AN, die mit Aufgaben iSd. § 2 Nr. 6 InstitutsVergV betraut sind. Für diesen Personenkreis dürfen keine Vergütungssysteme aufgestellt werden, die zum Eingehen unangemessener Risiken Anlass geben. Allerdings sind tarifliche Vergütungsregelungen oder solche, die auf einer tarifvertraglichen Ermächtigungsgrundlage durch BV geregelt sind, vom Geltungsbereich der InstitutsVergV ausgenommen (§ 1 Abs. 3 InstitutsVergV). Insgesamt dürfte die InstitutsVergV die Regelungskompetenz der Betriebsparteien nicht beschränken, sondern konkretisieren.

Die Einführung bloßer *Funktionsbeschreibungen* ohne Bezug zu einer Vergütungsregelung ist kein Entlohnungsgrundsatz § 87 Nr. 10. Das Gleiche gilt für die Festlegung der *Bandgeschwindigkeit*; sie betrifft den Arbeitsablauf, nicht die Entlohnung. Allerdings kommt unter dem Gesichtspunkt der besonderen Belastung der AN ein korrigierendes MBR nach § 91 in Betracht. Soweit die Leistung mittels technischer Überwachungsgeräte festgestellt wird, tritt das MBR nach Nr. 6 hinzu. Regelungsbedürftiger Entlohnungsgrundsatz ist dagegen die Frage, welche Zeit etwa als *Nachtarbeit* zuschlagspflichtig sein soll; das gilt auch, wenn ein TV hierfür nur einen zeitlichen Rahmen vorgibt. Zum Entlohnungsgrundsatz zählt weiterhin die Entscheidung, ob ein Ausgleich von Nachtarbeit nach § 6 Abs. 5 ArbZG durch freie Tage oder durch einen Zuschlag zum Entgelt erfolgen soll.

In einem *Gemeinschaftsbetrieb* werden die Entlohnungsgrundsätze je nach VertragsAG in der Regel unterschiedlich sein. Aus betriebsverfassungsrechtlicher Sicht besteht kein Zwang zur einheitlichen Vergütungsordnung. Denn eine betriebliche Vergütungsordnung betrifft die Leistungsbeziehungen zwischen dem AN und dem VertragsAG. Es ist deshalb auch möglich, dass für die AN eines der beteiligten AG überhaupt kein kollektives Entgeltschema gilt. Dann steht dem BR ein Initiativrecht zu, um sich mit den betroffenen VertragsAG auf eine gemeinsame Vergütungsordnung zu verständigen. Auch ein *Betriebsübergang nach § 613a BGB* führt nicht automatisch zum Wegfall der für diesen Betrieb geltenden Vergütungsordnung. Vielmehr bestimmt sich die Fortgeltung dieser Vergütungsordnung nach deren Geltungsgrund vor dem Betriebsübergang. Beruhte die Vergütungsordnung auf der Tarifbindung des Betriebsveräußerers, verlangt deren dynamische Fortgeltung auch die Tarifbindung des Betriebserwerbers. Ist dieser nicht tarifgebunden, ist er betriebsverfassungsrechtlich zumindest gehalten, das zum Zeitpunkt des Betriebsübergangs bestehende tarifliche Entgeltschema statisch beizubehalten. Hat der tarifgebundene Veräußerer das tarifliche Entgeltschema nur kraft vertraglicher Vereinbarung angewendet, hängt es vom Inhalt dieser Vereinbarungen ab, ob seine Fortgeltung statisch oder dynamisch ist.

10.2.5 Umfang des Mitbestimmungsrechts

Mitbestimmungspflichtig ist sowohl die *Aufstellung* als auch die *Änderung von Entlohnungsgrundsätzen*. Auf welcher Grundlage die Anwendung der bisherigen Entlohnungsgrundsätze erfolgt, ist für das MBR unerheblich. Von Bedeutung für das MBR ist allein, ob es sich um einen tarifgebundenen AG handelt oder nicht.

Bei einem *tarifgebundenen AG* regelt der TV die betriebliche Lohngestaltung. Damit ist wegen des Tarifvorrangs des Eingangssatzes des § 87 Abs. 1 sowohl die Aufstellung wie die Änderung der betrieblichen Lohngestaltung dem MBR entzogen. In einem solchen Fall beschränkt sich die MB auf die Gestaltung der Entlohnungsgrundsätze im außer- oder übertariflichen Bereich. Anwendungsfälle der MB sind hier die freiwilligen Leistungen des AG oder die Anrechnung von Tariflohnerhöhungen auf übertarifliche Entgeltbestandteile.

Sehr viel weitreichender sind die Mitbestimmungsbefugnisse bei einem *tarifungebundenen AG*. Bei einem solchen AG. hindert der Eingangssatz des § 87 Abs. 1 nicht die Mitbestimmung. Der BR hat bei einem solchen AG sowohl bei der erstmaligen Aufstellung als auch bei jeder Änderung der Entlohnungsgrundsätze mitzubestimmen und kann *innerhalb des* vom AG zur Verfügung gestellten *Dotierungsrahmens auch initiativ* werden. Das MBR bei der Änderung des betrieblichen Entlohnungsgrundsatzes ist vor allem von Bedeutung, wenn der AG einen ihn normativ bindenden FirmenTV kündigt oder aus dem AG Verband austritt oder in eine OT-Mitgliedschaft wechselt. In diesen Fällen fällt mit dem Ende der normativen Nachbindung (§ 3 Abs. 1, 3 TVG) der Tarifvorrang des Eingangssatzes weg. Das dadurch verdrängte MBR nach Nr. 10 lebt vollumfänglich wieder auf, denn im Zustand der Nachwirkung ist der mitbestimmungsverdrängende TV nicht mehr vorrangig.

Das hat zur Folge, dass bei einem tariffreien AG der *BR bei jeglicher Änderung der betrieblichen Entlohnungsgrundsätze zu beteiligen ist*. Denn mit dem Ende der Tarifbindung des AG fallen die bisher durch TV bestimmten Entlohnungsgrundsätze nicht einfach ersatzlos weg. Es kommt nicht zu einen betriebsverfassungsrechtlichen

„Leerzustand“. Vielmehr sind sie betriebsverfassungsrechtlich gesehen weiter beachtlich, weil es sich um die bisher im Betrieb praktizierten Entlohnungsgrundsätze handelt und ihre Änderung oder die Aufstellung einer ganz anderen Vergütungsordnung der Zustimmung des BR bedarf. Überhaupt es ist für das MBR bei der Änderung der Entlohnungsgrundsätze unerheblich, auf welcher rechtlichen Grundlage die Anwendung der bisherigen Grundsätze basiert. Unabhängig davon, ob die bisherigen Grundsätze auf TV, BV oder einzelvertraglicher Vereinbarung beruhten oder vom tarifungebundenen AG einseitig praktiziert wurden, ist jede Änderung mitbestimmungspflichtig. Das hindert etwa einen tariffreien AG daran, bei Neueinstellungen einseitig vom bisherigen betrieblichen Entlohnungsgrundsatz abzuweichen. Allerdings kann ein solcher AG innerhalb des bisherigen Entlohnungssystems *mitbestimmungsfrei* die bisherige Lohnhöhe gleichmäßig absenken.

Das Fortwirken einer solchen Vergütungsordnung hat weitreichende *kollektivrechtliche Konsequenzen*. Will der AG von ihr künftig abweichen, bedarf er der Zustimmung des BR. Für deren Beibehaltung muss der BR nicht initiativ werden. Insoweit ist die Rechtslage vergleichbar mit derjenigen, bei der ein zu keiner Zeit tarifgebundener AG von bisher einseitig praktizierten Entlohnungsgrundsätzen abweichen will. Will der tarifgebundene AG ohne Zustimmung des BR von der bisherigen betrieblichen Vergütungsordnung abgehen, steht dem BR ein darauf gerichteter allgemeiner Unterlassungsanspruch wie ein solcher nach § 23 Abs. 3 zu. Darüber hinaus ist der BR berechtigt, der Eingruppierung eines AN in ein mitbestimmungswidrig geändertes Entgeltsschema nach § 99 Abs. 2. Nr. 1 wg. Gesetzesverstöße zu widersprechen.

Die mitbestimmungswidrige Abkehr vom bisherigen betrieblichen Entlohnungsgrundsatz hat ebenso *erhebliche individualrechtliche Folgen*. Bis zu einer Einigung mit dem BR oder dem Spruch der E-Stelle bleibt der AG an die bisherige Vergütungsordnung gebunden. Eine gleichwohl vorgenommene Änderung lässt wegen der Theorie der Wirksamkeitsvoraussetzung die Vergütungsansprüche der einzelnen AN unberührt. Will der AG seine finanzielle Leistungspflicht bei Neueinstellungen ohne Beteiligung des BR verringern, bleibt ihm nur die Möglichkeit, das Gehaltsniveau unter Beibehaltung der bisherigen Vergütungsordnung prozentual gleichmäßig abzusenken. Beschränkt er sich darauf, einzelne Gehaltsbestandteile zu streichen, verändert er die betriebliche Vergütungsordnung. Zwar kann ein AG bei Neueinstellungen ab einem bestimmten Stichtag andere Vergütungsvereinbarungen treffen als bisher. Von dieser Gestaltungsmacht darf er bei Eingreifen des MBR nach Nr. 10 aber nur Gebrauch machen, wenn er den BR beteiligt. Unterlässt er dessen Beteiligung, muss er die neu eingestellten AN nach denselben Regeln entlohnen wie die bereits beschäftigten. Das gibt ihm schon der allgemeine arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz vor. Bei Neueinstellungen kann das dazu führen, dass diesen AN Ansprüche auf Leistungen entstehen, die vertraglich nicht vorgesehen sind. Die Beachtung des betrieblichen Entlohnungsschemas kann nicht nur der BR sondern auch der einzelne AN verlangen.

10.2.6 Mitbestimmung bei freiwilligen Leistungen

Bei *tarifgebundenen AG* beschränkt sich das MBR auf solche Leistungen, zu denen er nicht kraft TV verpflichtet ist; die tariflichen Leistungen sind wegen § 87 Abs. 1 Eingangssatz der MB entzogen. Auch bei den übertariflichen Leistungen kann dem Abschluss von BV § 77 Abs. 3 S. 1 entgegenstehen, wenn es sich lediglich um eine Erhöhung tariflicher Leistungen handelt und keine Tariföffnungsklausel nach § 77

Abs. 3 S. 2 vorliegt. Bei freiwilligen Leistungen des kraft Verbandszugehörigkeit (§ 3 Abs. 1 TVG) oder kraft Nachbindung (§ 3 Abs. 3 TVG) tarifunterworfenen AG muss das MBR Rücksicht auf die Freiwilligkeit der Leistungserbringung nehmen und ist entsprechend begrenzt. Dieser Grundsatz und das Ausmaß der Beschränkungen sind seit der Entscheidung des GS für die betriebliche Praxis geklärt. Grundlegend anders ist die mitbestimmungsrechtliche Lage eines *tarifungebundenen* AG, der grundsätzlich jede Entgeltleistung ohne normative Verpflichtung erbringt. Hier wirkt sich jede von ihm initiierte Veränderung, die über eine gleichmäßige prozentuale Kürzung hinaus geht, auf die Vergütungsstruktur aus und ist mitbestimmungspflichtig.

Freiwillige Leistungen sind ausschließlich solche, die der tarifgebundene AG erbringt, ohne dazu kraft Gesetzes oder TV verpflichtet zu sein. Da Nr. 10 kein MBR bei der Festlegung der Lohnhöhe gewährt sind die Beschränkungen des MBR bei der Einführung, der Kürzung oder der Einstellung solcher Vergütungsbestandteile Folge der Freiwilligkeit der Leistungserbringung.

Mitbestimmungsfrei ist die Entscheidung des tarifgebundenen AG, ob er eine freiwillige Leistung erbringt und welche finanziellen Mittel er hierfür aufwendet. Ein solcher AG bestimmt also mit dem sogenannten *Dotierungsrahmen* den Umfang seiner Verpflichtung selbst. Der BR kann deshalb den tarifgebundenen AG weder zwingen eine solche Leistung einzuführen noch kann er mit Hilfe des MBR einen höheren Leistungsumfang gegen den Willen des AG durchsetzen; ein darauf gerichtetes *Initiativrecht* steht ihm nicht zu. Allerdings ist der tarifgebundene AG bei der unumgänglich notwendigen Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen zur Verteilung der freiwilligen Leistung auf die einzelnen AN auf die Mitwirkung des BR angewiesen. Deshalb kann der BR mittelbar die Einführung der freiwilligen Leistung verzögern, jedoch auf Dauer nicht verhindern, da der AG durch Anrufen der E-Stelle eine Blockade durch den BR überwinden kann.

Mitbestimmungsfrei ist zugleich die Bestimmung des *Leistungszwecks* weil sie unmittelbar mit der Entscheidung über die Leistungserbringung verbunden ist. Soweit nicht tariflich abschließend geregelt, kann der tarifgebundene AG etwa Leistungen der betrieblichen Altersversorgung versprechen oder eine Weihnachtsgratifikation oder ein zusätzliches Urlaubsgeld oder eine sonstige übertarifliche Zahlung. Mit der inhaltlichen Bestimmung der Leistung legt der tarifgebundene AG alleine den damit verfolgten Zweck fest, z.B. Bindung der AN an den Betrieb, Förderung der Leistungsbereitschaft, Abbau von Fehlzeiten usw. Mit der Bestimmung des Zwecks hängt wiederum die Festlegung zusammen, für welchen *Personenkreis* die geplante Leistung gedacht ist. Innerhalb der freien Zweckbestimmung entscheidet der tarifgebundene AG deshalb *mitbestimmungsfrei* über den Adressatenkreis der Leistung. Die für unterschiedliche Leistungszwecke und Adressatenkreise zur Verfügung gestellten Finanzmittel sind deshalb nicht Teil eines einheitlichen Gesamtbudgets und müssen auch nicht nach einheitlichen Kriterien verteilt werden.

Trotz dieser Einschränkungen zum Ob, zum finanziellen Umfang, zum Zweck und zum Adressatenkreis bleibt auch bei freiwilligen Leistungen des tarifgebundenen AG für das *MBR nach Nr. 10 noch ein Anwendungsbereich*. Entsprechend dem Gegenstand dieses MBR ist der BR bei der Entscheidung zu beteiligen, wie im Rahmen der mitbestimmungsfreien Vorgaben die einzelnen Leistungen zu berechnen sind und ihre Höhe im Verhältnis zueinander bestimmt werden soll. Die damit verbundenen Festlegungen betreffen nicht die absolute, sondern die relative

Höhe der Leistung im Verhältnis der AN untereinander und schaffen auf diese Weise Entlohnungsgrundsätze.

Das MBR bei der Gewährung von freiwilligen Leistungen wird keinesfalls dadurch eingeschränkt, dass der tarifgebundene AG *bereits vor der Beteiligung des BR Zahlungen leistet*, die er nicht mehr zurückfordern kann. Kommt es später zu einer abweichenden Einigung oder zum Spruch der E-Stelle über eine andere Verteilung, können Mehrkosten entstehen, weil der AG die mitbestimmungswidrig gezahlte Leistung aus rechtlichen oder faktischen Gründen nicht mehr zurückfordern kann. Dadurch kann der von ihm ins Auge gefasste Dotierungsrahmen (kurzzeitig) überschritten werden. Diese Folge des mitbestimmungswidrigen Verhaltens führt nicht zu einer Beschränkung des MBR; insoweit wird der Grundsatz der mitbestimmungsfreien Entscheidung über den Dotierungsrahmen (eng begrenzt) durchbrochen.

Was für die Einführung einer freiwilligen Leistung gilt, gilt entsprechend auch für deren *Änderung oder Einstellung*. Durch das MBR kann der tarifgebundene AG nicht gehindert werden, die Leistung mitbestimmungsfrei einzuschränken oder ganz abzuschaffen. So wie er alleine darüber entscheidet, ob er eine freiwillige Leistung erbringt, kann er mitbestimmungsfrei darüber befinden, ob und wann er sie vollständig einstellt. Mit den Mitteln des Betriebsverfassungsrechts kann der tarifgebundene AG nicht gezwungen werden, eine freiwillige Leistung länger zu zahlen, als er aufgrund der in einer BV selbst eingegangenen Bindung verpflichtet ist. Entscheidet er sich dafür, bisher erbrachte übertarifliche Vergütungsbestandteile vollständig einzustellen, entfällt das MBR, weil mit dem Wegfall der freiwilligen Leistung kein zusätzliches Vergütungsvolumen mehr zur Verteilung ansteht und die Verteilung des verbleibenden Volumens tariflich geregelt ist. Dementsprechend hat der BR bei einer vollständigen Streichung einer freiwilligen Leistung nicht mitzubestimmen. Das gilt auch dann, wenn einzelne AN weiterhin über- oder außertarifliche Leistungen erhalten, die jedoch einem anderen Zweck dienen und deshalb nicht Teil des gestrichenen Finanzbudgets sind.

Differenzierter ist die mitbestimmungsrechtliche Lage, wenn dem tarifgebundenen AG an einer *Kürzung der freiwilligen Leistung* gelegen ist. Beabsichtigt er unter Beibehaltung der bisherigen Verteilungsgrundsätze lediglich die Höhe der freiwilligen Leistung für alle bisherigen Leistungsberechtigten *gleichmäßig abzusenken*, hat der BR nicht mitzubestimmen. Dagegen führt eine *ungleichmäßige Absenkung* oder eine *partielle Streichung* zu einer Änderung des bisherigen Verteilungsschlüssels. Daran hat der BR mitzuwirken. Dabei gilt es zu beachten, dass mitbestimmungsrechtlich mehrere über- oder außertarifliche Leistungen eine Gesamtvergütung bilden. Ist die Verteilung einer freiwilligen Leistung in einer BV geregelt, führt eine Kündigung des AG zur *Nachwirkung*, wenn er das Ziel verfolgt, neue Verteilungsgrundsätze zu regeln. Die BV wirkt hingegen nicht nach, soweit der tarifgebundene AG die freiwillige Leistung einstellen oder künftig einen anderen Leistungszweck verfolgen will.

Bei *Aktienoptionsplänen* handelt es sich typischerweise um freiwillige Leistungen. Hier sind der Verteilungsrahmen und die Verteilungsbedingungen zu regeln. Mitbestimmungsfrei ist die Einführung und Einstellung eines Aktienoptionsplans. Kein MBR besteht auch hinsichtl. dessen Dotierung und bei sämtlichen Entscheidungen, die sich auf die finanzielle Gesamtbelastung auswirken, wie etwa der Basiswert oder die Laufzeit des Aktienoptionsplans. Wie bei sonst. freiwilligen Leistungen kann der

AG – allerdings unter Beachtung des arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatzes – auch den Kreis der Bezugsberechtigten sowie Zweck/Ziel der Leistung bestimmen. Das MBR besteht hinsichtlich der Verteilung auf den vorgegebenen Adressatenkreis, Ermäßigungen beim Erwerb und dessen Abstufungen, Festlegung einer Mindest- oder Höchstzuweisung, Halte- und Ausübungsfristen, die keinen Einfluss auf die finanzielle Gesamtbelastung haben. Der AG kann sich mit dem Hinweis auf zwingende Vorgaben einer ausl. Muttergesellschaft dem MBR nicht entziehen. Zum Schutz der Aktionäre bindet allerdings das AktG den Vorstand bei der Aufstellung und der Ausgestaltung von Aktienoptionsplänen an Vorgaben der Hauptversammlung (vgl. § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG). Das gilt etwa für die Aufteilung der Bezugsrechte, Erfolgsziele, Erwerbs- und Ausübungszeiträume oder die Wartezeit für die erstmalige Ausübung. Diese wirken sich nicht auf das Außenverhältnis zum BR aus und sind keine Beschränkung iSd. Eingangssatzes. Allerdings betreffen sie zumeist den mitbestimmungsfreien Bereich. Das MBR erstreckt sich nur auf die strukturellen Merkmale solcher Systeme (Bewertungsmethode, Zeitraum, Festlegung von Zielgrößen etc.).

Bei einem *tarifungebundenen* AG stehen dem BR bei der Einführung, Kürzung oder Einstellung einer *Entgeltleistung weitergehende MBR* zu, weil die Sperre des MBR durch den Eingangssatz nicht greift. Ein solcher AG kann kollektivrechtlich, da nicht an einen TV gebunden, das gesamte Volumen der von ihm für die Vergütung der AN bereit gestellten Mittel mitbestimmungsfrei festlegen. Deshalb leistet er – betriebsverfassungsrechtlich gesehen – sämtliche Vergütungsbestandteile freiwillig, d. h. ohne hierzu normativ im Sinne des Eingangssatzes verpflichtet zu sein. Solange er die Arbeit überhaupt vergütet, erbringt er eine „freiwillige“ Leistung in Form einer Gesamtvergütung, die sich – mit Ausnahme der Leistungen zur betrieblichen Altersversorgung – nicht in mehrere voneinander unabhängige Bestandteile – wie etwa Grundvergütung, Zulagen, Jahresleistungen etc. – aufspalten lässt. Darauf hat der Umstand, dass der AG dem AN nach deren vertraglicher Vereinbarung ein bestimmtes Entgelt schuldet, keinen Einfluss. Individualrechtliche Vereinbarungen gehen vor, soweit sie dem AN günstiger sind. Das MBR können sie nicht ausschließen.

Will ein solcher AG eine weitere Leistung einführen, ändert er damit zwangsläufig die bisherige Vergütungsstruktur. Das ist schon unabhängig von den für die zusätzliche Leistung aufzustellenden Verteilungsgrundsätzen *mitbestimmungspflichtig*. Will ein nichttarifgebundener AG künftig – etwa bei Neueinstellungen – bestimmte Vergütungsbestandteile nicht mehr erbringen, ändert auch diese Entscheidung die bisherige Vergütungsstruktur und bedarf der MB. *Mitbestimmungsfrei* kann er nur sämtliche Vergütungsbestandteile unter Beibehaltung des bisherigen Verteilungsplans einheitlich absenken oder solche Zahlungen einstellen, die – wie etwa der Aufwendersatz – keinen Entlohnungscharakter haben. Bei einem tariffreien AG hat der BR auch *mitzubestimmen*, wenn dieser einen einzelnen Vergütungsbestandteil (z.B. Prämie, Gratifikation, Jahressonderzahlung) künftig nicht mehr erbringen will. Auch in diesem Fall ändern sich die bisherigen Lohngrundsätze. Das löst das MBR aus. Der nichttarifgebundene AG hat den BR deshalb auch zu beteiligen, wenn er nur einen Vergütungsbestandteil der Gesamtvergütung (z.B. Prämie, Jahressonderzahlung, Gratifikation, etc.) einstellen und die übrigen Vergütungsbestandteile gleichmäßig absenken will. Solange er überhaupt Zahlungen erbringt, stellt er in einem solchen Fall seine Leistungen nicht vollständig ein, sondern verändert die geltenden Entlohnungsgrundsätze. Deshalb erfährt die Vergütungsstruktur eine mitbestimmungspflichtige Änderung, wenn nur einer der

mehreren Bestandteilen, aus denen sich die Gesamtvergütung zusammensetzt, gestrichen, erhöht oder vermindert wird und die übrigen Vergütungsbestandteile gleichmäßig abgesenkt werden. Das gilt unabhängig davon, ob die einzelnen Vergütungsbestandteile in gesonderten oder einer einheitlichen BV geregelt sind. In allen Fällen ist nicht nur die Streichung eines Vergütungsbestandteils sondern auch die gleichmäßige Absenkung der übrigen Vergütungsbestandteile wegen Verstoßes gegen das MBR unwirksam. Eine Ausnahme mag eine Veränderung bei der betrieblichen Altersversorgung darstellen.

Diese Grundsätze haben durch die Entscheidung des Ersten Senats vom 5.10.10 *keine Änderung* erfahren und sind auch nicht aufgegeben worden. Vielmehr wurden sie weiterentwickelt für Fallgestaltungen, in denen die Betriebsparteien die Entlohnungsgrundsätze für die vom tarifungebundenen AG zu erbringenden Leistungen umfassend und abschließend in einer BV geregelt haben und unabhängig davon die vom AG zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel, zu deren Erbringung keine Verpflichtung besteht, in einer gesonderten BV anderen Verteilungsgrundsätzen unterwerfen. Eine solche BV, deren Regelungsgegenstand letztlich nach dem Willen der Betriebsparteien die geltenden betrieblichen Entlohnungsgrundsätze unberührt lässt, wirkt nach einer Kündigung des AG nur solange nach, bis er erklärt, für den bisherigen Leistungszweck keine Mittel mehr zur Verfügung stellen zu wollen. Damit trägt das BAG offenbar dem Umstand Rechnung, dass ein BR im Wege seines MBR nicht erreichen kann, dass ein AG über das bisher zur Verfügung gestellte hinaus weitere Mittel für die Entlohnung der betroffenen AN bereit zu stellen hat. Vielmehr kann der BR nur im Wege der Umverteilung des bisherigen Dotierungsrahmens (Topf) eine Änderung des Gesamtvergütungssystems herbeiführen. Stellt der AG hingegen neue Finanzmittel für einen bestimmten Zweck und eine darauf bezogene Leistung zur Verfügung, die im bisherigen Entlohnungssystem kein Pendant hat, muss ihm auch die Möglichkeit bleiben, über die Einstellung dieser Leistung zu befinden. Die bloße Aufspaltung der Gesamtvergütung in einzelne BV löst diese Rechtsfolge nach Kündigung der jeweiligen EinzelBV aber nicht ohne weiteres aus. Zu modifizieren dürften die dargestellten Grundsätze auch sein, soweit neben den mit einem BR geregelten betrieblichen Entlohnungsgrundsätzen auf überbetrieblicher Ebene mit dem GBR Sonderzahlungen durch GBV vereinbart werden, weil der tarifungebundene AG zur Aufbringung der dazu erforderlichen Mittel nur auf Unternehmensebene bereit ist. Da die in einer solchen GBV geregelten Leistungen die mit dem örtlichen BR geregelten Entlohnungsgrundsätze unberührt lassen und nicht in deren Verteilungsplan eingreifen, dürfte eine Kündigung der GBV mit dem Ziel der Leistungseinstellung ebenfalls die Nachwirkung ausschließen.

Unerheblich für das MBR ist, ob der tarifungebundene AG Teile der Vergütung den AN individualvertraglich schuldet. Solche Ansprüche sind nach dem *Günstigkeitsprinzip* im Verhältnis der Arbeitsvertragsparteien zueinander zu beachten. Das kann zur Folge haben, dass sich ein AN bei einer kollektiven Absenkung sämtlicher Vergütungsbestandteile hinsichtlich einzelner Anteile auf ein ihm günstigere arbeitsvertragliche Vereinbarung berufen kann. Allerdings ist durch Auslegung der Individualvereinbarung zu prüfen, ob dem AN tatsächlich die einzelnen Vergütungsbestandteile jeweils gesondert oder nicht lediglich eine Gesamtvergütung zugesagt ist, und ob nicht die Individualvereinbarung betriebsvereinbarungsoffen ist. In keinem Fall aber sperrt eine Individualvereinbarung die MB des BR.

10.2.7 Leistungen der betrieblichen Altersversorgung

Diese Grundsätze zum MBR in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung sind auch anzuwenden bei der *Regelung der betrieblichen Altersversorgung*. Die Leistung muss die Begriffsmerkmale des § 1 BetrAVG erfüllen, also einem Versorgungszweck dienen und durch die im Gesetz genannten biologischen Ereignisse (Alter, Invalidität, Tod) ausgelöst werden. Diese Leistungen sind zu unterscheiden von solchen, die anderen Zwecken dienen wie etwa Übergangsversorgung, Versorgung bei Krankheit oder Unterstützung in besonderen Notlagen oder der Vermögensbildung. Leistungen der betrieblichen Altersversorgung können auf Geld-, Sach- oder Nutzungsleistungen (sog. Deputate) gerichtet sein. Dazu zählen auch *Personalrabatte* an ausgeschiedene AN. Eine Leistung dient der Alterssicherung, wenn der Anspruch von dem Erreichen eines bestimmten Alters abhängt. Sie bezweckt die Invaliditätsabsicherung, wenn sie den mit gesundheitlich bedingter Erwerbsunfähigkeit eintretenden Einkommensverlust mindern soll. Die Hinterbliebenenversorgung muss der Absicherung von Ehegatten und Kindern nach dem Tode des AN dienen. Dementsprechend ist eine Sterbegeldregelung, die lediglich zur Deckung von Bestattungskosten beiträgt, nicht vom MBR umfasst. Leistungen der betrieblichen Altersversorgung gehören zum Lohn iSv. Nr. 10. Werden Leistungen der betrieblichen Altersversorgung über eine Sozialeinrichtung (Unterstützungskasse, Pensionskasse, unternehmensbezogener Pensionsfond) gezahlt, besteht ein inhaltlich gleiches MBR nach Nr. 8. Bei Einschaltung von Versicherungsunternehmen (Direktversicherung, Direktzusage, Gruppenversicherung) besteht das MBR nach Nr. 10. Ob und inwieweit das Inkrafttreten des AGG einen Handlungsbedarf der Betriebsparteien auslöst, ist derzeit nicht geklärt. Die Bereichsausnahme in § 2 Abs. 2 AGG, nach der für die betriebliche Altersversorgung nicht das AGG sondern das BetrAVG gelten soll, ist lediglich eine Kollisionsregel nach der die Bestimmungen des BetrAVG, die an die vom AGG erfassten Merkmale anknüpfen (z. B. Unverfallbarkeit, Altersgrenzen) das AGG verdrängen.

Für Bestehen und Umfang der MBR ist zu unterscheiden zwischen den Leistungen des AG und der Regelung der Ansprüche der AN auf Entgeltumwandlung. Bei einer arbeitgeberfinanzierten Altersversorgung sind die MBR eingeschränkt, doch ist der AG an die gesetzlichen Diskriminierungsverbote und den Gleichbehandlungsgrundsatz gebunden. Wegen des Charakters einer freiwilligen Leistung hat *der AG allein zu entscheiden*, ob und in welchem Umfang er *finanzielle Mittel* für die betriebliche Altersversorgung zur Verfügung stellen will, welchen *Durchführungsweg* er wählt, welchen *Zweck* er hiermit verfolgen will und welcher *Personenkreis* begünstigt werden soll. Mitbestimmungspflichtig ist allerdings die *Leistungsordnung*. Das ist die Entscheidung darüber, wie die zur Verfügung gestellten Mittel auf die Begünstigten verteilt werden und ob und in welchem Umfang die AN zu Beiträgen herangezogen werden. Dazu zählt nicht die *Anpassungspflicht des AG* nach § 16 BetrAVG. Sie betrifft die mitbestimmungsfreie Höhe des Entgelts und ist zudem eine Rechts- und keine Regelungsfrage.

Der mitbestimmungsfreie *Dotierungsrahmen* ist der Umfang der vom AG eingegangenen finanziellen Verpflichtungen oder die Gesamtheit der von ihm zur Verfügung gestellten Mittel. Er ist einer konkreten Bezifferung regelmäßig nicht zugänglich. Das BAG definiert den Begriff des Dotierungsrahmens als Gesamtheit der geschützten Versorgungsbesitzstände.

Weil die *Durchführungsform* (Direktzusagen, Versicherungen, Unterstützungs- oder Pensionskassen, Pensionsfond) direkt den finanziellen Aufwand des AG beeinflusst, hat er auch die Wahl, in welcher Form er Leistungen der betrieblichen Altersversorgung zusagen will. Nicht mitbestimmungspflichtig sind deshalb der Wechsel der Durchführungsform oder die Auswahl oder der Wechsel eines Versicherungsunternehmens.

Mitbestimmungsfrei ist auch die Entscheidung, welchen *Personenkreis* der AG begünstigen will, allerdings nur in den rechtlich zulässigen Grenzen, also unter Beachtung der Gleichbehandlungsgebote. Diese Entscheidung hängt unmittelbar mit der Entscheidung über den *Zweck der Leistung* zusammen. Daher ist mitbestimmungsfrei die Entscheidung des AG, ob er nur eine Altersversorgung oder auch eine Hinterbliebenenversorgung oder auch eine Invaliditätsversorgung versprechen will. Ebenso kann er mitbestimmungsfrei entscheiden, ob er Versorgungsleistungen in Form einer Rente oder kapitalisiert erbringen will.

Mitbestimmungspflichtig sind alle übrigen Entscheidungen. Der BR hat deshalb insb. mitzubestimmen über die Leistungsordnung, also über die Voraussetzungen für das Entstehen und das Erlöschen von Anwartschaften und Ansprüchen. Leistungsplan und Regelungen über die Heranziehung der AN zu Beiträgen unterliegen der Mitbestimmung. Auch beim Wechsel der Durchführungsform oder dem Wechsel der Versicherungsgesellschaft innerhalb eines Durchführungswegs besteht eine MBR, wenn mit dem Wechsel eine Änderung der Leistungsordnung verbunden ist.

Ein MBR besteht auch bei einer *Neuverteilung nach mitbestimmungsfreier Kürzung* des Dotierungsrahmens durch den AG. Dagegen besteht kein (neues) MBR, wenn die Änderung ihre Ursache allein im Vollzug einer zuvor geschaffenen mitbestimmten Regelung hat.

Die *Mitbestimmung bei der Regelung von Leistungen der betrieblichen Altersversorgung* wird im Grundsatz so durchgeführt wie bei anderen Fragen der Lohngestaltung auch. Sie setzt deshalb einen *kollektiven Tatbestand* voraus; dieser ist von einer Einzelfallgestaltung abzugrenzen. Außerdem ist der betriebsverfassungsrechtliche *Gleichbehandlungsgrundsatz* zu beachten, nicht nur zwischen Männern und Frauen, sondern auch in Bezug auf Arbeiter und Angestellte und auch bei befristet und unbefristet beschäftigten AN. Danach bedürfen Differenzierungen eines hinreichenden Sachgrundes. Dieser bestimmt sich nach dem mit der jeweiligen Regelung verfolgten Zweck. Dabei haben die Betriebsparteien einen Beurteilungsspielraum sowie eine Einschätzungsprärogative. Im Bereich der betrieblichen Altersversorgung müssen sie aber berücksichtigen, dass Versorgungszusagen einen typischerweise unterschiedlichen Versorgungsbedarf des Versorgungsempfängers zu berücksichtigen haben, da es sich letztlich um Entgelt für geleistete Dienste handelt. Aus diesem Grund darf etwa eine zugesagte Hinterbliebenenversorgung nicht durch Anrechnungsvorschriften völlig entwertet werden.

BV über eine betriebliche Altersversorgung können nach allgemeinen Grundsätzen gekündigt werden. Die *Ausübung des Kündigungsrechts* bedarf weder einer Rechtfertigung noch unterliegt sie einer Inhaltskontrolle. Als teilmitbestimmte BV wirken sie nicht nach, es sei denn, dass in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit dem Auslaufen der Kündigungsfrist eine vergleichbare Neuregelung durch BV angestrebt wird.

Mangels Nachwirkung bewirkt die Kündigung einer BV über betrieblichen Altersversorgung nicht nur den Ausschluss neu eintretender AN aus dem Versorgungswerk, sondern wirkt sich auch auf die zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Kündigung bereits begünstigten AN aus. Entsprechend einem daraus resultierenden Schutzbedürfnis müssen die *Rechtsfolgen der Kündigung* (§ 77 Abs. 5) angepasst werden. Sie werden durch die Grundsätze des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit (§ 75) beschränkt.

Insgesamt gehen die Möglichkeiten eines AG., durch Kündigung auf die Versorgungsanwartschaften der begünstigten AN Einfluss zu nehmen, nicht weiter als die *Handlungsmöglichkeiten der Betriebsparteien* im Rahmen von Aufhebungs- oder Abänderungsvereinbarungen. Je stärker der Eingriff in Besitzstände ist, desto gewichtiger müssen die Gründe für den Eingriff sein. Auch wenn im Verhältnis zweier BV zueinander die Zeitkollisionsregel gilt, unterliegt die Änderung oder Einstellung von Versorgungszusagen Grenzen. Die ablösende BV muss nicht nur den Grundsätzen des Vertrauensschutzes und der Verhältnismäßigkeit entsprechen, sondern darf auch für die betroffenen AN keine unzumutbare Härte darstellen. Letzteres können die Betriebsparteien durch die Regelung von Übergangsfristen oder Härteklauseln vermeiden. Verletzt der AG bei einer Verschlechterung des MBR, sind darauf gerichtete abändernde einzelvertragliche Vereinbarungen unwirksam.

Im Einzelnen gilt ein *3-Stufen-Modell*. In bereits erdiente und nach § 2 BetrAVG zu berechnenden Teilbeträge kann nur aus wichtigem Grund eingegriffen werden. Eine zeitanteilig erdiente Quote eines variablen dienstzeitabhängigen Berechnungsfaktors (erdiente Dynamik) darf nur aus triftigem Grund geschmälert werden. Eingriffe in noch nicht erdiente dienstzeitabhängige Zuwächse müssen durch sachlich-proportionale Gründe gerechtfertigt sein. Dagegen sind bei einer Veränderung von Anpassungsregelungen oder Eingriffen in laufenden Rentenbezug durch BV allein die Grundsätze der Verhältnismäßigkeit und des Vertrauensschutzes maßgebend. Dazu ist eine Abwägung wechselseitiger Interessen vorzunehmen. Je nachteiliger die Anpassungsregelung für die Betriebsrentner ist, desto schwerwiegender müssen die vom AG hierfür angeführten Gründe sein.

Die betriebliche Altersversorgung kann auch auf einer Gesamtzusage, einer vertraglichen Einheitsregelung oder betrieblicher Übung beruhen. Diese können durch eine *BV abgelöst* werden, wenn die Neuregelung insgesamt bei kollektiver Betrachtung keine Nachteile für die Belegschaft zur Folge hat (kollektiver Günstigkeitsvergleich). Unabhängig davon ist eine Ablösung möglich, wenn die *vertraglichen Einheitsregeln* betriebsvereinbarungsoffen sind oder die Geschäftsgrundlage gestört ist.

Der Anspruch des AN auf *Entgeltumwandlung* ist in § 1a BetrAVG geregelt. In Abs. 1 sind Grund und Höhe des Anspruchs gesetzlich festgelegt. Die daraus resultierende Pflicht des AG. zur Entgeltumwandlung ist verfassungsgemäß. Der AG. kann aber auf einer Durchführung in den versicherungsförmigen Durchführungswegen Pensionskasse und Pensionsfonds bestehen. Werden diese Durchführungswege nicht angeboten, kann der AN den Abschluss einer Direktversicherung verlangen. Der AN kann den Anspruch auf Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung und den daraus folgenden Anspruch auf Abschluss einer Direktversicherung in einem einheitlichen Klageverfahren geltend machen. Allerdings bestimmt der AG den jeweiligen Versicherungsträger. Dieses Wahlrecht dient dazu, den Verwaltungsaufwand des AG zu begrenzen. Innerhalb dieser gesetzlichen

Rahmenbestimmungen sind freiwillige BV nach § 88 möglich. AG und BR können sich auf einen Versicherungsträger einigen (z.B. auf einen bereits bei arbeitgeberfinanzierten Leistungen eingeschalteten Versorgungsträger) und Regelungen zu den umzuwandelnden Beträgen und den Versorgungsleistungen vereinbaren. Ein erzwingbares MBR besteht insoweit nicht.

Insgesamt sind bei der Entgeltumwandlung nach § 1a BetrAVG die Einflussmöglichkeiten des BR nach der Nr. 10 wegen der *Sperrwirkung des Eingangssatzes* gering. Die wichtigsten Entscheidungen werden durch Gesetz oder TV vorgegeben. Nach § 1a BetrAVG kann der AG nach der über die Sätze 2 und 3 erfolgten Festlegung des Durchführungswegs einseitig dessen Träger, also z.B. die konkrete Direktversicherung bestimmen. Hinsichtlich einer darauf gerichteten kollektiven Entscheidung kommt eine *MBR nach Nr. 4 in Betracht*. Zu Lasten der AN kann aber nicht die Umwandlung bestimmter Entgeltbestandteile vorgeschrieben werden. Ist der AN mit diesen Bedingungen nicht einverstanden, kann er sich für andere Modell, etwa die „Riester-Rente“ oder sonstige Formen der privaten Altersvorsorge entscheiden.

10.2.8 Anrechnung und Widerruf übertariflicher Zulagen

Bei der Anrechnung einer Tariflohnerhöhung auf übertarifliche Lohnbestandteile ist den Betriebsparteien jede Regelung über die tariflichen Vergütungsbestandteile verwehrt; sie sind wegen § 77 Abs. 3 darauf beschränkt, das Schicksal der übertariflichen Lohnbestandteile zu regeln. Bei der Anrechnung/Widerruf solcher Lohnbestandteile muss die *individualrechtliche von der kollektivrechtlichen Zulässigkeit unterschieden werden*. Das (kollektive) MBR besteht unabhängig davon, ob die Anrechnung durch eine gestaltende Erklärung des AG (individualrechtliche Erklärung eines Widerrufs oder einer Anrechnung) erfolgt oder sich automatisch vollzieht. Für den AN kommt es auch darauf an, ob die Anrechnung individualrechtlich möglich ist.

Tariflohnerhöhung ist jede Erhöhung des dem AN als Arbeitsvergütung für eine bestimmte Zeitspanne tariflich geschuldeten Entgelts. Das betrifft auch Einmalzahlungen, die für einen bestimmten Zeitraum Tariflohnerhöhungen pauschalisieren. Unerheblich ist, dass die *Einmalzahlung* regelmäßig erst nach der Auszahlung der übertarifliche Zulage fällig wird. Verfolgt die Zulage einen anderen Zweck als den einer vorweggenommenen Erhöhung des Tariflohns, ist eine Anrechnung aus Anlass einer Tarifierhöhung nicht möglich. Danach ist etwa eine Schicht-Zulage in der Regel anrechnungsbeständig. Auch eine auf Grund einer Leistungsbeurteilung gezahlte Leistungszulage ist als selbständiger Lohnbestandteil anrechnungsfest, ebenso betriebliche Einmalbeträge, die Tariflohnerhöhungen nicht pauschal abgelten und deshalb bei künftigen Tarifierhöhungen unberücksichtigt bleiben.

Die Vereinbarung als „anrechnungsfest“ kann sich aus besonderen Umständen oder aus dem Zweck der Zulage ergeben. Individualrechtlich einschränkbar sind z.B. Leistungen, die nur unter Vorbehalt (Widerruf) gewährt wurden. Ein solcher Vorbehalt muss aber wirksam sein, insbesondere einer AGB-Kontrolle Stand halten. Nicht anrechenbar ist der Lohnausgleich für tarifliche Arbeitszeitverkürzung. Ist dem AG individualrechtlich nicht gestattet, Tariflohnerhöhungen auf Zulagen anzurechnen, behält der AN seinen Anspruch auf die Zulagen, allerdings besteht auch kein MBR.

Eine Anrechnung ist *individualrechtlich* möglich, sofern die Zulage dem AN nicht als selbständiger Entgeltbestandteil neben dem Tarifentgelt zugesagt ist. Eine darauf gerichteter Änderungsvorbehalt hält einer Inhaltskontrolle nach den §§ 307 ff. BGB regelmäßig stand. Die Anrechnung einer Tariflohnerhöhung auf über-/außertarifliche Zulagen aus Anlass und bis zur Höhe einer Tariflohnerhöhung unterliegt der Mitbestimmung, wenn die Anrechnung zu einer *Änderung der Verteilungsgrundsätze* im Verhältnis der Zulagen zueinander führt und für eine Neuregelung innerhalb des vom AG vorzugebenden finanziellen Volumens (Dotierungsrahmen) ein Verteilungsspielraum verbleibt. Aus diesem Grund entfällt das MBR, wenn die Anrechnung das Zulagenvolumen völlig aufzehrt oder wenn die Tariflohnerhöhung im Rahmen des rechtl. und tatsächlich Möglichen vollständig und gleichmäßig auf die Zulagen ungeachtet deren Höhe angerechnet wird. *Verteilungsgrundsatz* meint das rechnerische Verhältnis der Zulagen zueinander

Die *mitbestimmungspflichtigen Verteilungsgrundsätze* ändern sich, wenn das rechnerische Verhältnis der einzelnen Zulagen zueinander der Höhe nach verschoben wird. Dazu kommt es, wenn die Tariflohnerhöhung auf die Zulage in unterschiedlicher Höhe, also nur teilweise, angerechnet wird und damit noch ein finanzielles Volumen verbleibt, dessen Verteilung der BR mitbestimmen soll.

Zu einer Änderung der Verteilungsgrundsätze kann es auch bei einer prozentual gleichmäßigen Anrechnung kommen: Geht der AG von der Tariflohnerhöhung aus und will er einen *bestimmten (gleichen) Prozentsatz der Tariflohnerhöhung* auf jede Zulage anrechnen (z.B. 1 % einer 3%igen Lohnerhöhung), wird sich im Allgemeinen das rechnerische Verhältnis der einzelnen Zulagen zueinander, also der Verteilungsgrundsatz, ändern. Er ändert sich nur dann nicht, wenn die Zulagen in einem einheitlichen und gleichen Verhältnis zum Tariflohn stehen (z.B. alle AN erhalten eine Zulage von 10 % zum Tariflohn) und wenn alle Tariflöhne um den gleichen Prozentsatz erhöht werden. Diese Voraussetzungen werden schon nicht erfüllt, wenn der AG unterschiedlich hohe Zulagen zum Tariflohn zählt oder wenn die Tariflöhne unterschiedlich angehoben werden.

Die Verteilungsgrundsätze ändern sich im Allgemeinen nicht, wenn der AG jede übertarifliche *Zulage um einen bestimmten gleichen Prozentsatz* kürzt. Das ist nur dann anders, wenn den AN ein bestimmter Mindestbetrag (Sockelbetrag) zustehen soll. Bestehen bei einem AG *unterschiedliche Entgeltsysteme*, ist das MBR für jedes Entgeltsystem gesondert zu bestimmen.

Das MBR des BR entfällt nach Auffassung des GS, soweit *tatsächliche oder rechtliche Hindernisse* entgegenstehen. Ein tatsächliches Hindernis liegt vor bei der *Reduzierung des Zulagenvolumens auf null*. Dann ist nichts mehr zu verteilen. Das gilt nicht, wenn der AG die an sich mitbestimmungsfreie Vollanrechnung gegenüber dem BR als Druckmittel einsetzt, um seine Vorstellungen über eine – an sich mitbestimmungspflichtige – Neuverteilung durchzusetzen.

Will der AG die Tariflohnerhöhung auf die bisher gezahlten freiwilligen übertariflichen Zulagen *vollständig und gleichmäßig* bei allen anrechnen, stehen Mittel zur Verteilung mehr zur Verfügung. Dann entfällt die MB, auch wenn sich mit einer solchen Anrechnung letztlich Verteilungsgrundsätze ändern. Ändert aber der AG eine solche Anrechnungsentscheidung später ab und rechnet künftige Tarifsteigerungen wieder nur zu einem Teil an, führt das zur Mitbestimmungspflichtigkeit dieser

Maßnahme auch dann, wenn er zu seiner ursprünglichen mitbestimmungsfreien Maßnahme zurückkehrt.

Welchen Inhalt die Maßnahme des AG hat, ergibt sich aus ihrem *tatsächlichen Vollzug*. Beschließt er eine vollständige Anrechnung, wird dieser Beschluss aber versehentlich nicht einheitlich umgesetzt, entsteht allein wegen der praktischen Umsetzung kein MBR. Ebenso wenig wird das MBR verletzt, wenn der AG *zwei unterschiedliche Anrechnungsvarianten* beschließt, aber nur die mitbestimmungsfreie Anrechnungsentscheidung umsetzt.

Um eine vollständige Anrechnung der Tariflohnerhöhung handelt es sich dann nicht, wenn von dieser Anrechnung die AN ausgenommen werden, die eine tarifvertraglich eingeräumte *Verdienstsicherung* im Alter in Anspruch nehmen können. Die Anrechnung ist zwar erschwert, weil sie an die Zustimmung des BR gebunden ist, sie ist aber nicht unmöglich.

Der AG kann danach zwar das Gesamtvolumen der Zulagen einseitig kürzen, er kann aber nicht einseitig die Verteilungsgrundsätze ändern, auch nicht dadurch, dass er individualrechtlich von seinen Widerrufs- und Anrechnungsrechten Gebrauch macht. Der Vorgang der *Kürzung und Neuverteilung* darf nicht künstlich aufgespalten werden. Anrechnung und Neuverteilung sind mitbestimmungsrechtlich häufig eine *Einheit*. Das gilt z.B., wenn der AG nur die 2. Stufe einer tariflichen Lohnerhöhung auf die Zulagen anrechnen will. Ein MBR kommt auch dann in Betracht, wenn der AG auf Grund eines einheitlichen Regelungskonzepts reagiert und erst diese Anrechnungskonzeption zu einer Veränderung der Verteilungsgrundsätze führt. Ob ein einheitliches Anrechnungskonzept vorliegt ist eine Frage des Einzelfalls. Dabei kann es darauf ankommen, ob eine einheitliche Tarifgehaltserhöhung oder mehrere selbständige Tarifgehaltserhöhungen vorliegen. Im ersten Fall liegt eine einheitliche Anrechnungskonzeption näher als im zweiten Fall. Für das Vorliegen einer Gesamtkonzeption spricht vor allem der zeitliche Abstand zwischen den Anrechnungsentscheidungen oder das Verdrängen oder Ersetzen des ersten Abschnitts der Tarifierhöhung durch den zweiten. Das Vorliegen einer einheitlichen Anrechnungskonzeption muss von demjenigen dargelegt werden, der sich hierauf beruft.

Es ist auch eine *Umgehung* des MBR, wenn der AG zunächst die Tariflohnerhöhung vollständig und gleichmäßig anrechnet, in zeitlicher Nähe aber – 6 bis 8 Monate später – einzelnen AN die Zulagen wieder zahlt. Das gilt selbst dann, wenn der AG im Zeitpunkt der Anrechnung noch nicht im Einzelnen und abschließend entschieden hat, welchem AN und in welcher Höhe übertarifliche Zulagen gezahlt werden sollen.

Das MBR besteht nur bei *kollektiven Tatbeständen*, also nur dann, wenn es um generelle Regelungen und nicht um Einzelfälle geht. Dafür stellt das BAG bei der Entgeltmitbestimmung generell darauf ab, ob es um Strukturformen des Entgelts einschl. ihrer näheren Vollzugsform geht. Ein kollektiver Tatbestand liegt vor, Um einen kollektiven Tatbestand wird es sich regelmäßig schon deswegen handeln, weil nach allgemeinen Kriterien angerechnet wird.

Ein kollektiver Tatbestand liegt insbesondere vor,

- wenn die Tariflohnerhöhung gegenüber einzelnen AN wegen Wechsels der Tarifgruppe angerechnet werden soll,

- wenn allgemeine Gehaltserhöhungen zum Anlass der Anrechnung werden,
- wenn Fehlzeiten zum Anrechnungskriterium werden,
- wenn die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder das bevorstehende Ende des Arbeitsverhältnisses zum Merkmal werden soll,
- wenn die Anrechnung bei Erreichen einer höheren Tarifgruppe ausgeschlossen wird,
- wenn im AT-Bereich die Zulagen auf Gehaltserhöhungen angerechnet werden sollen,
- wenn auf Grund von Alterssprüngen, Höhergruppierungen oder Erhöhungen der tariflichen Leistungszulagen die Tariflohnerhöhung unterschiedlich angerechnet werden soll,
- wenn das durch eine Anrechnung eingesparte Zulagenvolumen künftig nach anderen Grundsätzen verteilt werden soll.

Ein kollektiver Tatbestand wird nicht dadurch ausgeschlossen, dass der AG mit einer Vielzahl von AN jeweils individuelle Vereinbarungen trifft und dabei die *Formulierung einer allgemeinen Regel* vermeidet.

Kein kollektiver Tatbestand liegt vor, wenn nachweisbar nur die individuellen Besonderheiten die Anrechnungsentscheidung prägen. Das gilt auch, wenn der AG auf Wunsch eines einzelnen AN die Tariflohnerhöhung anrechnet, um steuerliche Nachteile zu vermeiden. Bedenklich ist die Verneinung des MBR in den Fällen, in denen der AN trotz Umsetzung auf einen tariflich niedriger bewerteten Arbeitsplatz unverändert die bisherige Vergütung erhält. Es handelt sich erkennbar um generelle Regelungen, die für die Lohnbemessung maßgebend sein sollen.

Da die Änderung der Verteilungsgrundsätze mitbestimmungspflichtig ist, muss weiter entschieden werden, welche Rechtsfolgen sich bei einer *Verletzung des MBR* ergeben.

10.2.9 Mitbestimmungsrecht bei der Vergütung der AT-Angestellten

AT-Angestellte sind AN, deren Vergütung nicht durch TV geregelt wird, weil ihre Tätigkeit höher zu bewerten ist als die Tätigkeit in der obersten Tarifgruppe. Dennoch gehören sie zu den AN, für die das BetrVG uneingeschränkt gilt. Dadurch unterscheiden sie sich von den leitenden Angestellten im Sinne von § 5 Abs. 3. Da der AG für die Erbringung ihrer Arbeitsleistung nach § 612 Abs. 1 BGB ein Entgelt schuldet, handelt es sich hierbei nicht um eine freiwillige Leistung im Sinne des MBR, von deren Erbringung der AG absehen könnte, soweit er sich mit dem BR nicht über die Verteilungskriterien einig wird.

Das MBR des BR für die Lohngestaltung der AT-Ang. hat besondere Bedeutung. Die Vergütung der AT-Ang. ist nicht tariflich geregelt. Das hindert die MB nach Nr. 10 nicht, da eine betriebliche Vergütungsordnung auch den außertariflichen Bereich erfasst. Darüber hinaus steht dem MBR der Eingangssatz des § 87 Abs. 1 nicht entgegen; der Abschluss einer BV wird mangels tariflichen oder tarifüblichen Regelungen auch nicht nach § 77 Abs. 3 gesperrt. Deshalb können vor allem für AT-Ang. *Zielvereinbarungssysteme* durch BV geregelt werden, die bei den übrigen AN an dieser Regelungssperre scheitern können. Im Übrigen besteht bei den AT-Ang. ein vergleichbares Bedürfnis nach Schaffung einer gerechten Lohn- oder Vergütungsordnung und nach Transparenz wie bei denjenigen Angestellten, deren Gehälter tarifvertraglich geregelt sind. Im Grundsatz müssen AG und BR deshalb das

leisten, was Gewerkschaften und AG Verbände in einem TV leisten: Sie müssen *Gehaltsgruppen* bilden und ihre Wertigkeit zueinander festlegen. Das gilt auch für jede Änderung dieser Gehaltsgruppen. Eine mitbestimmungspflichtige Änderung liegt z.B. vor, wenn das Verhältnis zur höchsten Tarifgruppe und das Verhältnis der Gehaltsgruppen zueinander aus Anlass einer Tariflohnerhöhung geändert werden soll. Ein MBR ist auch dann gegeben, wenn der AG innerhalb der Gruppen Spielräume für individuelle Gehaltsvereinbarungen hat.

Das MBR erfasst *nicht die Gehaltshöhe*. Deren Festlegung ist den Arbeitsvertragsparteien vorbehalten. Das hat allerdings keinen Einfluss auf die MB. Sieht der Arbeitsvertrag eine höhere Entlohnung vor als die anhand der mitbestimmten Entlohnungsgrundsätze ermittelte, geht nach dem *Günstigkeitsprinzip* die vertragliche Vereinbarung vor. Da es an einem MBR hinsichtlich der Lohnhöhe fehlt, ist auch die Entscheidung des AG, ob die Gehälter der AT-Angestellten erhöht werden sollen, mitbestimmungsfrei. Der AG kann sich gegenüber dem BR allerdings freiwillig (§ 88) verpflichten in bestimmten Zeitspannen eine Anpassung vorzunehmen oder zumindest eine Erhöhung zu prüfen.

Zur Frage der Lohngestaltung bei AT-Angestellten gehört auch die Festlegung des *Abstands zur höchsten Tarifgruppe*.

Mitbestimmungspflichtig ist die Zahl der Gruppen, die Festlegung des *Wertunterschiedes zwischen den Gruppen* und die Bestimmung der „Bandbreite“ einer Gehaltsgruppe in Prozentsätzen oder Verhältniszahlen.

Das *MBR entfällt nicht* deshalb, weil für die AT-Angestellten Arbeitsentgelte notwendigerweise einzelvertraglich vereinbart werden. Das schließt ein MBR zur Wahrung der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit und zur Durchschaubarkeit der Lohngestaltung nicht aus.

Nur bei *individuellen*, den Besonderheiten eines einzelnen Arbeitsverhältnisses Rechnung tragenden, *Gehaltsvereinbarungen* besteht kein MBR; es fehlt insoweit an einem kollektiven Tatbestand. Im Übrigen müssen sich die Lohnvereinbarungen innerhalb des mitbestimmten Rahmens für die einzelnen Entgeltgruppen halten. Ein kollektiver Tatbestand liegt jedenfalls vor, wenn ein Gesamtbetrag für Gehaltserhöhungen der AT-Ang. zur Verfügung gestellt wird.

Die *Tarifsperre* des § 77 Abs. 3 steht dem Abschluss entsprechend BV nicht entgegen, auch nicht wenn ein TV ausdrücklich bestimmen würde, die Entgeltregelung solle nicht durch BV sondern nur durch Einzelverträge erfolgen. Denn damit würden die TV Parteien das BetrVG als Schutzgesetz zugunsten der AN verletzen. Eine derartige Bestimmung kann keine eine BV ausschließende Wirkung entfalten.

Werden in größeren Betrieben für AT-Ang. typische *allgemeine Arbeitsvertragsbedingungen* entwickelt, so hat der BR auf die Einhaltung des § 75 zu achten. Die Aufzählung von Mindestbedingungen für das Erreichen des AT-Status in einem TV („15 % über höchstem Tarifgehalt“) ist keine Tarifregelung im Sinne des Eingangssatzes des § 87. Eine solche Regelung dient nur der Abgrenzung des persönlichen Geltungsbereichs des TV.

In der Ziff. 11 geht es um die konkrete Regelung der Ausgestaltung der Entlohnungsgrundsätze und –methoden leistungsbezogener Entgelte. Die Ziff. 11 steht in engem sachlichen Zusammenhang mit der Ziff. 10.

10.3 Mitbestimmung des BR bei Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze - § 87 Abs. 1 Ziff. 11 BetrVG

10.3.1 Leistungsbezogene Entgelte

Die Vorschrift steht in einem engen Zusammenhang mit Nr. 10. Während Nr. 10 ein MBR bei der Festlegung des Entlohnungsgrundsatzes einräumt (z.B. Zeitlohn oder Leistungslohn), legt Nr. 11 die Mitbestimmung des BR bei der Ausgestaltung der Entlohnungsgrundsätze und -methoden leistungsbezogener Entgelte fest. Hier wird eine *besondere, aus Nr. 10 herausgehobene Frage* geregelt. Es wird klargestellt, dass der BR – soweit nicht nach dem Eingangssatz eine zwingende und abschließende Tarifregelung gilt – auch bei der Festlegung aller Bezugsgrößen für den Leistungslohn mitzubestimmen hat, insb. beim Akkordlohn nicht nur bei der Festlegung des Zeitfaktors, sondern auch des Geldfaktors.

Nr. 11 bezieht neben den Akkordsätzen auch alle anderen vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelte (z.B. Prämien, Leistungszulagen zum Zeitlohn) in das MBR des BR ein. Das besondere und erweiterte MBR gilt für *alle Entgeltformen*, bei denen eine *unmittelbare Beziehung zwischen Leistung und Entgelt* besteht. Dazu zählen auch Entgelte im Rahmen von *Zielvereinbarungen*, die für das Erreichen eines quantitativ bemessenen Ziels gezahlt werden.

Sinn und Zweck des erweiterten MBR ergeben sich aus den *besonderen Belastungen der AN* bei Zahlung leistungsbezogener Entgelte. Die Beteiligung des BR soll gewährleisten, dass die von den AN erwartete Zusatzleistung sachgerecht bewertet wird und in einem angemessenen Verhältnis zu dem erzielbaren Mehrverdienst steht. Darüber hinaus sollen die AN auch vor einer Überforderung geschützt werden und damit auch vor gesundheitlichen Gefahren. Deshalb ist auch der Geldfaktor mitbestimmungspflichtig. Geldfaktor ist der Lohn für die Bezugs- oder Ausgangsleistung.

Ein MBR besteht nicht zuletzt deshalb, weil eine Leistungsbewertung jedenfalls nicht mit mathematischer Genauigkeit vorgenommen werden kann, sondern einem *Beurteilungsspielraum* unterliegt. Hier ist im Interesse der *innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit* und aus Gründen des *Überforderungsschutzes* ein MBR geboten.

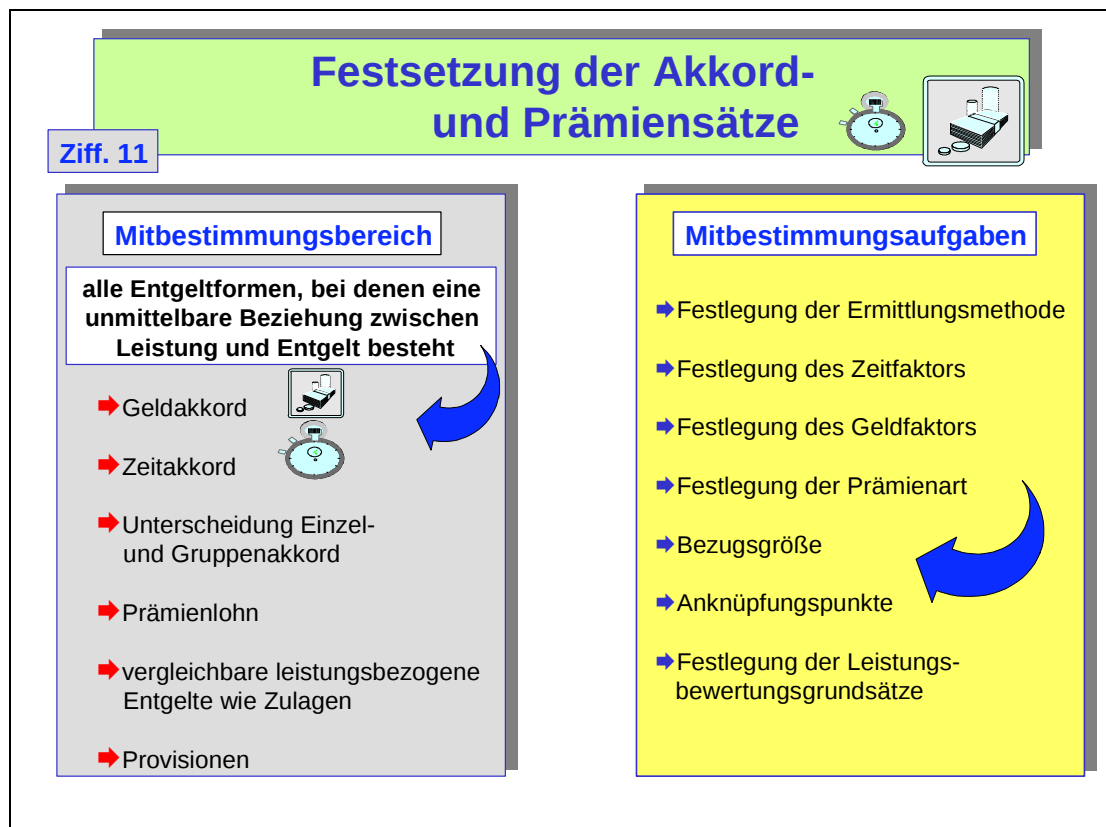


Abbildung 32: Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze

10.3.2 Akkordlohn

Akkord ist der *Oberbegriff* für die nicht nach der Arbeitszeit, sondern ausschließlich *nach der Arbeitsmenge erfolgende Lohnregelung*. Leistungsbezogene Entgelte iS von Nr. 11 liegen nur dann vor, wenn eine Bezugs- oder Ausgleichsleistung festgesetzt wird und die individuelle Leistung des AN zur Ausgangsleistung in Bezug gesetzt werden soll. Der AN muss bei leistungsbezogenen Entgelten das Ergebnis seiner Arbeit qualitativ oder quantitativ unmittelbar beeinflussen können. Daran fehlt es etwa bei Jubiläums-, Pünktlichkeits- und Anwesenheitsprämien, aber auch bei solchen Leistungszulagen, die keinen Bezug zu einer bestimmten Arbeitsmenge haben. Insoweit hat der BR nur nach Nr. 10 mitzubestimmen.

Innerhalb der Akkorde ist zu unterscheiden zwischen *Geldakkord* (fälschlich auch Stückakkord genannt) und *Zeitakkord*; alle anderen Akkordarten (Gewichtsakkord, Flächenakkord, Maßakkord) sind Unterfälle des Geld- oder Zeitakkords.

Beim *Geldakkord* wird unter meist grober Schätzung der zur Herstellung eines Stückes (bzw. einer Maß- oder Gewichtseinheit) erforderlichen Zeit unter Berücksichtigung des Akkordrichtsatzes unmittelbar das *Entgelt für das einzelne Werkstück* festgelegt. Der Verdienst richtet sich nach der Anzahl der erbrachten Leistungseinheiten (z.B. Anzahl der bearbeiteten Stücke) und dem pro Leistungseinheit vorgegebenen Geldbetrag (Geldfaktor). Dem MBR des BR unterliegt beim Geldakkord die *Entgeltfestsetzung für das einzelne Stück*, in dem die Zeitvorgabe von vornherein mit enthalten ist.

Beim *Zeitakkord* ist eine näher zu bestimmende Zeiteinheit (Vorgabezeit) die maßgebliche Berechnungsgrundlage. Dabei wird dem AN pro Leistungseinheit (ein

zu bearbeitendes Stück) ein bestimmter – meist in Minuten ausgedrückter – Zeitwert „vorgegeben“. Jeder Akkordminute wird dann ein bestimmter Geldbetrag zugerechnet. Die pro Leistungseinheit vorgegebene Minutenzahl (Zeitfaktor) ergibt iVm. dem vorgegebenen Geldbetrag (Geldfaktor) und den erbrachten Leistungseinheiten den Verdienst. Beim Zeitakkord umfasst das MBR die *Festsetzung des Zeit- und Geldfaktors*.

Zwischen beiden Akkordarten besteht kein wesensmäßiger Unterschied. Sie unterscheiden sich nur in der Art der Berechnung. Praktisch hat sich der Zeitakkord in den Betrieben durchgesetzt. Er wird dem Geldakkord vorgezogen. Bei Lohnerhöhungen ist der Zeitakkord leichter zu korrigieren als der Geldakkord.

Die Höhe des Akkordlohns richtet sich nach der jeweiligen *Akkordvorgabe*. Beim Geldakkord ist die Akkordvorgabe der für die Leistungseinheit (das Stück) festgesetzte Geldwert. Beim Zeitakkord ist es die Zeit, die für die Leistungseinheit „vorgegeben“ wird.

Die Akkordvorgabe erfolgt grundsätzlich unter Berücksichtigung des Akkordrichtsatzes. Stets ist zunächst festzulegen, welchen Verdienst ein Akkordarbeiter bei normaler Leistung pro Stunde erreichen soll (*Akkordrichtsatz*). Diese Festlegung erfolgt in den meisten Gewerbezweigen üblicherweise durch TV. Üblich ist die Festlegung des tariflichen Ecklohnes mit einem Zuschlag von 15 %. Den Akkordrichtsatz muss der Akkordarbeiter in einer Stunde verdienen, wenn er die Normalleistung erbringt. Ist beim Geldakkord der Akkordrichtsatz auf 15 Euro festgesetzt, muss die Vorgabe für eine Leistungseinheit so festgesetzt werden, dass der AN pro Stunde bei einer normalen Arbeitsleistung diesen Akkordrichtsatz erreicht (sind in einer Stunde drei Leistungseinheiten zu schaffen, muss für jede Einheit ein Akkord von 5 Euro festgesetzt werden). Beim *Zeitakkord* muss die für die Leistungseinheit vorgegebene Minutenzahl (Zeitfaktor) so festgesetzt werden, dass iVm. mit dem festzusetzenden Geldfaktor der AN bei normaler Arbeitsleistung in einer Stunde den Akkordrichtsatz erreicht (sind z.B. 10 Minuten für eine Leistungseinheit vorgegeben, muss der AN 6 Leistungseinheiten in der Stunde erbringen, wenn der Akkordrichtsatz erreicht werden soll). Es ist dann wie folgt zu rechnen: 6 Leistungseinheiten × 10 Minuten (Zeitfaktor) × 0,25 Euro (Geldfaktor = 1/60 des Akkordrichtsatzes) = 9 Euro. Erreicht der AN statt der „normalen“ 6 Leistungseinheiten 8 Leistungseinheiten, erhält er 8 × 10 × 0,25 Euro = 20 Euro.

Ist der Akkordrichtsatz im TV bestimmt, scheidet insoweit eine Mitbestimmung des BR aus.

Der Leistungsgrad des AN folgt aus einem Vergleich des Arbeitsergebnisses mit einer Bezugsleistung (Ausgangsleistung). Die Höhe des effektiven Lohns steht idR in einem unmittelbaren Verhältnis zur Arbeitsmenge, je größer die Arbeitsmenge, desto höher der Lohn (*Proportionalakkord*). Denkbar ist aber auch ein *degressiver* oder *progressiver* Akkord. Bei einem progressiven Akkord wird zusätzlich die Steigerung der Arbeitsleistung über einen gewissen Grad hinaus belohnt. Umgekehrt kann ein degressiver Akkord eingeführt werden, um den AN vor einer Überanstrengung zu schützen; der Anreiz zur Mehrarbeit wird geringer. Über den Verlauf der Akkordkurve hat der BR mitzubestimmen.

Beim Zeitakkord erfolgt die Zeitvorgabe im Gegensatz zum Geldakkord (der meist frei ausgehandelt wird) zumeist auf Grund von *Zeitstudien*, d.h. unter Verwendung

arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse (z.B. Refa- oder Bedauxverf.). Bei der Ermittlung des Zeitfaktors wird von der „*Normalleistung*“ (nicht Durchschnittsleistung) der AN des Betriebes ausgegangen, d. h. der Leistung, die ein hinreichend geeigneter und geübter AN auf die Dauer in zumutbarer Weise erbringen kann. Die Bestimmung, d. h. Umschreibung der Normalleistung, erfolgt regelmäßig durch TV. Soweit tarifliche Regelungen fehlen, hat der BR mitzubestimmen. Der tatsächliche Lohn des einzelnen AN pro Stunde bzw. pro Arbeitstag errechnet sich dann aus Stückzahl mal Akkordsatz bzw. aus der Multiplikation der Vorgabezeit mal Geldfaktor mal Zahl der erbrachten Leistungseinheiten.

Der BR ist bereits bei der *Vornahme von Zeitstudien*, die der Festlegung des Zeitfaktors vorausgehen, zu beteiligen, auch wenn diese lediglich der Vorbereitung für eigene Entschlüsse des AG dienen. Hinsichtlich des Zeitfaktors kann nicht eingewandt werden, ein MBR scheide dann aus, wenn der AG von sich aus die *Zeitvorgabe nach anerkannten arbeitswissenschaftlichen Grundsätzen* ermitteln lasse. Der BR soll nicht nur bei der Festlegung des Zeitermittlungsverfahrens mitbestimmen, sondern auch dabei, dass die auch nach seiner Ansicht richtige Zeit ermittelt wird. Die Betriebspartner können auch ein anerkanntes Zeitermittlungssystem für die betrieblichen Bedürfnisse abändern. Es gibt keine von vornherein allein „richtige“ Akkordzeit, deren Ermittlung eine Art „Rechtsanwendung“ wäre. Eine absolut objektive Messung der menschlichen Leistung ist nicht möglich. Alle Zeitermittlungssysteme beruhen letzten Endes auf einer Bewertung der Normalleistung und beinhalten einen erheblichen *Beurteilungsspielraum*.

Zur Vorgabezeit gehören auch – häufig durch TV festgelegte – zusätzliche Zeiten, wie z. B. *Erholungs- u. Verteilzeiten*. Soweit eine darauf bezogene tarifliche Regelung fehlt, besteht ein MBR. Entsprechendes gilt für die Entscheidung, ob Wartezeiten, in denen der AN aus von ihm nicht zu vertretenden Gründen keine Akkordarbeit leisten kann, in die Vorgabezeit als Verteilzeit einbezogen oder gesondert erfasst werden.

Soweit die Leistung mittels technischer Überwachungsgeräte festgestellt wird, besteht daneben das MBR nach Nr. 6.

Auch bei der *Ermittlung des Geldfaktors* hat der BR mitzubestimmen, soweit sich dieser nicht unmittelbar aus dem TV ergibt. Beim Geldfaktor geht es um den Lohn für die Bezugs- bzw. Ausgangsleistung.

Aus dem tariflichen Akkordrichtsatz folgt aber keineswegs immer unmittelbar der Geldfaktor für den einzelnen Betrieb. Die TV legen auch heute noch z.T. nur den Akkordrichtsatz als *Produkt von Zeit- und Geldfaktor* fest, nicht auch, auf welche Weise dieses Lohnergebnis erreicht wird. Ebenso wie der Zeitfaktor ist auch der Geldfaktor als reine Rechnungsgröße manipulierbar und wird ggf. unter Berücksichtigung weiterer Umstände gebildet. Aus dem Wesen des Zeitakkords folgt nicht notwendig die Bindung des Geldfaktors an den tariflichen Akkordrichtsatz.

Damit besteht hier ein MBR hinsichtlich der *Lohnhöhe*. Die Aushandlung des Leistungslohnes mit dem AG soll nicht dem einzelnen AN überlassen werden. Sie muss zum Schutz des AN durch BV erfolgen, soweit kein TV eingreift. Der Tatbestand der Nr. 11 geht insoweit über den der Nr. 10 hinaus. Das folgt aus Wortlaut und Schutzzweck der Norm. Das MBR soll sich auf die Festlegung aller Bezugsgrößen erstrecken.

Sind allerdings die Vorgabezeiten richtig bemessen, wofür bei gesicherten arbeitswissenschaftlichen Verfahren der erste Anschein sprechen kann, so muss der Geldfaktor den 60. Teil des *Akkordrichtsatzes* erreichen. Es besteht dann wegen des Vorrangs des TV kein MBR mehr, wenn der Geldfaktor des Zeitakkords unmittelbar vom Akkordrichtsatz (tariflichen Stundenlohn) abhängig gemacht wird, d.h. mindestens ein Sechzigstel des Akkordrichtsatzes beträgt.

Unter Festsetzung von Akkordsätzen ist jede Bestimmung der Akkordsätze zu verstehen, die sich abstrakt auf ein bestimmtes Arbeitsvorhaben oder einen bestimmten Arbeitsplatz bezieht, dagegen *nicht die individuelle Lohnberechnung* für den einzelnen Akkordarbeiter, wie im Gesetzgebungsverfahren klargestellt wurde. Nicht unter Nr. 11 fällt auch die Zuweisung eines anderen Arbeitsplatzes, an dem im Zeitlohn oder nach einem anderen Akkordsatz gearbeitet wird. In letzterem Fall kommt aber ein MBR nach §§ 99 ff. (Versetzung) in Betracht.

Die Entlohnung kann statt im Einzel- auch im *Gruppenakkord* erfolgen. Er liegt vor, wenn mehreren AN eine gemeinschaftlich auszuführende Arbeit unter gemeinsamer Entlohnung nach dem Arbeitsergebnis übertragen wird.

Soweit ein MBR besteht, hat der BR auch ein *Initiativrecht*.

Haben sich BR und AG auf die Anwendung eines bestimmten Entlohnungsgrundsatzes geeinigt und auf das Verfahren zu dessen Anwendung („Entlohnungsmethode“), so hat der BR außerdem auch noch bei der *Festsetzung jedes einzelnen Akkordsatzes* mitzubestimmen. Vor allem in Großbetrieben mit einer Vielzahl derartiger Entgeltsätze ist der BR überfordert, selbst wenn man z. B. ein Abzeichnen von Akkordlisten genügen lässt. Es ist daher die Bildung von besonderen *Ausschüssen* zu empfehlen, die von Mitglied des BR und Vertreter des AG *paritätisch besetzt* werden, um die Entgeltsätze für die einzelnen Arbeitsvorhaben festzusetzen. Derartige Ausschüsse sieht das Gesetz ausdrücklich vor (§ 28 Abs. 3). Das vereinbarte Verf. darf aber nicht zu einem unzulässigen Verzicht auf das MBR führen, insb. indem die einzelne Akkordfestsetzung etwa dem AG überlassen wird. Schreibt ein TV die Bildung betrieblicher Akkordkommissionen vor, so sind die TV-Parteien in deren Ausgestaltung wegen des Vorrangs des TV frei.

Die Zustimmung des BR ist *Wirksamkeitsvoraussetzung* für die Festsetzung der Akkordsätze.

10.3.3 Prämienlohn

Ausdrücklich erwähnt das Gesetz in Nr. 11 auch die Festsetzung von Prämien­sätzen und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten. Damit unterliegen alle auf das produktive Arbeitsergebnis abgestellten Entgelte dem MBR des BR. Vom Akkord unterscheidet sich der Prämienlohn dadurch, dass für die Entlohnung *eine andere Bezugsgröße als die Arbeitsmenge* gewählt wird. Die Prämienentlohnungen können in ihrer wirtschaftlichen Wirkung einem vergrößerten Akkordsystem gleichkommen, das maßgeblich auf die Arbeitsmenge abstellt. Sie können auch als bes. Zulagen zum Zeitlohn für qualitätsbestimmte, materialsparende, termingerechte oder maschinenausnutzende Leistungen als Erfolgsprämien gewährt werden, die sich mit dem üblichen Akkordlohnsystem nicht mehr erfassen lassen. Das gilt auch für eine Prämie bei fehlerfreier Arbeit (Ausschussprämie). Diese Ausschussprämie kann degressiv gestaltet werden.

Prämienlohn ist meist *betriebsbezogen* gestaltet. Es finden sich selten Regelungen im TV. Er nimmt in der betrieblichen Praxis an Bedeutung zu. Die Arbeitsvergabe im Akkord wird mit zunehmender Automation und Verlagerung der Tätigkeit des AN auf die Überwachung von Maschinen unzuweckmäßig oder gar unmöglich. Das Leistungsmoment tritt gegenüber dem Zeitmoment (Mengenmoment) in den Vordergrund, wobei der Lohn nicht notwendig linear ansteigt.

Echter *Prämienlohn ist Leistungslohn*, dessen Höhe von AN beeinflussbar sein muss. Entscheidend ist, dass eine Leistung des AN gemessen und mit einer „*Bezugsleistung*“ verglichen werden kann, so dass die Höhe der Vergütung nach dem Verhältnis von tatsächlicher Leistung und Bezugsleistung ermittelt werden kann.

Das MBR erstreckt sich bereits *nach Nr. 10* auf die arbeitswissenschaftliche und arbeitstechnische Gestaltung des Prämienverfahrens, also die *Prämienart*, die *Bezugsgröße* und die *Anknüpfungspunkte*.

Dieses MBR wird nach Nr. 11 ausgedehnt auf die Festsetzung der zugrunde zu legenden *Entgelteinheit* (Prämienausgangslohn, Leistungsstufen, höchster Prämienlohn, Prämienlohnlinie), die dem Geldfaktor beim Akkord entspricht. Ein MBR lediglich für die Leistungsseite, während der AG allein das keineswegs immer proportionale Verhältnis zur Geldseite bestimmen würde, wäre sinnlos. Bei einer Leistungsentlohnung könnte der „Geldfaktor“ verschieden verstanden werden. Zutreffend handelt es sich um den Betrag, der für die Ausgangs(Bezugs-)leistung bezahlt wird; eine höhere Vergütung ergibt sich erst bei Übersteigen der Ausgangsleistung. Ein MBR besteht sowohl hinsichtlich der *Ausgangsleistung* als auch der *Steigerungsbeträge*. Nach einer engeren Auffassung ist unter dem Geldfaktor lediglich das Verhältnis des bereits feststehenden Entgelts für eine Ausgangsleistung zur tatsächlich erzielten Leistung zu verstehen. Damit unterläge nur diese Progression dem MBR.

Auch die Entscheidung über die Gewährung von *Einzel- oder von Gruppenprämien* unterliegt dem MBR. Prämien für die Erfüllung an sich selbstverständlicher Pflichten aus dem Arbeitsvertrag (z.B. Antrittsgebühr im graphischen Gewerbe; Anwesenheitsprämie) fallen nicht unter Nr. 11, aber unter Nr. 10.

10.3.4 Vergleichbare leistungsbezogene Entgelte

Unter „vergleichbaren“ leistungsbezogenen Entgelten sind nur solche Entgelte zu verstehen, deren Leistungs- und Entgelteinheiten nach dem konkreten vom AN *beeinflussbaren Arbeitsergebnis* berechnet, bemessen oder bewertet werden *im Verhältnis zu einer Bezugsleistung*. Hierher gehören auch Leistungszulagen (z.B. für Arbeitsergebnis, Arbeitsausführung, Arbeitseinsatz, Arbeitssorgfalt, Arbeitssicherheit, Termineinhaltung, Vergütung für erhöhte Leistungsvorgaben), die in Prozenten oder nach Punkten insb. zum Zeitlohn der jeweiligen Lohngruppe als Grundlohn gewährt werden.

Der BR bestimmt mit bei der *Festlegung der einzelnen Beurteilungsstufen* (Leistungsstufen) und deren Punktwert, soweit der TV keine eigenständige Regelung enthält. Eine langfristige Phasenverschiebung, z.B. eine Regelung, dass der Leistungsbemessung im laufenden Jahr die Entlohnungsermittlung für das vergangene Jahr zugrundegelegt wird, ist nicht zulässig, wenn die tatsächliche Leistung im Beurteilungszeitraum die Entgelthöhe nicht mehr beeinflussen kann.

Nicht hierher rechnen sog. „*Leistungszulagen*“, die ohne weitere Anforderungen gleich bleibend, wenn auch in Erwartung bes. Leistungen den AN gewährt werden, also Zulagen für die Erfüllung ohnehin bestehender vertraglicher Pflichten, Nachtschicht- und Erschwerniszulagen, Überstundenvergütung. Dem MBR nach Nr. 11 unterliegen nicht solche Leistungen, die vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und damit nicht von einer Arbeitsleistung des einzelnen AN abhängen (Jahresabschlussvergütungen, Gratifikationen, Ergebnisbeteiligungen). Diese Vergütungsbestandteile fallen aber unter Nr. 10. Nicht hierher gehören auch Leistungsprämien, die in ihrer Höhe allein von Leistungen in einem früheren Beurteilungszeitraum anhängen. Nach Auffassung des BAG soll kein MBR bestehen hinsichtlich der Höhe der Prämiensätze für einen zeitlich begrenzten Wettbewerb für Außendienstmitarbeiter zwecks Durchsetzung eines neuen Preissystems für Fotokopiergeräte, da im Gegensatz zur Provision diese Prämie gezielt und zusätzlich im Interesse besonderer unternehmerischer Ziele gewährt werde.

Bei der *Vergütung für Heimarbeiter* ist die Festsetzung des Zeit- und Geldfaktors nach Nr. 11 mitbestimmungspflichtig.

10.3.5 Provisionen

Unter Aufgabe der in der Voraufgabe vertretenen Ansicht, zählen Provisionen nicht zu den vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten im Sinne des MBR. Zwar werden Provisionen regelmäßig nur gezahlt, wenn der AN erfolgreich ist, also das mit der Provision verfolgte Anreizziel erreicht wird; doch fehlt es regelmäßig an einem Bezug zu einer messbaren Normalleistung, die das MBR nach Nr. 11 voraussetzt. Der Bezug zu einer Normalleistung ist keine weitere Voraussetzung für die Annahme, es läge ein vergleichbares leistungsbezogenes Entgelt vor. Allerdings besteht ein MBR nach Nr. 10 zur Frage, ob Provisionen gezahlt werden sollen, für welche Tatbestände und in welchem Verhältnis Fixum und Provision stehen sollen.

11 Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Entgeltgestaltung – ein Beispiel

§ 1 Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt:

1. für die Betriebsstätten der Firma.
2. für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma, deren ununterbrochenes Arbeitsverhältnis 3 Monate überschreitet, mit Ausnahme der leitenden Angestellten nach § 5 Abs. 3 BetrVG.

Die im Folgenden aus Vereinfachungsgründen gewählte Darstellungsweise "Mitarbeiter" soll als Kurzform für beide Geschlechter gelten.

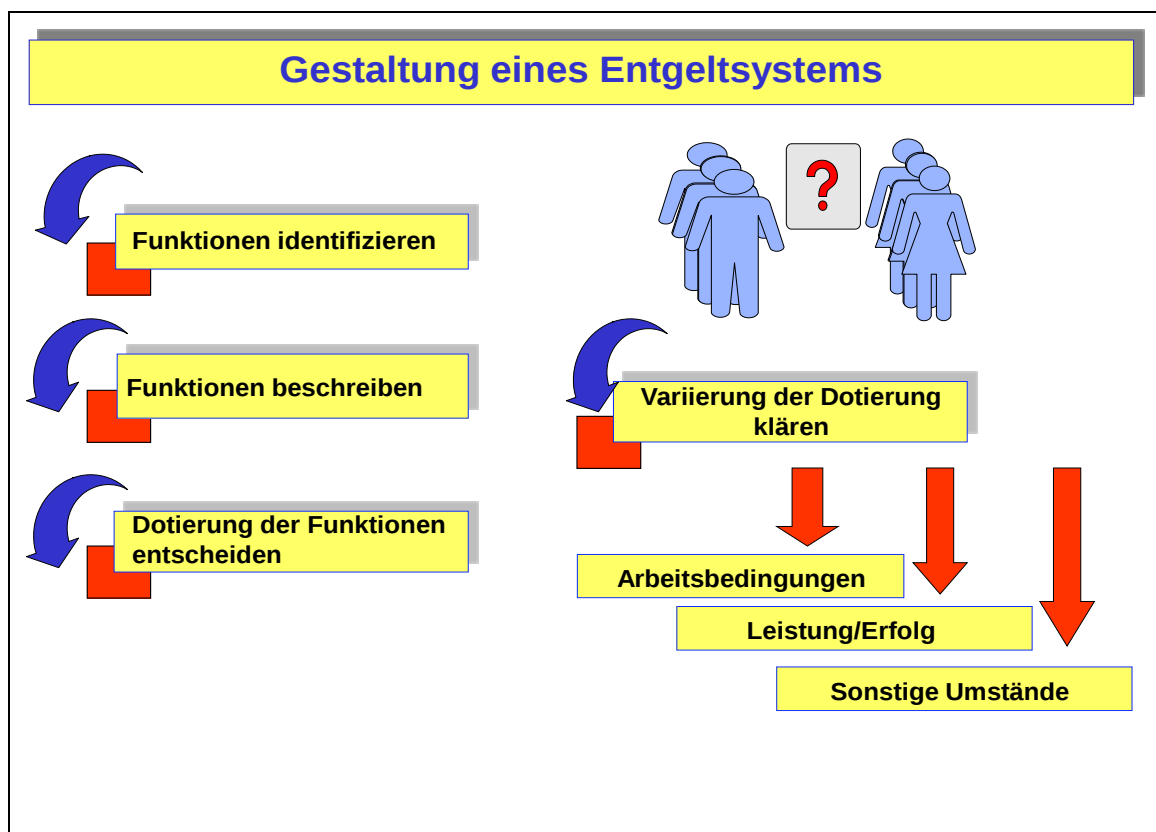


Abbildung 33: Gestaltung eines Entgeltsystems

§ 2 Gegenstand der Vereinbarung

Gegenstand dieser Betriebsvereinbarung ist die Regelung des betrieblichen Gehaltssystems.

§ 3 Gehaltstabelle

Der Mitarbeiter wird unter Mitwirkung des Betriebsrates im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen zum Einstellungstermin in die

Gehaltstabelle in ihrer jeweils gültigen Fassung eingruppiert. Die Gehaltstabelle unterteilt sich in 9 Gehaltsgruppen und 10 Gehaltsstufen.

Das Gesamtgehalt (Tabellengehalt + ggf. Leistungszulage) ist die Vergütung für die betrieblich geregelte Sollarbeitszeit von zur Zeit 39 Stunden/Woche.

§ 4 Gehaltsgruppen

Ausschlaggebend für die Einordnung in die Gehaltsgruppe ist nicht die berufliche Bezeichnung, sondern ausschließlich die ausgeübte Tätigkeit des Mitarbeiters. Jeder Gehaltsgruppe sind festgelegte Tätigkeitsmerkmale hinsichtlich der erforderlichen Ausbildung und des Verantwortungsgrades zugeordnet, die bei der Eingruppierung erfüllt sein müssen. Nachfolgende Tätigkeitsmerkmale werden vorausgesetzt:

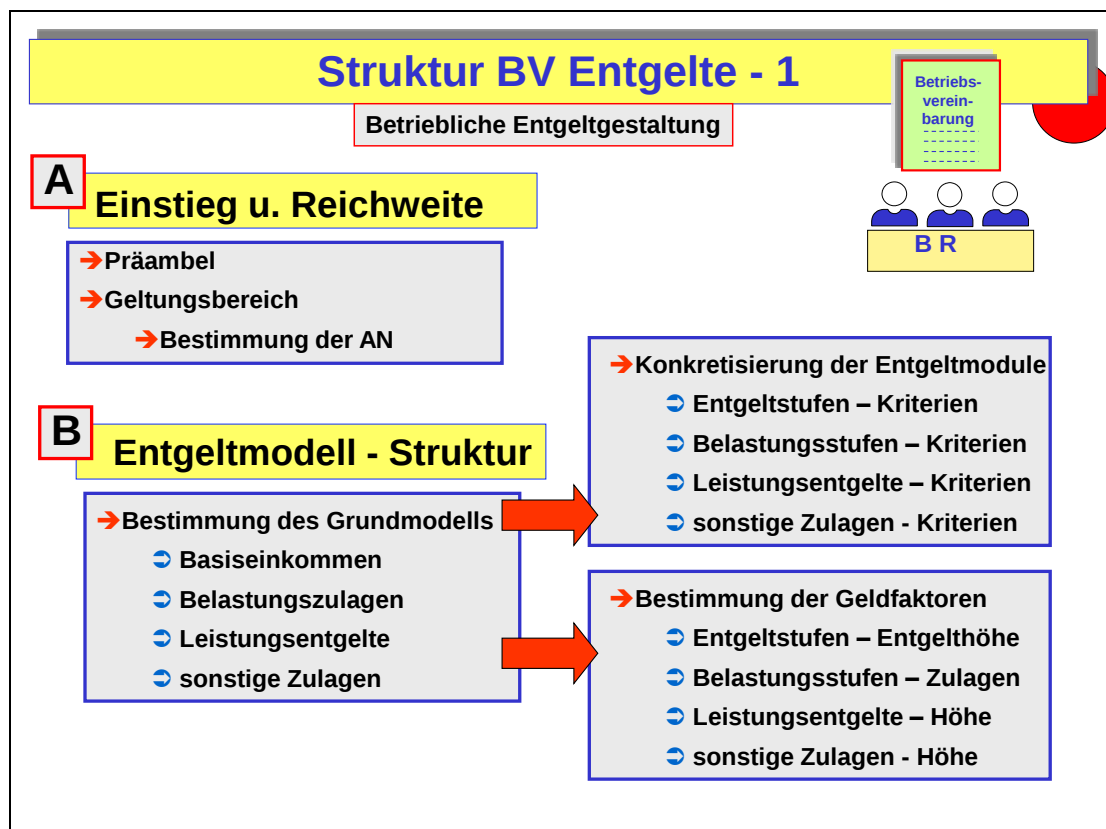


Abbildung 34: Struktur BV Entgelte - 1

Gehaltsgruppe 1:

Zur Ausübung der Tätigkeiten ist keine abgeschlossene Berufsausbildung erforderlich, sie setzt aber bestimmte Vorkenntnisse und/oder Fertigkeiten voraus. Sie können durch Einarbeitung/Anlernen erworben werden. Es werden einfache Aufgaben i.d.R. nach Anleitung ausgeübt.

Gehaltsgruppe 2:

Zur Ausübung der Tätigkeit ist i.d.R. eine abgeschlossene Berufsausbildung erforderlich, bzw. längere sachbezogene Berufserfahrung. Es sind Durchführungsaufgaben mit normaler Schwierigkeit zu erfüllen. Die Ausübung der Tätigkeit erfolgt nach Anweisung und teilweise selbständig.

Gehaltsgruppe 3:

Zur Ausübung der Tätigkeit sind Berufskennntnisse erforderlich, die i.d.R. durch eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. ein Fachhoch-/Hochschulstudium oder durch sachbezogene Berufserfahrung erworben wurden, sowie Kenntnisse im organisatorischen und technischen Ablauf des Tätigkeitsfeldes. Es sind einfache Entwicklungsarbeiten bzw. schwierige Durchführungsaufgaben tätigkeitsbestimmt auszuführen. Die Ausübung der Tätigkeit erfolgt nach Anweisung und überwiegend selbständig.

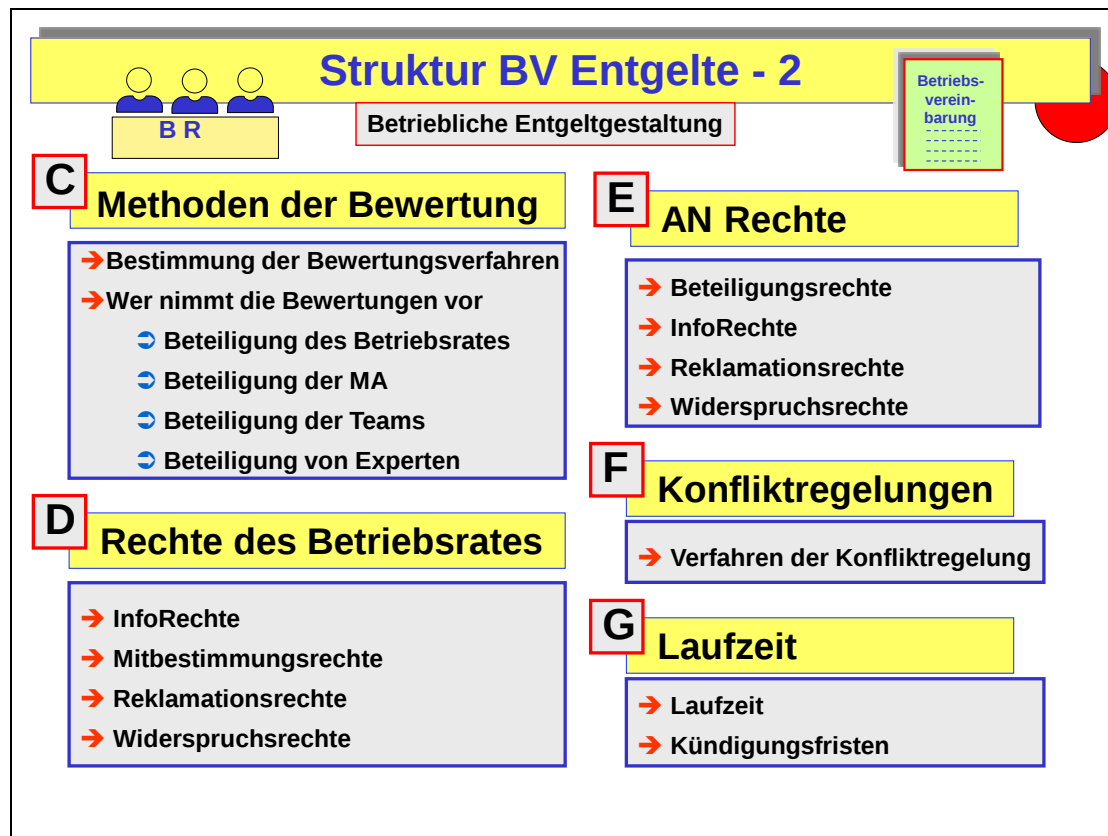


Abbildung 35: Struktur BV Entgelte - 2

Gehaltsgruppe 4:

Zur Ausübung der Tätigkeit sind gründliche Kenntnisse, erworben i.d.R. durch eine fachbezogene Berufsausbildung bzw. ein Fachhoch-/Hochschulstudium, ergänzt durch sachbezogene Berufserfahrung oder Fortbildung erforderlich. Es sind Entwicklungsaufgaben mit normaler Schwierigkeit bzw. Durchführungsaufgaben mit erhöhter Schwierigkeit tätigkeitsbestimmt auszuführen. Die Tätigkeit wird nach Vorgaben selbständig ausgeführt.

Gehaltsgruppe 5:

Zur Ausübung der Tätigkeit sind vielseitige theoretische und praktische Kenntnisse, wie sie i.d.R. durch ein Fachhoch-/Hochschulstudium oder durch längere Berufs- und Betriebserfahrung erworben werden, notwendig. Es sind selbständig Entwicklungsaufgaben mit erhöhter Schwierigkeit weitestgehend eigenverantwortlich bzw. Durchführungsaufgaben mit hoher Schwierigkeit tätigkeitsbestimmt auszuführen bzw. es sind Tätigkeiten, die die Führung einer Gruppe beinhalten.

Gehaltsgruppe 6:

Zur Ausübung der Tätigkeit ist i.d.R. ein Fachhoch-/Hochschulabschluss erforderlich. Die notwendigen Qualifikationen können durch Schulungen oder durch eine längere Berufs- und Betriebserfahrung erworben werden. Es sind selbständige Entwicklungsaufgaben mit hoher Schwierigkeit bzw. eigenverantwortlich Durchführungsaufgaben mit besonderer Schwierigkeit auszuführen. Es sind Tätigkeiten, die umfangreiche theoretische und praktische Kenntnisse erfordern, selbständig und eigenverantwortlich auszuführen bzw. Tätigkeiten, die die Führung einer Gruppe beinhalten.

Gehaltsgruppe 7:

Zur Ausübung der Tätigkeit sind i.d.R. ein Fachhoch-/ Hochschulabschluss sowie umfassende theoretische und praktische Kenntnisse erforderlich. Die notwendigen Qualifikationen können durch Schulungen oder durch eine längere Berufs- und Betriebserfahrung erworben werden. Es sind selbständig schwierige Entwicklungsaufgaben zu lösen bzw. Personalverantwortung zu tragen.

Gehaltsgruppe 8:

Zur Ausübung der Tätigkeit ist i.d.R. ein Fachhoch-/ Hochschulabschluss sowie vielseitige Fachkenntnisse bzw. besondere theoretische Kenntnisse erforderlich. Die notwendigen Qualifikationen können auch durch Schulungen oder durch eine längere Berufs- und Betriebserfahrung erworben werden. Es sind selbständig vielgestaltige schwierige Aufgaben zu lösen bzw. Personalverantwortung zu tragen.

Gehaltsgruppe 9:

Tätigkeiten, die durch Schwierigkeit und/oder Verantwortung über die Gruppe 8 hinausgehen. Mitarbeiter, die Tätigkeitsfelder verschiedener Gehaltsgruppen berühren, sind nach der von ihnen überwiegend ausgeübten Tätigkeit einzugruppieren.

§ 5 Gehaltsstufen

Innerhalb der Stufen 1 bis 4 erfolgt ein Aufrücken in die jeweils höhere Gehaltsstufe automatisch 12 Monate nach dem zuletzt erfolgten Eingruppierungstermin. Zeiten, in denen das Arbeitsverhältnis mindestens 6 Monate ruht (z.B. Erziehungsurlaub, Wehrdienst oder unbezahlter Urlaub) werden nicht in Anrechnung gebracht, so dass sich der nächstmögliche Automatiksprung um diese Ruhenszeiten, höchstens aber um 12 Monate verschiebt. Wenn die Ruhenszeit 12 Monate überstiegen hat, gilt der Wiedereintrittstermin als neuer Eingruppierungstermin.

Innerhalb der Gehaltsstufen 5 bis 10 besteht keine Erhöhungsautomatik. Die Gehaltsveränderungen werden von der Führungskraft im Gehaltsplanungsprozess vorgeschlagen und durch die Geschäftsleitung entschieden.

§ 6 Leistungszulage

Ein weiterer Gehaltsbestandteil ist in Form einer Leistungszulage möglich. Wird sie gewährt, so ist sie durch den Arbeitgeber ganz oder teilweise widerruflich und kann ebenfalls ganz oder teilweise bei einer Höherstufung und/oder Höhergruppierung angerechnet werden, wobei das bisherige Gesamtgehalt (Tabellengehalt und ggf. Leistungszulage) nicht unterschritten werden darf. Bei einer von der Geschäftsführung zugesagten Gehaltserhöhung muss sich das Gesamtgehalt um diesen zugesagten Betrag erhöhen.

Die Leistungszulage darf 20 % des Gehaltes in der jeweiligen Gehaltsstufe nicht überschreiten. In begründeten Ausnahmefällen darf in Abstimmung mit dem Betriebsrat dieses Höchstmaß überschritten werden.

In der Gehaltsgruppe 9, Gehaltsstufe 10 ist diese Leistungszulage in unbegrenzter Höhe möglich.

§ 7 Gehaltsfindung/-entwicklung

Zur Gehaltsfindung und auch gehaltlichen Entwicklung finden im regelmäßigen Turnus Mitarbeitergespräche statt. Für den Fall eines Konfliktes können auf Wunsch des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft optional der Betriebsrat und/oder die Personalabteilung an dem Gespräch teilnehmen.

§ 8 Gehaltszahlungen

Das Gehalt ist jeweils zum 15. des Monats fällig und wird in zwölf gleichen Brutto-Teilbeträgen bargeldlos gezahlt.

Benennt der Mitarbeiter nicht rechtzeitig zum Auszahlungstermin eine gültige Kontoverbindung, so ist die Firma berechtigt, die Auszahlung bis zur Benennung einer Kontoverbindung zurückzuhalten.

Zum 15.11. eines jeden Jahres zahlt die Firma an die Mitarbeiter ein 13. Gehalt auf Basis des Gesamtgehaltes (Tabellengehalt und ggf. Leistungszulage) vom Oktober. Wenn der Mitarbeiter bzw. Auszubildende in dem Kalenderjahr keine Ansprüche auf Vergütung oder auf Zuschüsse zum Krankengeld oder Mutterschaftsgeld nach dem Mutterschutzgesetz hat, entfällt der Anspruch auf das 13. Gehalt. Wenn nur für einen Teil des Kalenderjahres derartige Ansprüche (mit mindestens 15 Kalendertagen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung) bestehen, ermäßigt sich der Anspruch auf das 13. Gesamtgehalt für jeden Kalendermonat ohne derartige Ansprüche um 1/12. Befristet beschäftigte Mitarbeiter (> 3 Monate) erhalten das 13. Gesamtgehalt in dem Umfang, der dem Anteil der Beschäftigungsdauer bis zum Auszahlungstermin (15.11.) entspricht.

Bei teilzeitbeschäftigten Mitarbeitern wird das 13. Gesamtgehalt anteilmäßig entsprechend der mit ihnen vereinbarten Wochenarbeitszeit im Verhältnis zu der regelmäßigen Vollarbeitszeit geleistet. Für die Berechnung wird das gesamte zurückliegende Kalenderjahr berücksichtigt.

Bei ausscheidenden Mitarbeitern erfolgt die anteilige Auszahlung des 13. Gesamtgehaltes mit der Endabrechnung nach Austritt des Mitarbeiters.

Werden neben dem eigentlichen Gesamtgehalt zusätzliche freiwillige Sonderleistungen gewährt, können diese jederzeit von der Firma für die Zukunft widerrufen werden. Auch wenn bestimmte Sonderleistungen mehr als einmal gewährt werden, entsteht hieraus für die Zukunft kein Rechtsanspruch.

Die Vergütungsansprüche dürfen nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Arbeitgebers verpfändet werden. Die dem Arbeitgeber durch die Verpfändung entstehenden Kosten können dem Mitarbeiter in Rechnung gestellt werden. Eine Abtretung der Vergütungsansprüche an Dritte ist gänzlich ausgeschlossen.

§ 9 Weitere Vergütungsbestandteile

a) Mehrarbeitspauschalabgeltung

Alle Mehrarbeitsstunden werden 1:1 in Freizeit abgegolten. Darüber hinaus wird für das laufende Kalenderjahr jeweils zum 15.12. eine Einmalzahlung in Höhe von 25% des aktuellen monatlichen Gesamtgehaltes (Tabellengehalt + ggf. Leistungszulage) gezahlt.

Die Mehrarbeitspauschalabgeltung gilt nicht für Mitarbeiter, die gem. § 10 Sonderarbeiten/Mehrarbeit der Betriebsvereinbarung Arbeitszeiten keine Mehrarbeit leisten (z.B. Altersteilzeit-Mitarbeiter, Auszubildende).

Bei Teilzeitkräften wird nach § 3 der Betriebsvereinbarung Arbeitszeiten ebenfalls grundlegend nicht von einer zu leistenden Mehrarbeit ausgegangen und demzufolge auch keine Mehrarbeitspauschale gezahlt. Sollte abweichend von der vertraglichen Vereinbarung die tatsächliche Wochenarbeitszeit der Teilzeitkraft über einen Zeitraum von 6 Monaten hinaus der regelmäßigen Wochenarbeitszeit gemäß § 3 der Betriebsvereinbarung Arbeitszeiten entsprechen bzw. darüber hinausgehen, so ist der Arbeitsvertrag auf Wunsch des Mitarbeiters auf eine Vollzeittätigkeit anzupassen. In einem solchen Falle ist für die Berechnung der Mehrarbeitspauschalabgeltung rückwirkend die 6-monatige Zeit der tatsächlichen Vollzeittätigkeit ebenso wie bei unterjährig eintretenden und ausscheidenden Mitarbeitern anteilig anzurechnen.

Wenn der Mitarbeiter in dem Kalenderjahr keine Ansprüche auf Vergütung oder auf Zuschüsse zum Krankengeld oder Mutterschaftsgeld nach dem Mutterschutzgesetz hat, entfällt der Anspruch auf diese Einmalzahlung. Wenn nur für einen Teil des Kalenderjahres derartige Ansprüche (mit mindestens 15 Kalendertagen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung) bestehen, ermäßigt sich der Anspruch auf die Einmalzahlung für jeden Kalendermonat ohne derartige Ansprüche um 1/12. Befristet beschäftigte Mitarbeiter (> 3 Monate) erhalten die Einmalzahlung in dem Umfang, der dem Anteil der Beschäftigungsdauer bis zum Auszahlungstermin (15.12.) entspricht.

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses fließen Zeiten der Freistellung nicht in die Berechnung der anteiligen Mehrarbeitspauschale ein. Die anteilige Auszahlung der Pauschale erfolgt mit der Endabrechnung nach Austritt des Mitarbeiters.

b) Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung

Neben der Mehrarbeitsabgeltungspauschale wird einmal jährlich eine erfolgsabhängige Sonderzahlung gemäß der in der Anlage "unternehmenserfolgsabhängige Vergütung" aufgeführten Bestimmungen ausgeschüttet. Die Anlage ist Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung.

c) Sonn-/Feiertagszuschlag

Sollte in Ausnahmefällen Arbeiten an Sonn- und Feiertagen angewiesen werden, so wird ein Zuschlag von 100 % gewährt und ausgezahlt.

Ist die Arbeitsleistung des Mitarbeiters in mehrerlei Hinsicht zuschlagsfähig (z.B. Feiertags- und Nachtzuschlag), so wird lediglich der höhere Zuschlag ausgezahlt.

d) Wechselschichtvergütung für 3-Schicht

Für die 3-schichtige Wechselschichtarbeit gemäß Anlage 2 der Betriebsvereinbarung Arbeitszeiten, bei der die 3. Schicht regelmäßig überwiegend in der Nachtzeit (20.00 Uhr bis 06.00 Uhr) liegt, wird ein monatlicher Zuschlag in Höhe von EUR 127,82 gezahlt.

Daneben werden nachfolgende arbeitszeitbezogene Zuschläge auf die Stundengrundvergütung ausgezahlt:

20.00 - 24.00 Uhr	25 %
00.00 - 04.00 Uhr	40 %
04.00 - 06.00 Uhr	25 %

Für eine Nachtschicht, die an einem gesetzlichen Feiertag zu leisten ist, wird dem Mitarbeiter ein Zuschlag in Höhe von 100% der Stundengrundvergütung gezahlt.

Bei Krankheit, Urlaub und an Feiertagen werden im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen die Zuschläge steuer- und sozialversicherungspflichtig gezahlt.

Bei betrieblich angeordnetem Schichtwechsel werden die entgangenen regelmäßigen Zuschläge im Folgemonat steuer- und sozialversicherungspflichtig gezahlt.

Kommt es zu einer Änderung der derzeit gültigen prozentualen Steuerfreibeträge, so wird über die Wechselschichtvergütung erneut verhandelt.

e) Rufbereitschaftsvergütung

Für die Rufbereitschaftszeiten werden pro Stunde folgende Zeitwerte angerechnet: werktags 20 %, samstags 37,5 %, sonn- und feiertags 50 %. Die so ermittelte Arbeitszeit wird auf dem Zeitkonto gutgeschrieben oder auf der Grundlage des Stundenlohns der Gruppe 4/Stufe 10 und des Teilers 169 (basierend auf der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von 39 Stunden) berechnet und ausgezahlt.

Bei der Durchschnittsberechnung zur Ermittlung des Urlaubsentgeltes sowie der Entgeltfortzahlung werden sowohl die regelmäßigen, als auch die unregelmäßigen Auszahlungen der Rufbereitschaftsdienste der vorangegangenen 13 Wochen bzw. 12 Monate berücksichtigt.

§ 10 Gehaltserhöhung

Der prozentual bezifferte Abschluss des Gehaltstarifvertrages, der zwischen dem Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. und der Gewerkschaft für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie den genossenschaftlichen Zentralbanken bei den Tarifverhandlungen erzielt wird, wird auf das Gesamtgehalt (Tabellengehalt und ggf. Leistungszulage) in der Betriebsvereinbarung zum Gehaltssystem voll übertragen. Im übrigen wird der o.g. Gehaltstarifvertrag nicht zur Anwendung gebracht.

Von dieser Erhöhung ausgenommen ist die undynamisierte Leistungszulage der Gehaltsgruppe 9, Gehaltsstufe 10.

Soweit zwischen dem Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft bei dem o.g. Gehaltstarifvertrag Abschlüsse erzielt werden, die nicht prozentual beziffert sind, wird zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat verhandelt, ob bzw. in welchem Umfang der nicht prozentual bezifferte Teil des Gesamtvolumens des o.a. Gehaltstarifvertrages in das Gehaltssystem eingebracht wird.

§ 11 Urlaubsgeld

Mitarbeiter, die am 01.07. mit der Firma in einem ungekündigten und entgeltspflichtigen Arbeitsverhältnis von mindestens 6 Monaten stehen, erhalten mit dem Juligehalt ein Urlaubsgeld in Höhe von EUR 409,03.

Bei teilzeitbeschäftigten und befristeten Mitarbeitern wird das Urlaubsgeld entsprechend der am 01.07. mit ihnen vereinbarten Wochenarbeitszeit im Verhältnis zu der regelmäßigen Vollarbeitszeit gezahlt. Für die Berechnung wird der Zeitraum vom 01.01. bis 30.06. des Kalenderjahres berücksichtigt.

Wenn in dem Kalenderjahr keine Ansprüche auf Vergütung oder auf Zuschüsse zum Krankengeld oder Mutterschaftsgeld nach dem Mutterschutzgesetz bestehen, entfällt der Anspruch auf das Urlaubsgeld. Wenn nur für einen Teil des Kalenderjahres derartige Ansprüche (mit mindestens 15 Kalendertagen sozialversicherungs-pflichtiger Beschäftigung) bestehen, ermäßigt sich der Anspruch auf das Urlaubsgeld für jeden Kalendermonat ohne derartige Ansprüche um 1/12.

§ 12 Vermögenswirksame Leistungen

Die Mitarbeiter erhalten auf Antrag für jeden Kalendermonat, für den sie mindestens 15 Kalendertage Gehalt beziehen, EUR 40,00 monatlich als vermögenswirksame Leistungen im Sinne des Vermögensbildungsgesetzes.

Der Anspruch auf Leistungen ist insoweit ausgeschlossen, als der Mitarbeiter für denselben Zeitraum schon von einem anderen Arbeitgeber Leistungen nach dem Vermögensbildungsgesetz erhalten oder zu beanspruchen hat.

§ 13 Krankengeldzuschuss

Die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall und bei Maßnahmen der medizinischen Vorsorge oder Rehabilitation richtet sich nach dem Entgeltfortzahlungsgesetz in der jeweils geltenden Fassung. Bei der Entgeltfortzahlung bleiben Vergütung und entsprechende Zuschläge für Mehrarbeit/Überstunden/Nachtarbeit außer Ansatz.

Im Anschluss an die Entgeltfortzahlung erhalten Mitarbeiter, wenn sie dem Betrieb mindestens 2 Jahre angehören, den Unterschiedsbetrag zwischen ihrem Nettogehalt und dem Bruttokrankengeld aus der gesetzlichen Krankenversicherung bzw. dem Übergangsgeld aus der gesetzlichen Unfall- und Rentenversicherung entsprechend der im Anschluss aufgeführten Staffelung.

Als Krankengeld aus der gesetzlichen Krankenversicherung wird bei allen Mitarbeitern der durch § 47 Abs. 1 SGB V bestimmten Betrag zugrunde gelegt; bei nichtversicherungspflichtigen Mitarbeitern berechnet sich der Betrag nach dem höchsten beitragspflichtigen Arbeitsentgelt.

Bei der Feststellung des Nettogehaltes ist von dem Bruttomonatsgehalt (inkl. Schichtzulagen) auszugehen, das dem Mitarbeiter zustehen würde, wenn er nicht erkrankt wäre.

Dabei bleiben Vergütung und entsprechende Zuschläge für Mehrarbeit/Überstunden/Nacharbeit außer Ansatz. Davon sind die Steuern und gesetzlichen Sozialversicherungsbeiträge abzuziehen, die alsdann einzubehalten wären. Bei nichtkrankenversicherungspflichtigen Mitarbeitern, die sich bei einer gesetzlichen Krankenkasse freiwillig versichert haben, ist außerdem die Hälfte ihres Krankengeldes, höchstens jedoch die Hälfte des AOK-Beitrages, abzuziehen.

Der Krankengeldzuschuss wird bei einer Betriebszugehörigkeit

von mehr als 2 bis 5 Jahren für die Dauer von 7 Wochen

von mehr als 5 bis 10 Jahren für die Dauer von 20 Wochen

von mehr als 10 bis 15 Jahren für die Dauer von 33 Wochen

von mehr als 15 bis 20 Jahren für die Dauer von 46 Wochen

von mehr als 20 bis 25 Jahren für die Dauer von 59 Wochen

von mehr als 25 Jahren für die Dauer von 72 Wochen **gezahlt.**

Für die Dauer der Betriebszugehörigkeit kommt es auf den Zeitpunkt des Beginns der Zahlungen des Krankengeldzuschusses an. Die Zahlung des Krankengeldzuschusses entfällt, sobald ein Anspruch auf Rente wegen Alter, voller oder teilweiser Erwerbsminderung (evtl. auch auf Zeit) geltend gemacht werden kann.

Ist die gesetzliche Rente beantragt, aber noch nicht bewilligt, so ist der Krankengeldzuschuss bis zur Entscheidung über den Antrag mit der Maßgabe zu zahlen, dass er bei rückwirkender Rentenbewilligung insoweit zurückzuerstatten ist, als die Rente das bezogene Kranken-, Verletzten- oder Übergangsgeld übersteigt.

§ 14 Sterbegeld

Im Todesfall eines Mitarbeiters wird für die restlichen Kalendertage des Sterbem Monats sowie für einen weiteren Monat das zuletzt gültige monatliche Gehalt an die Hinterbliebenen (Ehegatte, versorgungsberechtigte Kinder bzw. Lebenspartner/in gem. LPartG, Lebensgefährte/in in eheähnlicher Gemeinschaft) gezahlt.

Sind bereits Bezüge oder Vorschüsse über den Sterbetag hinaus gezahlt worden, werden diese auf das Sterbegeld angerechnet.

§ 15 Kinderzulage

Alle Mitarbeiter erhalten eine Kinderzulage in Höhe von monatlich EUR 25,56 pro Kind, höchstens jedoch für 3 Kinder laut Angabe auf der Lohnsteuerkarte.

Die Kinderzulage wird gezahlt:

- zeitlich unbegrenzt, wenn das Kind infolge körperlicher oder geistiger Gebrechen erwerbsunfähig ist,
- unter den Voraussetzungen des § 2 Abs. 2 S. 2 des Bundeskindergeldgesetzes.

Der Anspruch auf Kinderzulage entsteht mit dem Beginn des Monats, in dem die Voraussetzungen für die Zahlung erfüllt werden; er erlischt mit dem Ende desjenigen Monats, in dem die Voraussetzungen entfallen.

§ 16 Sonderzahlung bei besonderen Anlässen

Die Mitarbeiter erhalten eine Sonderzahlung in Höhe von EUR 100,00 bei ihrer eigenen Eheschließung, der Eintragung einer Lebenspartnerschaft gem. LPartG und bei der Geburt ihres Kindes.

Falls beide Ehepartner bei der Firma beschäftigt sind, wird der Betrag nur einmalig ausgezahlt. Im Falle eines gekündigten Arbeitsverhältnisses entfällt die Sonderzahlung.

Hinsichtlich der Betriebsjubiläen gilt weiterhin die durch die Geschäftsführung ausgesprochene Gesamtzusage.

§ 17 Schlussbestimmungen

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Datum der Unterschrift in Kraft und ersetzt ablösend alle entsprechenden Regelungen oder Teilregelungen der zuvor geschlossenen betrieblichen Vereinbarungen, insbesondere die Betriebsvereinbarung zum Vergütungssystem der Firma vom 04.12.2001, die am 01.01.2002 in Kraft trat.

Die Betriebsvereinbarung ist von jedem Vertragsschließenden mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresende kündbar. Die Kündigung bedarf der Schriftform. Im Falle einer Kündigung gelten die Regelungen aus dieser Betriebsvereinbarung so lange weiter, bis eine neue betriebliche Regelung vereinbart worden ist.

Änderungen und Ergänzungen dieser Betriebsvereinbarung bedürfen der Schriftform. Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung ungültig sein oder werden, so wird die Gültigkeit der Vereinbarung im Übrigen dadurch nicht berührt. Unwirksame Bestandteile dieser Vereinbarung sollen dann, soweit nötig, durch wirksame Bestimmungen, die dem Gewollten möglichst nahe kommen, ersetzt werden.

.....
(Geschäftsleitung

.....
Gesamtbetriebsrat

Anlage:

"Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung"

In Anerkennung der Leistungen und der Betriebstreue der Mitarbeiter hat die Geschäftsführung der Firma entschieden, die Mitarbeiter am erwirtschafteten Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Beteiligung ist Ausdruck der

partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Mitarbeitern und erfolgt im Bewusstsein, dass der Unternehmenserfolg durch den Beitrag eines jeden Mitarbeiters mit herbeigeführt wurde.

Die Beteiligung erfolgt erstmalig für das Geschäftsjahr 2016.

§ 1 Erfolgsbeteiligung

Anspruch auf die erfolgsabhängige Vergütung haben alle Mitarbeiter, die im Referenzzeitraum (= betreffendes Geschäftsjahr) mit der Firma in einem Arbeitsverhältnis standen.

Die im Referenzzeitraum unterjährig ein- und austretenden Mitarbeiter erhalten eine anteilige erfolgsabhängige Vergütung. Pro Beschäftigungsmonat beträgt der Anteil 1/12.

Unterjährig austretende Mitarbeiter müssen ihren Anspruch jedoch vor Ablauf des 31.05. des Folgejahres geltend machen. Der Mitarbeiter trägt dafür Sorge, dass der Anspruch erfüllt werden kann. D.h. er hat die Lohnsteuerkarte in der Personalabteilung einzureichen, die im Referenzzeitraum maßgeblich war. Andernfalls erlischt der Anspruch automatisch.

Nicht erfolgsbeteiligt sind Mitarbeiter, die mehr als sechs Monate im Geschäftsjahr wegen z.B. Krankheit, Beurlaubung oder wegen Wehrdienst, Mutterschaft, Elternzeit, Altersteilzeit im Freistellungsblock ihre vertragliche Tätigkeit im Unternehmen nicht ausgeübt haben sowie Auszubildende, Werkstudenten, Volontäre und Praktikanten.

§ 2 Zeitpunkt der Ausschüttung

Die Ausschüttung erfolgt als Einmalzahlung nach Vorliegen des testierten Jahresabschlussberichts für das Vorjahr. Auszahlungstermin ist die Gehaltsabrechnung für den Monat August des laufenden Jahres.

§ 3 Höhe der erfolgsabhängigen Vergütung

Zur Veranschaulichung des Systems, nach dem die erfolgsabhängige Vergütung erfolgt, kann die auf die Textpassage folgende Tabelle mit den erläuternden Beispielen herangezogen werden.

Das nachstehend aufgeführte System ist ein Modell, das in der Absicht entstanden ist, den Mitarbeitern eine Einmalzahlung bei Vorliegen eines geplanten oder planüberschreitenden Unternehmensgewinns zu gewähren. Da dieses Modell erstmalig zur Anwendung kommt, liegen noch keine Erfahrungswerte vor. Sollte sich in der zukünftigen Anwendung herausstellen, dass Bezugsgrößen im System nicht geeignet sind, so wird in Verhandlung zwischen der Geschäftsführung und dem Gesamtbetriebsrat über eine Anpassung des Modells verhandelt. In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich auf die unter § 17 genannten "Schlussbestimmungen" dieser Betriebsvereinbarung verwiesen.

a) Grundlage der erfolgsabhängigen Vergütung

Grundlage für die Ermittlung der Ausschüttung der erfolgsabhängigen Vergütung ist das im zurückliegenden Geschäftsjahr geplante Ergebnis im Vergleich zum tatsächlich erreichten Ergebnis.

Für das erreichte Ergebnis ist der Deckungsbeitrag IV maßgeblich. Dieser Wert wird um eventuelle Sondereinflüsse bereinigt, die außerhalb des originären Verantwortungsbereichs der Firma Geschäftsführung liegen.

Das Ergebnis der Wertermittlung und die Berechnungsgrundlage sind mit dem Gesamtbetriebsrat zu beraten und zu beschließen.

b) Höhe der Ausschüttung

Die Höhe der jährlichen Einmalzahlung ist von der Höhe des erzielten Plan- und planüberschreitenden Ergebnisses. (Vergleiche hierzu: e) Tabelle)

Der Erfolg bemisst sich an Hand von insgesamt 5 Stufen. Stufe 5 ist die höchste zu erreichende Stufe.

Stufe 1 bezeichnet die 100 %ige Erfüllung des Plans.

Stufe 2 bezeichnet die Übererfüllung des Plans um 10 %.

Stufe 3 bezeichnet die Übererfüllung des Plans um 20 %.

Stufe 4 bezeichnet die Übererfüllung des Plans um 30 %.

Stufe 5 bezeichnet die Übererfüllung des Plans um 40 %.

Bei der Erreichung einer der 5 Stufen werden jeweils vorbehaltlich der unter c) aufgeführten Regelung, eine Auszahlung von insgesamt 10 % des erwirtschafteten Gewinns ausgeschüttet.

Dieser Betrag wird der Lohnsumme (= Tabellengehälter und ggf. Leistungszulagen) aller Mitarbeiter, die gem. der in § 1 Abs. 2 der Anlage von der Erfolgsbeteiligung nicht ausgeschlossen sind gegenübergestellt. Basis für die Berechnung der Lohnsumme ist der Monat Dezember des Referenzzeitraums.

Die Arbeitsvergütung der Geschäftsführer und der leitenden Angestellten ist nicht Bestandteil der zu ermittelnden Lohnsumme.

Beispiele für Stufe 2:

Plan:	1,5 Mio. Euro	2,0 Mio. Euro
Planerfüllung:	1,65 Mio. Euro	2,2 Mio. Euro
	also Übererfüllung	also Übererfüllung
	um 10 %	um 10 %
	damit Stufe 2 maßgeblich	damit Stufe 2 maßgeblich
Auszahlungssumme an alle Mitarbeiter		
zunächst:	10 % vom Gewinn = 165 Tsd. Euro	10 % vom Gewinn = 220 Tsd. Euro
Lohnsumme:	1,1 Mio. Euro	

165 Tsd. Euro: 1,1 Mio. Euro = 15 %	220 Tsd. Euro: 1,1 Mio. Euro = 20 %
--	--

c) Begrenzung des Ausschüttungswertes

Die Summe des tatsächlich auszuzahlenden Betrages an alle Mitarbeiter zusammen, wird in der Höhe folgendermaßen begrenzt:

Auf Stufe 1 erfolgt höchstens eine Auszahlung von bis zu 15 % der monatlichen Lohnsumme des Monats Dezember.

Auf Stufe 2 erfolgt höchstens eine Auszahlung von bis zu 17,5 % der monatlichen Lohnsumme des Monats Dezember.

Auf Stufe 3 erfolgt höchstens eine Auszahlung von bis zu 20 % der monatlichen Lohnsumme des Monats Dezember.

Auf Stufe 4 erfolgt höchstens eine Auszahlung von bis zu 22,5 % der monatlichen Lohnsumme des Monats Dezember.

Auf Stufe 5 erfolgt höchstens eine Auszahlung von bis zu 25 % der monatlichen Lohnsumme des Monats Dezember.

Beispiele für Stufe 2:

Weiter: der Wert 165 Tsd. Euro wird nach oben begrenzt durch 17,5 % (= 2. Stufe) der Gesamtlohnsumme im Monat Dezember

= 1,1 Mio. Euro (17,5 % von 1,1 Mio. Euro) = 192,5 Tsd. Euro

Für den Betrag 165 Tsd. Euro gilt:	Für Betrag 220 Tsd. Euro gilt:
Praktisch/ tatsächlich keine Begrenzung, da 165 Tsd. Euro < 192,5 Tsd. Euro	Begrenzung ist anzuwenden, da 220 Tsd. Euro > 192,5 Tsd. Euro

d) Verteilung

Der auf diesem Wege errechnete Betrag wird sodann durch die Anzahl der berechtigten Mitarbeiter geteilt und zu gleichen Teilen ausgezahlt.

165 Tsd. Euro : 272 Mitarbeiter = 606,62 Euro	192,5 Tsd. Euro : 272 Mitarbeiter = 707,72 Euro
---	---

Die Auszahlung erfolgt mit der Auszahlung des Gehalts für den Monat August.

Der Mitarbeiter erhält somit 606,62 Euro bzw. 707,72 Euro. Diese Beträge sind sozialabgabe- und steuerpflichtig.

e) Tabelle

Auszuzahlende Beträge sind in den Beispielen fett gedruckt

Stufen	Erzieltes Ergebnis	Grundsätzlich auszuzahlen (in % vom Gewinn),	aber in der Höhe begrenzt durch Anteil an der monatlichen Lohnsumme in %
Stufe 1	Planerfüllung = 100 %	10°%	15 %
Stufe 2	Planerfüllung + 10 %	10°%	17,5 %
Stufe 3	Planerfüllung + 20 %	10°%	20 %
Stufe 4	Planerfüllung + 30 %	10°%	22,5 %
Stufe 5	Planerfüllung + 40 %	10°%	25 %

Lohnsumme 1,1 Mio. Euro

Beispiel 1

Stufe 1	Planerfüllung = 100 %	= 1,5 Mio. €	150 Tsd. €	165 Tsd. €
Stufe 2	Planerfüllung + 10 %	= 1,65 Mio. €	165 Tsd. €	192,5 Tsd. €
Stufe 3	Planerfüllung + 20 %	= 1,8 Mio. €	180 Tsd. €	220 Tsd. €
Stufe 4	Planerfüllung + 30 %	= 1,95 Mio. €	195 Tsd. €	247,5 Tsd. €
Stufe 5	Planerfüllung + 40 %	= 2,1 Mio. €	210 Tsd. €	275 Tsd. €

Beispiel 2

Stufe 1	Planerfüllung = 100 %	= 2,0 Mio. €	200 Tsd. €	165 Tsd. €
Stufe 2	Planerfüllung + 10 %	= 2,2 Mio. €	220 Tsd. €	192,5 Tsd. €
Stufe 3	Planerfüllung + 20 %	= 2,4 Mio. €	240 Tsd. €	220 Tsd. €
Stufe 4	Planerfüllung + 30 %	= 2,6 Mio. €	260 Tsd. €	247,5 Tsd. €
Stufe 5	Planerfüllung + 40 %	= 2,8 Mio. €	280 Tsd. €	275 Tsd. €

12 Zielvereinbarungen

12.1 Variable Vergütung und Zielvereinbarungen

Der Begriff Zielvereinbarung ist eingebettet in die Diskussion um **lean-production**, **lean-management**, **lean-administration** und **lean-thinking**. Hinter all diesen Begrifflichkeiten steht das Bemühen des Managements, die Unternehmen umzustrukturieren bzw. zu restrukturieren, um sie auf die veränderten Bedingungen im globalen Wettbewerb auszurichten.

Mit Zielvereinbarungen sollen, in zum Teil sehr umständlichen und auch bürokratischen Verfahren, Unternehmensziele in den täglichen Arbeitsprozess auf den unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens implementiert werden. In der Regel geht es um Quantität, Qualität, Effizienzsteigerung und Erfolgsrechnungen. Vorgaben dieser Art werden auf die einzelnen Hierarchien heruntergebrochen und für die Beteiligten als Leistungsziel konkretisiert.

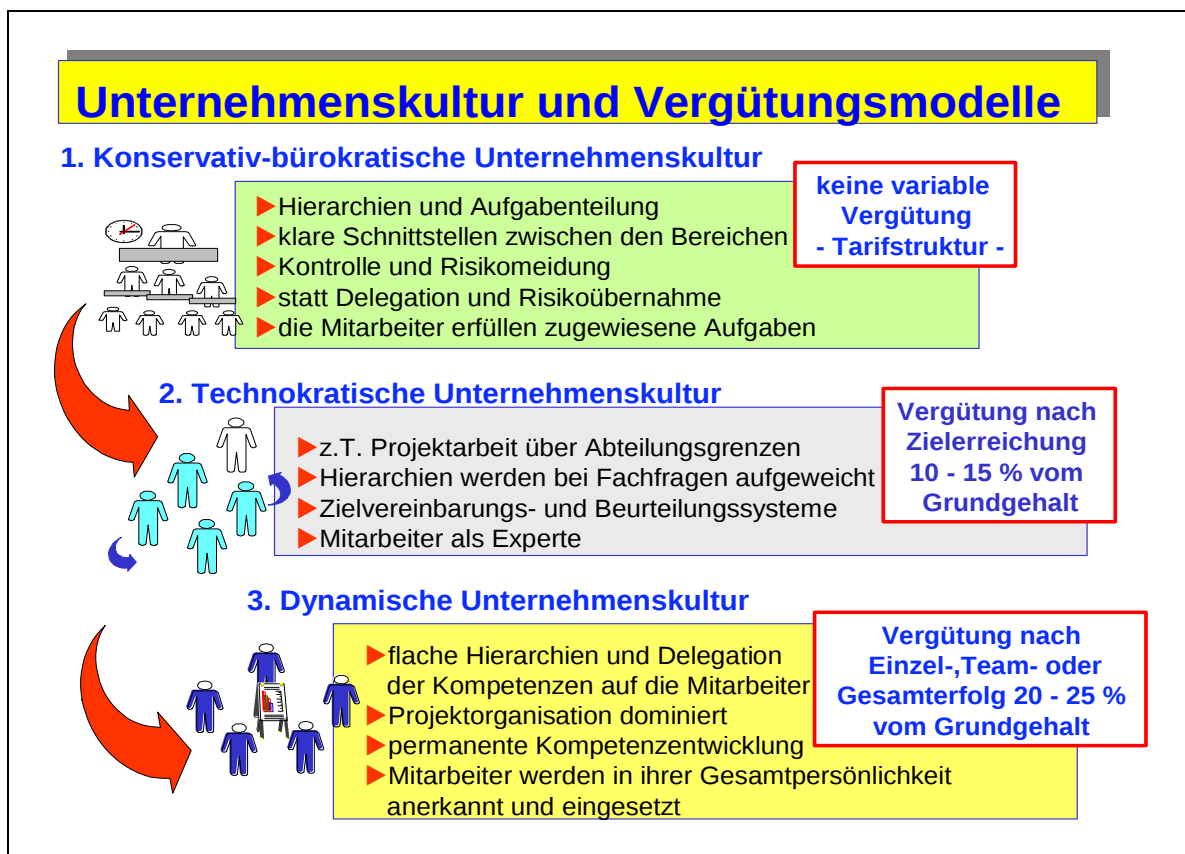


Abbildung 36: Unternehmenskultur und Vergütungsmodelle

Gegenstand sind Unternehmensziele, -bereiche oder Projektziele und die Vereinbarung von Zielen mit dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitsgruppe. Zudem sind Zielvereinbarungen ein Personalführungsinstrument.

Im Zuge der betrieblichen Einführung von Zielvereinbarungen stellt sich oft heraus, dass Management und Beschäftigte unterschiedliche Vorstellungen von Zielvereinbarungen haben.

Zahlreiche Arbeitgeber verstehen unter Zielvereinbarungen Zielvorgaben. Bei einem solchen Konzept verschleiert der Begriff „Zielvereinbarung“ zweierlei:

Erstens stehen die Ziele meist schon fest. Gesprochen wird dann allenfalls über den Grad der Zielerreichung oder über den besten Weg der Umsetzung.

Zweitens täuscht der Begriff Zielvereinbarung darüber hinweg, dass es sich oftmals gar nicht um eine wirkliche Verhandlung unter gleichberechtigten Vertragspartnern, sondern um ein Gespräch handelt, in dem der Vorgesetzte die Ziele mit mehr oder weniger Druck durchsetzt.

Der unternehmensstrategische Ansatz verschärft den Konflikt um Entgelt und Leistung. Zielvereinbarungen bezogen auf die originären Arbeitsaufgaben machen für Arbeitnehmer wenig Sinn. Tarifverträge regeln schließlich den Bezug zwischen Arbeitsaufgabe und Entgeltleistung. Aufgabe des Arbeitgebers ist es, die Bedingungen für die Erledigung der Arbeitsaufgabe optimal in materieller und sozialer Hinsicht zu gestalten.

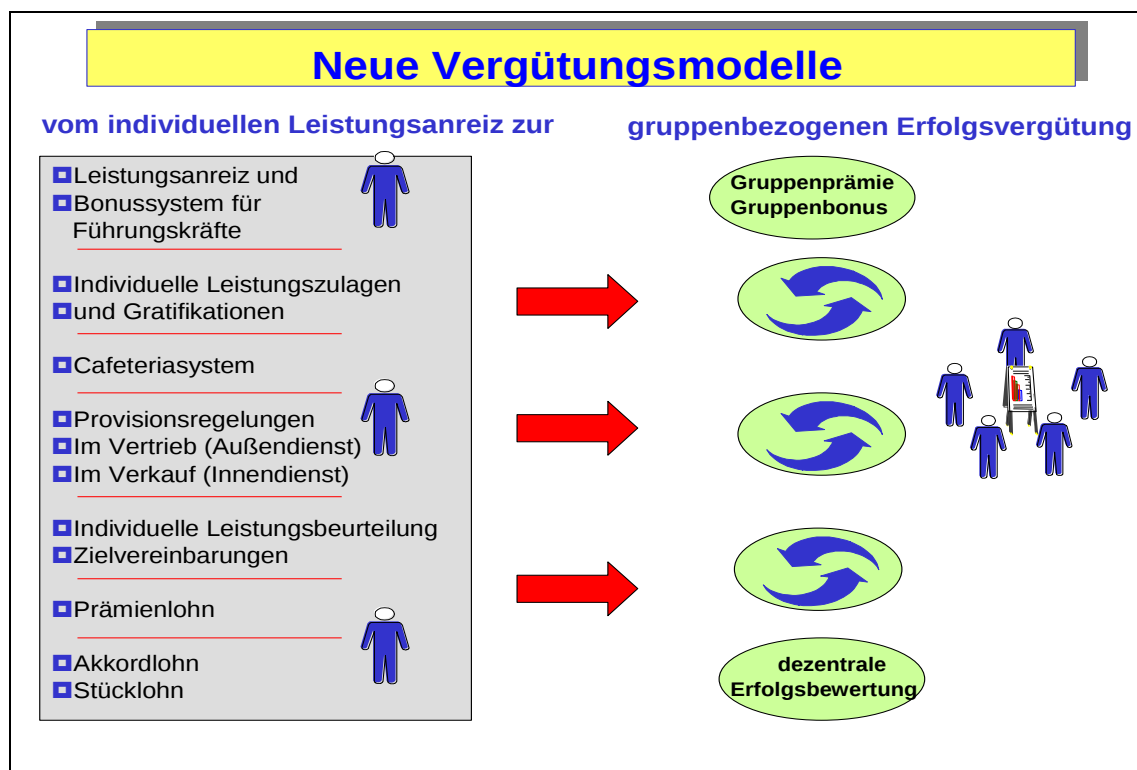


Abbildung 37: Neue Vergütungsmodelle

Argumentativ unterstützt wird das Thema mit Begriffen wie corporate identity, Globalisierung der Märkte, internationale Konkurrenzfähigkeit bis hin zur Standortfrage und zukünftigen Investitionen.

Fragen der Humanisierung der Arbeitswelt bzw. die unmittelbare Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie die Beschäftigungssicherung und eigene Entwicklungsmöglichkeiten werden häufig nicht erwähnt oder haben nur einen zweitrangigen Stellenwert.

12.2 Zielvereinbarungen aus der Sicht der Beschäftigten

Nach einem arbeitnehmerorientierten Verständnis sind Zielvereinbarungen das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses, der durch die gleichberechtigte Stellung der Vertragsparteien – Beschäftigten(gruppen) und Vorgesetzte – gekennzeichnet ist. Verhandelt wird nicht nur über das Leistungsniveau, sondern auch über die Ziele selbst sowie über die personellen und sachlichen Rahmenbedingungen, unter denen die Leistungen erbracht werden sollen. Den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung bietet sich bei Zielvereinbarungen die Chance, auch ihre eigenen Ziele (z. B. sichere Arbeitsplätze, humanere Arbeit) auf die Tagesordnung zu setzen und die Leistungspolitik des Betriebes sozialer zu gestalten.

Forderung an eine humane Arbeitsorganisation

1. Eine befriedigende Tätigkeit sollte unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen aktivieren. Die Einzelaufgaben sollten sinnvoll zusammengesetzt sein und den Arbeitnehmer in die Lage versetzen, einen eigenen Arbeitsrhythmus aufzubauen.
2. Jede Arbeit sollte so strukturiert sein, dass der Arbeitende aus seinen Aufgaben etwas lernt, seine Kenntnisse erweitert und damit allgemein seine Lernfähigkeit wach hält.
3. Jeder braucht einen Mindestraum für eigene Entscheidungen. Er muss Möglichkeiten zur Kontrolle seiner Arbeitsergebnisse erhalten. Dabei muss er an der Festlegung der Standards beteiligt sein, die er einzuhalten hat.
4. Die Arbeit soll ineinandergreifende Aufgaben, Arbeitsplatzwechsel und soziale Kontakte bieten, damit die einzelnen sich gegenseitig informieren, helfen und unterstützen können.
5. In jeder Arbeit sollten Qualifikationen wie Sorgfalt, Geschicklichkeit und Kenntnisse enthalten sein, die auch in der Gesamtgesellschaft geschätzt werden.
6. Jede Tätigkeit bzw. jede Arbeitsgruppe sollte einen merklichen Beitrag zum Nutzen des Produkts für den Konsumenten leisten.
7. Letztlich sollte jede Arbeit mit Hoffnungen auf zukünftige, gleichbleibende Einkommenserhöhungen, die Ausweitung der Kenntnisse und die Möglichkeiten des Aufstiegs verbunden werden können.

12.3 Das Ziel – worum geht es hier eigentlich?

Die Frage des Ziels sollte sich auch vor der Einführung von Zielvereinbarungen das Management gründlich beantworten. Zu berücksichtigen sind dabei die Vorstellungen von Betriebsrat und den Beschäftigten.

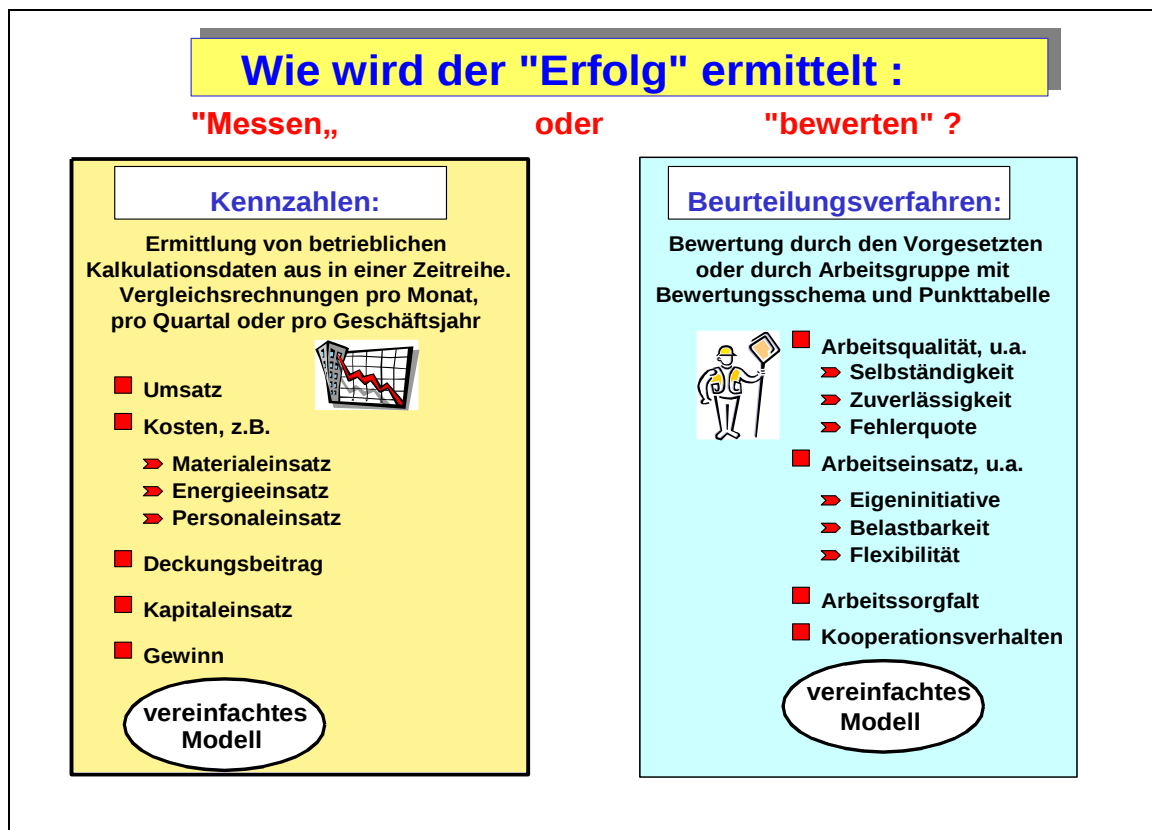


Abbildung 38: Wie wird "Erfolg" ermittelt

Allgemein handelt es sich beim Begriff "Ziel" um einen in der Zukunft definierten Zustand. Durch konkrete Maßnahmen soll dieser Zustand (Ziel) erreicht werden, z. B.

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- Reduzierung von Belastung und Beanspruchung,
- Steigerung der Menge,
- Verbesserung der Qualität,
- Einhaltung von Terminen,
- Entwicklung einer neuen Software,
- Umsatzziele,
- Kostenziele,
- usw.

Die angeführten Punkte könnte man noch beliebig erweitern.

Ist diese Frage für alle Beteiligten eindeutig beantwortet, folgt die Prüfung von Strategien und einzelner Methoden mit denen man das definierte Ziel erreichen kann. Das Instrument der Zielvereinbarung ist nur eines von vielen und taucht (aber auch da nicht isoliert) in der betrieblichen Wirklichkeit häufig nur in Zusammenhang mit variablen Entgeltmodellen auf.

Bei den Strategien gilt es Erfahrungen (positive und negative) aus anderen Unternehmen heranzuziehen und die Praktikabilität der Strategie, falls der Erfolg unsicher ist, behutsam experimentell in einzelnen Bereichen des Unternehmens zu testen und im Prozess sukzessive zu optimieren.

Die Zielvereinbarung - ein unternehmensstrategisches Element

Mit der Zielvereinbarung verfolgen die Arbeitgeber den systematischen Weg, um die im Betrieb vorhandenen Zustände und Verhältnisse zu verändern. Wie der Begriff "Zielvereinbarung" bereits ausdrückt, geht es in diesem Fall erstens um Unternehmens-Ziele, welche zweitens im Rahmen einer "Vereinbarung" mit den Arbeitnehmern getroffen werden. Damit dieser Prozess seitens der Unternehmen in die Wege geleitet werden kann, bedarf es einer anderen Unternehmenskultur. Der klassische Taylorismus mit seiner Anordnung von oben nach unten scheitert hier in aller Regel.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es einer Unternehmenskultur, welche die Arbeitnehmer in vielfältiger Weise beteiligt.

Über die Vorgesetzten werden unternehmensstrategische Ziele nach wie vor nach "unten" transportiert. Jeder Vorgesetzte versucht nun seinerseits mit den Arbeitnehmern im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe Unternehmens-Ziele zu vereinbaren, um eine kontinuierliche Prozessoptimierung zu erreichen.

12.4 Beispiel für variable Entgeltkonzepte

Das Beispiel für ein leistungsorientiertes Vergütungssystem einer Bank verbindet verschiedene messbare und bewertbare Komponenten miteinander. So wird hier die

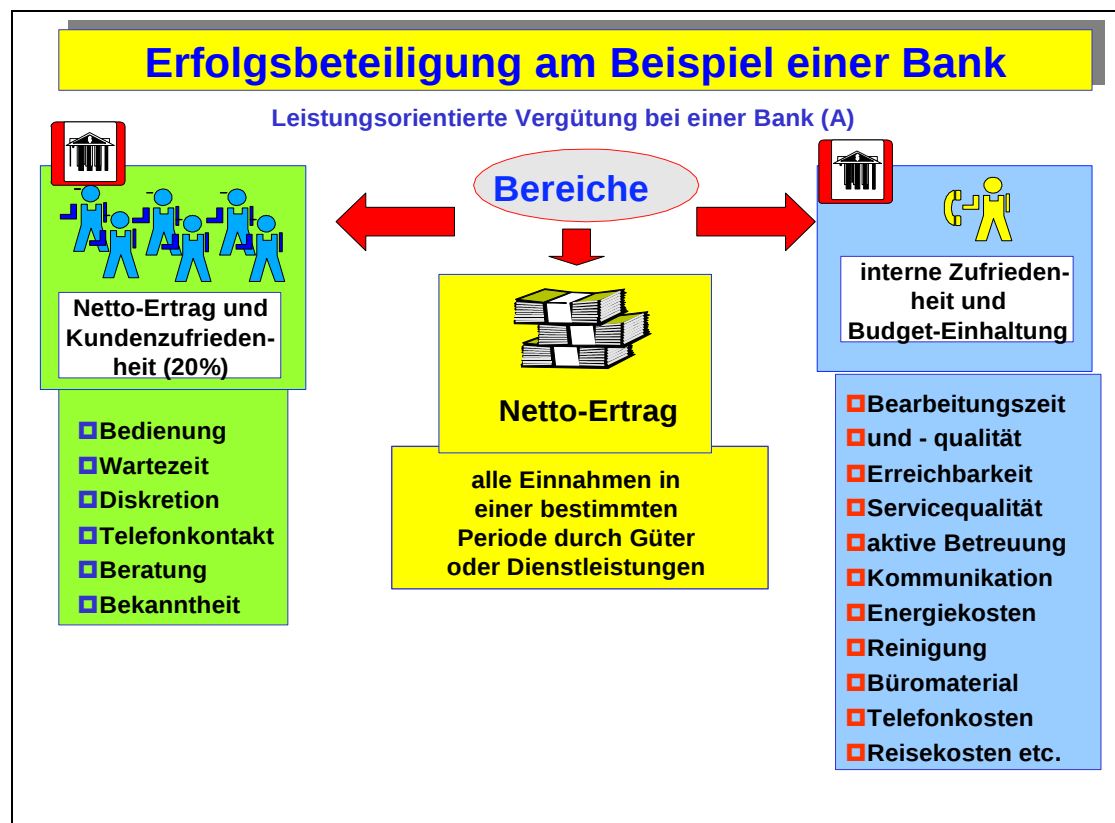


Abbildung 39: Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank I

Bewertung der Kunden als Bezugspunkt in das Modell eingebaut. Eine weitere messbare Komponente bildet der Nettoertrag des Unternehmens. Die dritte Komponente wird aus den Faktoren interne Kundenzufriedenheit (bewertbar) und Budgeteinhaltung (messbar) gebildet.

Die Teamleistung, die durch die Zielerreichung festgelegt wird bestimmt das gesamte Ausschüttungsvolumen für den Bereich. Die individuelle Ausschüttung erfolgt nach der persönlichen Zielvereinbarung.

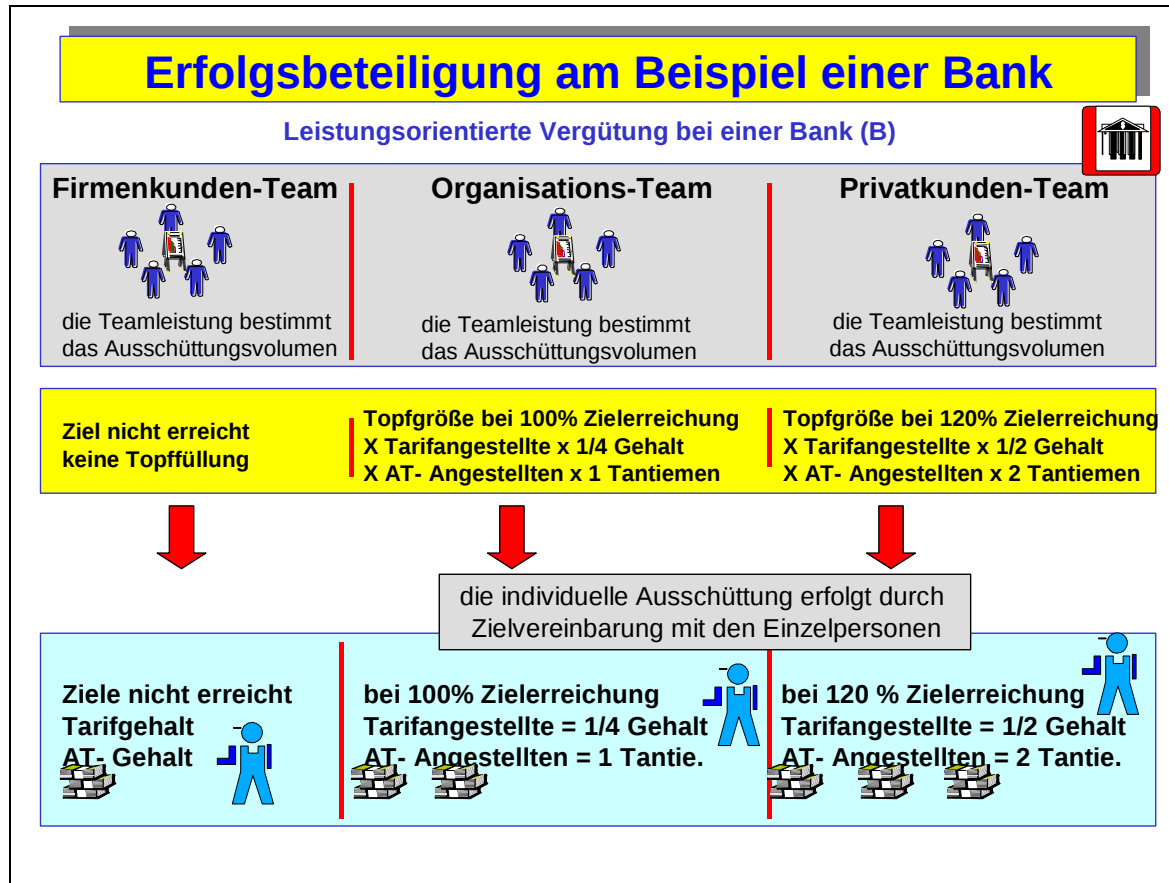


Abbildung 40: Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank II

In einem Unternehmen der Automobilzulieferindustrie gibt es ebenfalls eine Verbindung zwischen der kollektiven Leistung des Teams und einer individuellen Leistungsbeurteilung. Der Vorgesetzte beurteilt hier das Verhalten der Gruppe und der einzelnen Mitglieder bei den Fragen Sauberkeit und Ordnung, Betriebsmitteleinsatz etc. Die Qualität wird nach festgelegten Kriterien bestimmt und sichert bei der Einhaltung vorgegebener Toleranzen eine Ausschussquotenprämie. Für eine hohe Nutzung der Anlage wird eine weitere Prämie definiert.

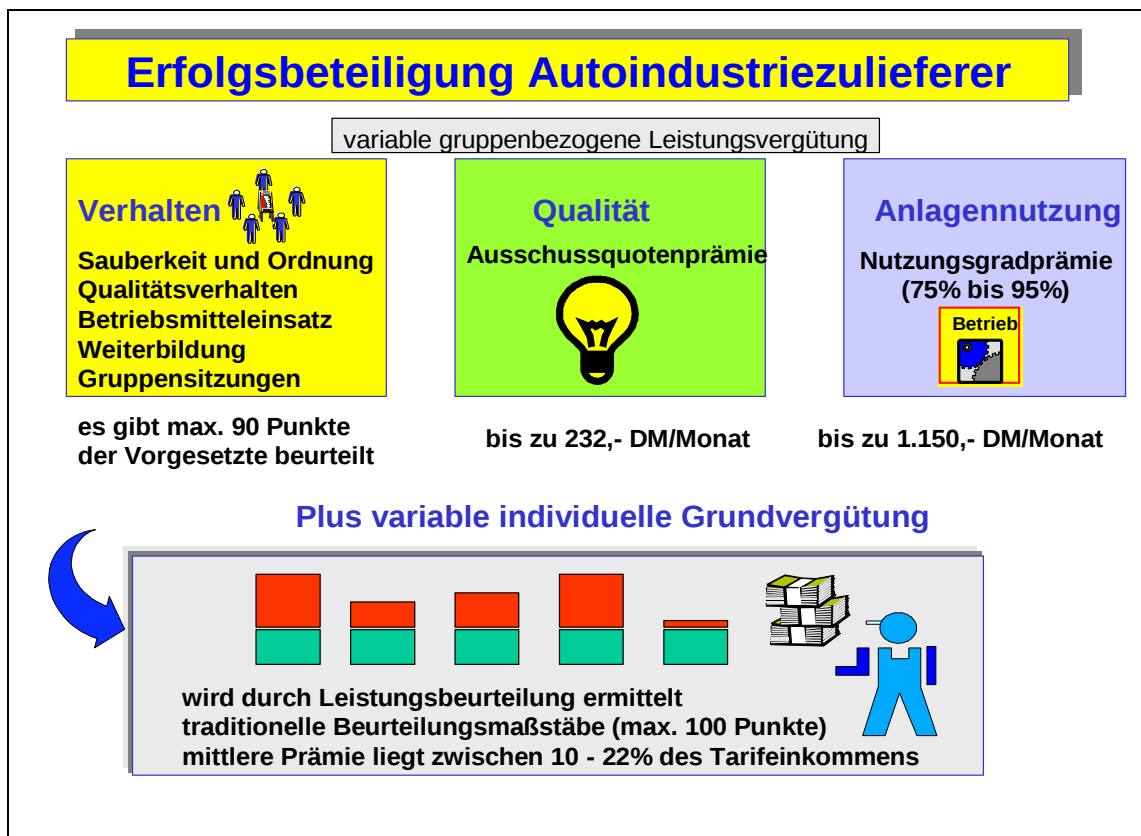


Abbildung 41: Erfolgsbeteiligung Autoindustriezulieferer

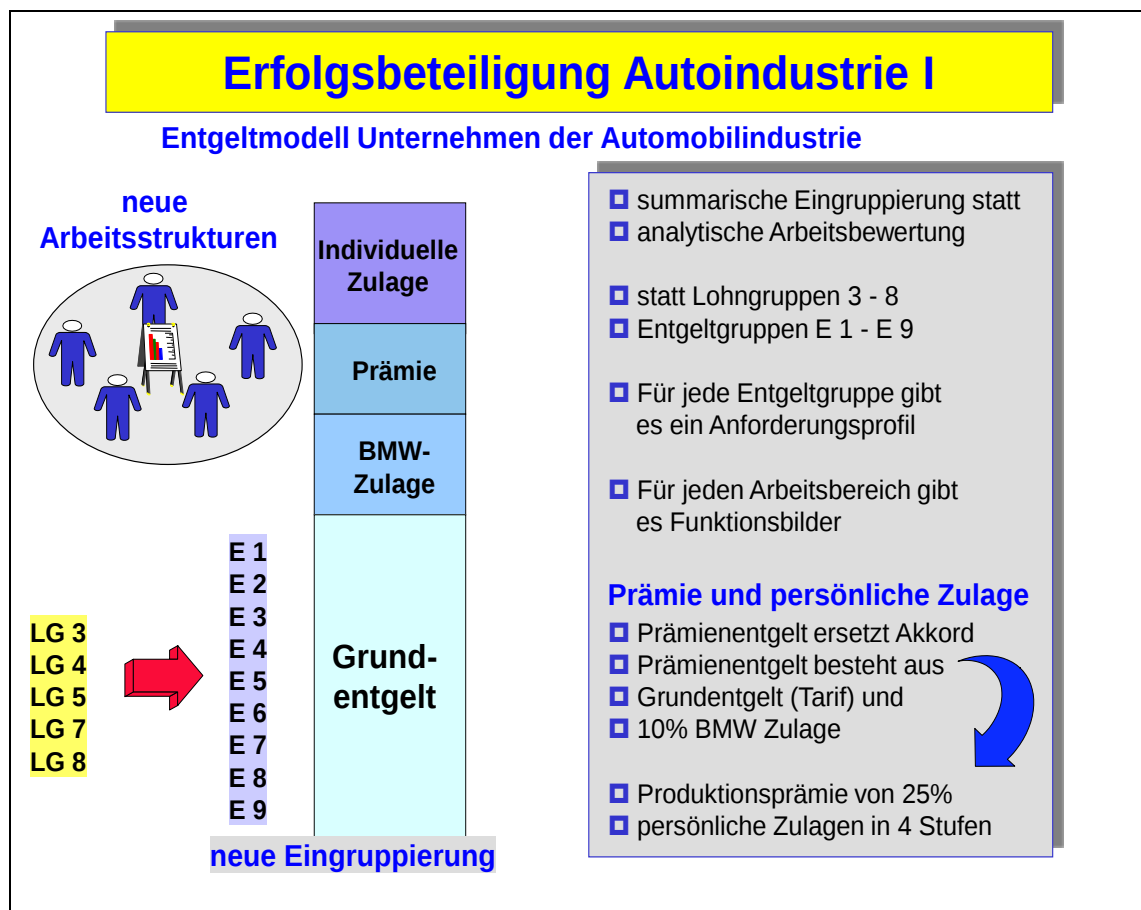


Abbildung 42: Erfolgsbeteiligung Autoindustrie I

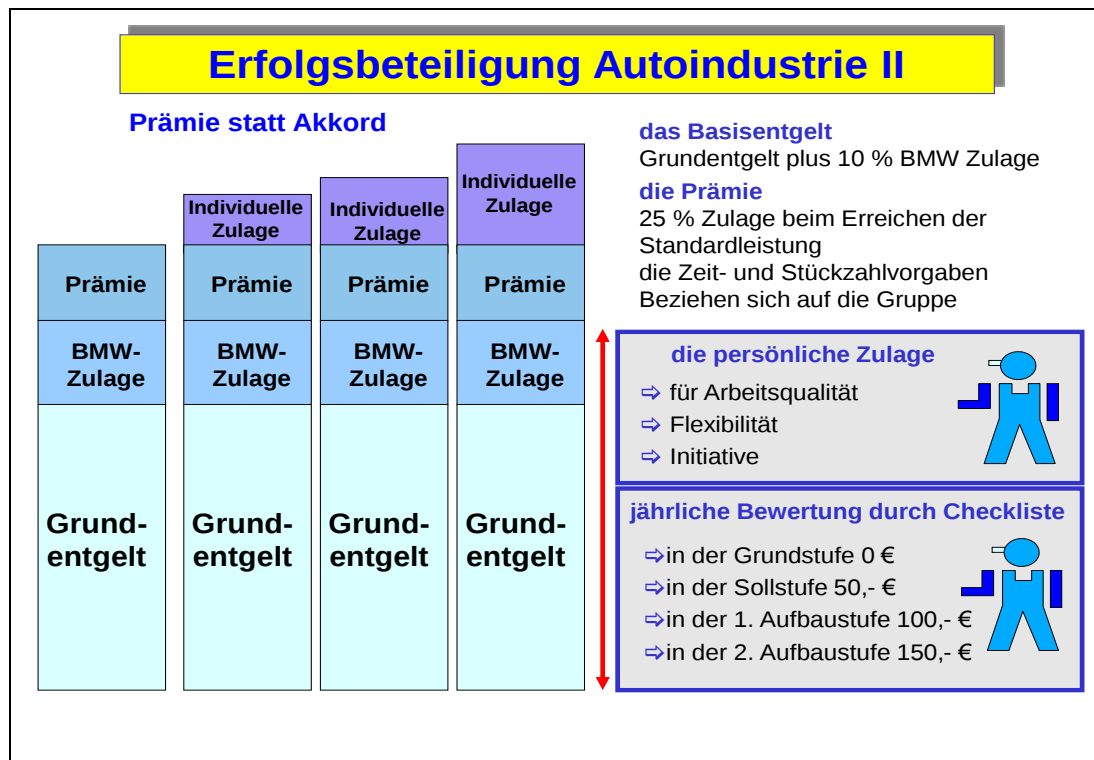


Abbildung 43: Erfolgsbeteiligung Autoindustrie II

12.5 Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug

Besteht keine direkte Verknüpfung zwischen Zielvereinbarung und Entgelt, bietet das Betriebsverfassungsgesetz weitere Ansätze für die Mitbestimmung:

Im Rahmen von Beurteilungen stellt die Zielvereinbarung einen mitbestimmungspflichtigen „allgemeinen Beurteilungsgrundsatz“ dar (vgl. § 94 Abs. 2 BetrVG). Beurteilungsgrundsätze im Sinne dieser Vorschrift sind Richtlinien, nach denen Leistung und Verhalten des Arbeitnehmers bewertet werden. Das Mitbestimmungsrecht soll einer Objektivierung im Interesse der Arbeitnehmer dienen. Bei Zielvereinbarungen ist über die Zielkriterien sowie über das nähere Verfahren der Beurteilung mitzubestimmen.

Wird die Zielerreichung durch ein Datenverarbeitungssystem kontrolliert, handelt es sich um eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle, die nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG mitbestimmungspflichtig ist. Es wäre also näher zu prüfen, ob eine technische Einrichtung vorhanden ist, die zur Überwachung von Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer objektiv und unmittelbar geeignet ist.

Wird die Zielerreichung nicht durch technische Einrichtungen festgestellt, könnte die Mitbestimmung bei „Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb“ (nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG) geltend gemacht werden, da Zielvereinbarungen das Arbeits- und Leistungsverhalten der Arbeitnehmer bestimmen. Hier ist jedoch darauf hinzuweisen, dass das BAG zwischen mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen des Ordnungsverhaltens des Betriebes und

mitbestimmungsfreien Maßnahmen des Arbeitsverhaltens unterscheidet. Diese Rechtsauffassung ist umstritten.

Nach Klärung der rechtlichen Grundlagen und Möglichkeiten stellt sich für den Betriebsrat die Frage, wovon er die Ablehnung oder Zustimmung von Zielvereinbarungen abhängig machen sollte. Im folgenden Abschnitt sind Mindestanforderungen aufgelistet, die im Interesse der Beschäftigten an eine kollektive Regelung zu stellen sind.

12.6 Beurteilungsverfahren

Bei Zielvereinbarungen geht es immer um die Beurteilung einer erbrachten Arbeitsleistung, die in der Regel anhand von standardisierten Beurteilungsverfahren beurteilt wird und Rahmen von Mitarbeitergesprächen erörtert wird. Die folgenden Schaubilder skizzieren die gängigen Beurteilungsverfahren. Weiter enthält dieser Abschnitt Beispiele für Beurteilungsbögen, die in der betrieblichen Praxis häufig anzutreffen sind.

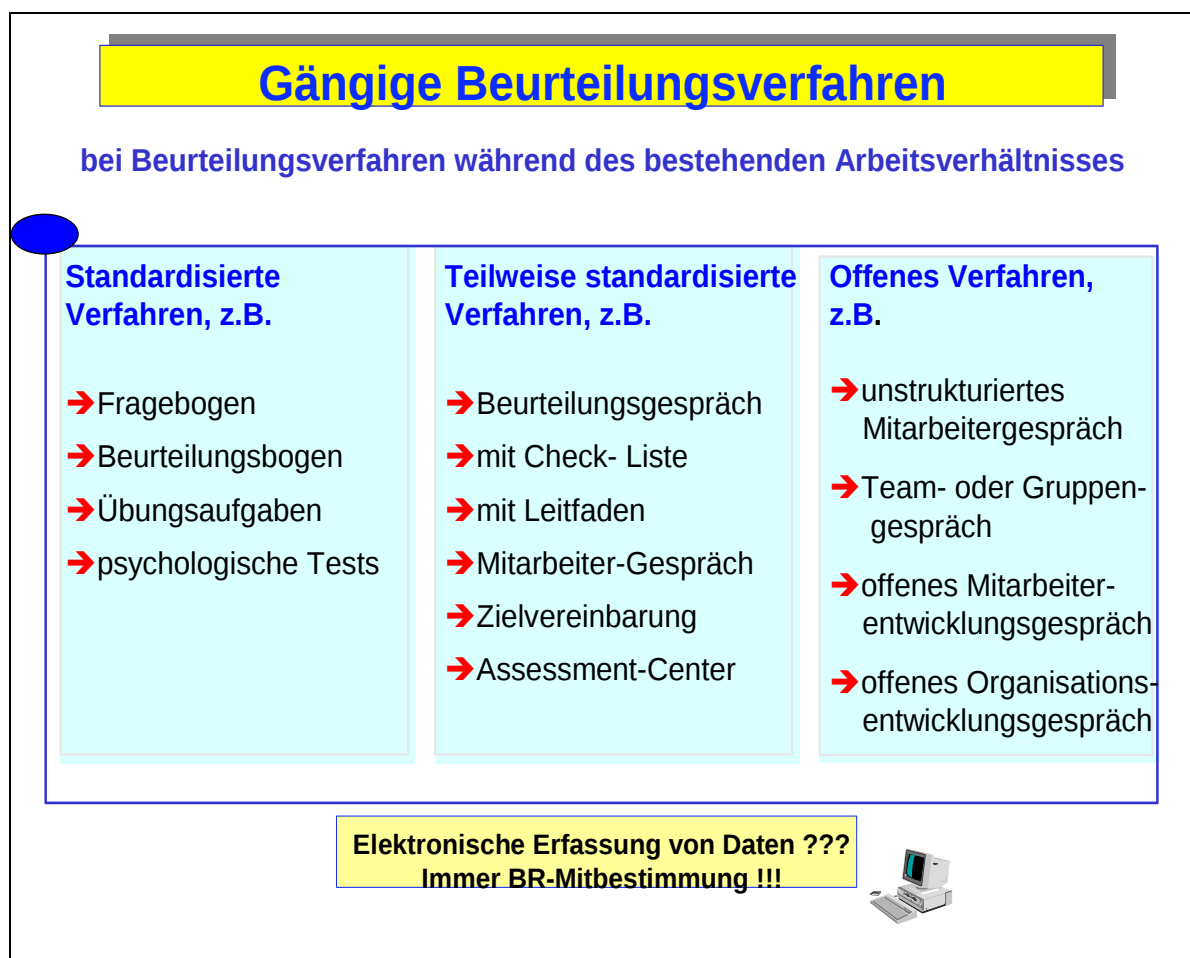


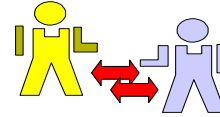
Abbildung 44: Gängige Beurteilungsverfahren

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

und ihr rechtlicher Hintergrund §§

Arbeitnehmer haben das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die ihre Person betreffen, (...) gehört zu werden. Sie sind berechtigt, Stellung zu nehmen und Vorschläge (...) zu machen. Sie können verlangen, dass (...) die Leistungsbeurteilung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten mit ihnen erörtert werden. Sie können ein Mitglied des BR hinzuziehen. (...)

BetrVG § 82



BetrVG § 94

(...) Die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze bedarf der Zustimmung des Betriebsrates. Kommt keine Einigung zustande ---> Einigungsstelle !

Es geht hier um die Bewertung des Verhaltens und der Leistungen der AN nach einheitlichen Kriterien
Alle Verfahren mit Beurteilungscharakter
Regelung von Verfahrensfragen
Auch an einem Fragebogen / Check-Liste ausgerichtetes Führungsgespräch ist mitbestimmungspflichtig

Abbildung 45: Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

Welche Arten von Führungsgesprächen gibt es ?

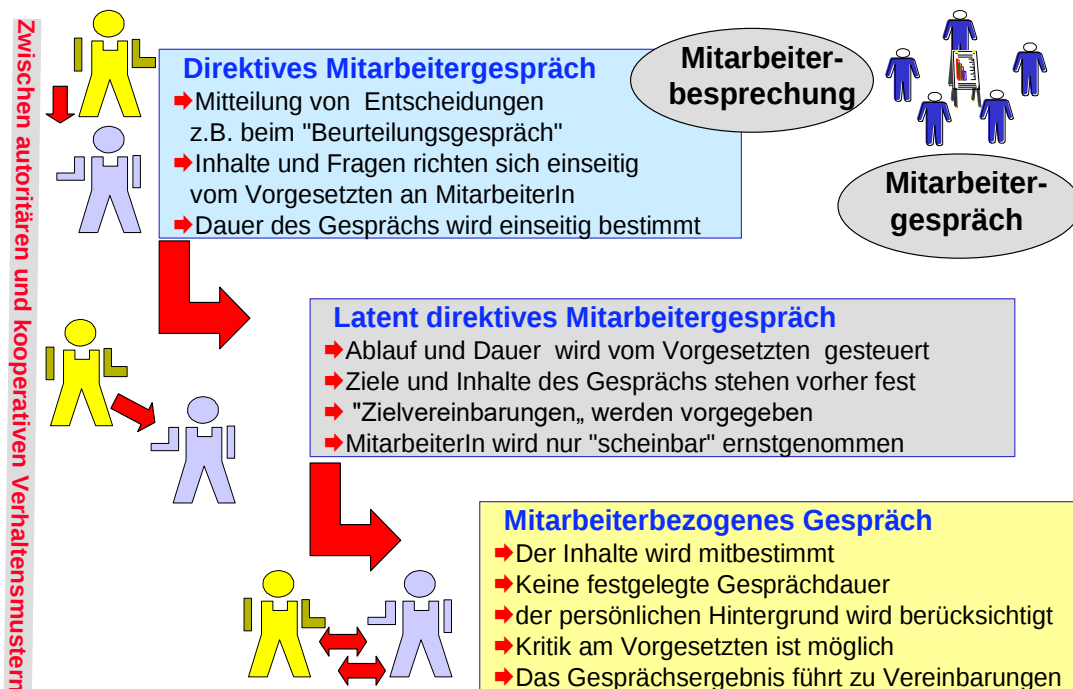


Abbildung 46: Welche Arten von Führungsgesprächen gibt es?



Abbildung 47: Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze

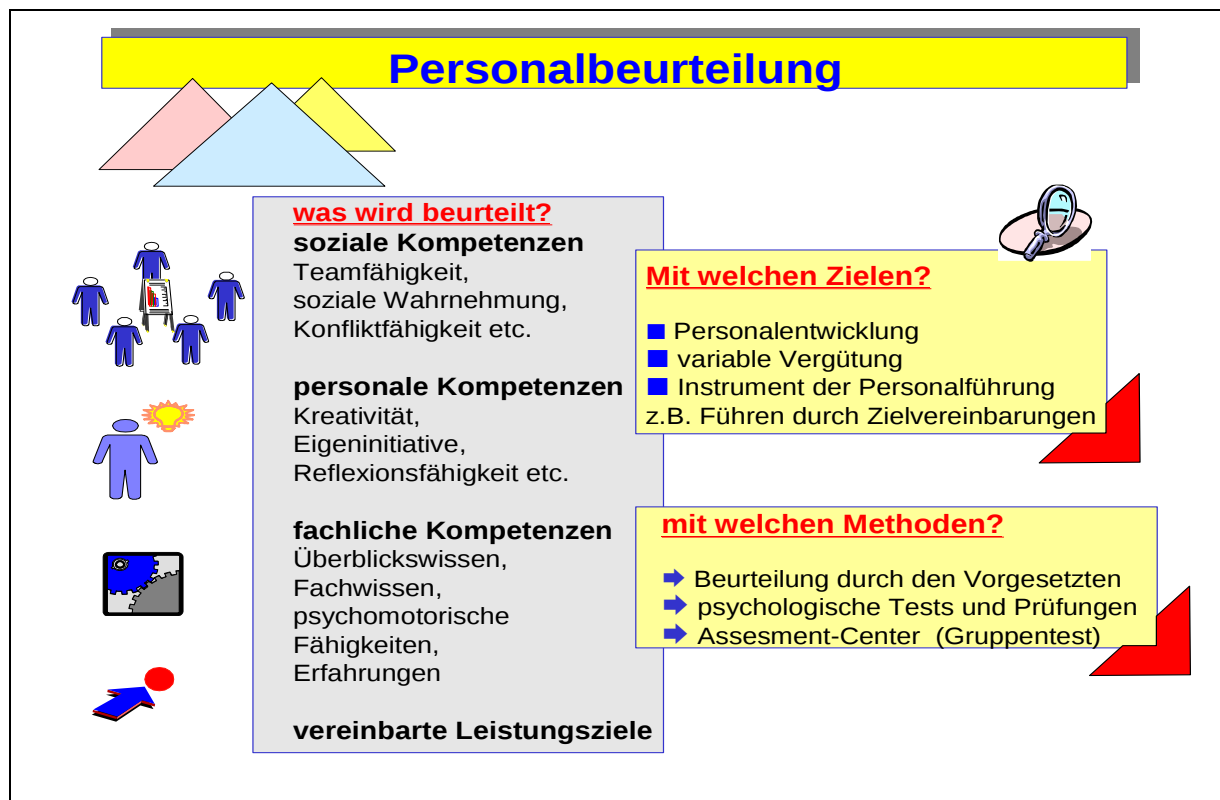


Abbildung 48: Personalbeurteilung

Der Beurteilungsbogen für MitarbeiterInnen ohne Personalverantwortung

_____ Pers.-Nr.	_____ Name, Vorname	_____ Abteilung	_____ Vorgesetzter
--------------------	------------------------	--------------------	-----------------------

Kriterien

Bewertungsstufen

	Übertroffen 8 Punkte	Voll erfüllt 6 Punkte	Erfüllt 4 Punkte	Im allgemeinen erfüllt 2 Punkte	Nicht erfüllt 0 Punkte
Arbeits- ergebnisse					
Initiative / Selbständigkeit					
Arbeitsstil					
Fachkönnen / Fachwissen					
Kommunikation und Teamarbeit					

Gesamtbewertung

Bewertung gelesen und besprochen

Datum Vorgesetzter

Datum MitarbeiterIn

bis 10 Punkte 0%
 11 - 15 Punkte 5%
 16 - 20 Punkte 10 %
 21 - 29 Punkte 20 %
 30 - 40 Punkte 30%

Der Beurteilungsbogen für MitarbeiterInnen mit Personalverantwortung

Pers.-Nr. _____ Name, Vorname _____ Abteilung _____ Vorgesetzter _____

Kriterien

Bewertungsstufen

	Übertroffen 8 Punkte	Voll erfüllt 6 Punkte	Erfüllt 4 Punkte	Im allgemeinen erfüllt 2 Punkte	Nicht erfüllt 0 Punkte
Arbeits- ergebnisse					
Initiative / Selbständigkeit					
Arbeitsstil					
Fachkönnen / Fachwissen					
Kommunikation und Teamarbeit					

Gesamtbewertung

Bewertung gelesen und besprochen

Datum

Vorgesetzter

Datum

MitarbeiterIn

bis 10 Punkte 0%
 11 - 15 Punkte 5%
 16 - 20 Punkte 10 %
 21 - 29 Punkte 20 %
 30 - 40 Punkte 30%

Der Beurteilungsbogen für Auszubildende

Pers.-Nr.	Name, Vorname	Abteilung	Vorgesetzter
-----------	---------------	-----------	--------------

Kriterien

Bewertungsstufen

	Übertroffen 8 Punkte	Voll erfüllt 6 Punkte	Erfüllt 4 Punkte	Im allgemeinen erfüllt 2 Punkte	Nicht erfüllt 0 Punkte
Arbeits- ergebnisse					
Initiative / Selbständigkeit					
Arbeitsstil					
Fachkönnen / Fachwissen					
Kommunikation und Teamarbeit					

Gesamtbewertung

Bewertung gelesen und besprochen

Datum	Vorgesetzter	Datum	MitarbeiterIn
-------	--------------	-------	---------------

bis 10 Punkte 0%
 11 - 15 Punkte 5%
 16 - 20 Punkte 10 %
 21 - 29 Punkte 20 %
 30 - 40 Punkte 30%

Der Beurteilungsbogen für die Vorgesetztenbeurteilung

_____ Pers.-Nr.	_____ Name, Vorname	_____ Abteilung	_____ Vorgesetzter
--------------------	------------------------	--------------------	-----------------------

Kriterien

Bewertungsstufen

	sehr gut	gut	durchschnittlich	schlecht	sehr schlecht
Wie "führt" Ihr Vorgesetzter seine Mitarbeiter?					
Wie arbeitet Ihr Vorgesetzter mit Ihnen zusammen?					
Wie informiert er Sie über Dinge, die Ihre Arbeit betreffen?					
Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung?					

Kriterien

Bewertungsstufen

	immer	meistens	manchmal	selten	nie
Beachtet Ihr Vorgesetzter Ihre Meinung bei wichtigen Entscheidungen?					
Erkennt Ihr Vorgesetzter gute Leistungen lobend an?					
Fühlen Sie sich von Ihren Vorgesetzten gerecht beurteilt?					

12.7 Arbeitnehmerorientierte Anforderungen an Zielvereinbarungen

1. Sind die zu vereinbarenden Ziele von den Betroffenen unmittelbar beeinflussbar und zumutbar?
2. Können im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses eigene Ideen und Vorschläge in das Zielvereinbarungsgespräch eingebracht werden?
3. Sind die Formulierungen eindeutig oder können daraus Missverständnisse abgeleitet werden?
4. Wurden die notwendigen Informationen, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen mitgeteilt bzw. übertragen?



Abbildung 49: Was erwarten Beschäftigte von Beurteilungsverfahren bei variabler Vergütung?

5. Sind die mess- und zählbaren Größen für die Zielerreichung realistisch? (Erfahrungswissen)
6. Sind die Grenzen der Gestaltungsspielräume bekannt?
7. Prüfe, ob die Ziele erreichbar sind!
8. Sind die von Ihnen geforderten Qualifizierungsmaßnahmen zugesagt?
9. Sind die Parameter für die Abgeltung der Ziele 1: 1 zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern verteilt?
10. Akzeptieren Sie keine unzumutbaren Arbeits- und Leistungsbedingungen!

11. Sind die tarifvertraglichen Bedingungen eingehalten?
12. Ist die Reproduzierbarkeit des Ist- und Soll-Zustandes gewährleistet, um Konflikte nach Möglichkeit von vornherein auszuschließen?
13. Wurden die eingebrachten Vorschläge berücksichtigt?
14. Existiert eine Betriebsvereinbarung zum "Leistungsentgelt"?
15. Erhalten Sie die mit Ihnen vereinbarte "Zielvereinbarung" schriftlich?

Bei der Einführung von Zielvereinbarungen sollten folgende fünf Mindestanforderungen erfüllt sein.

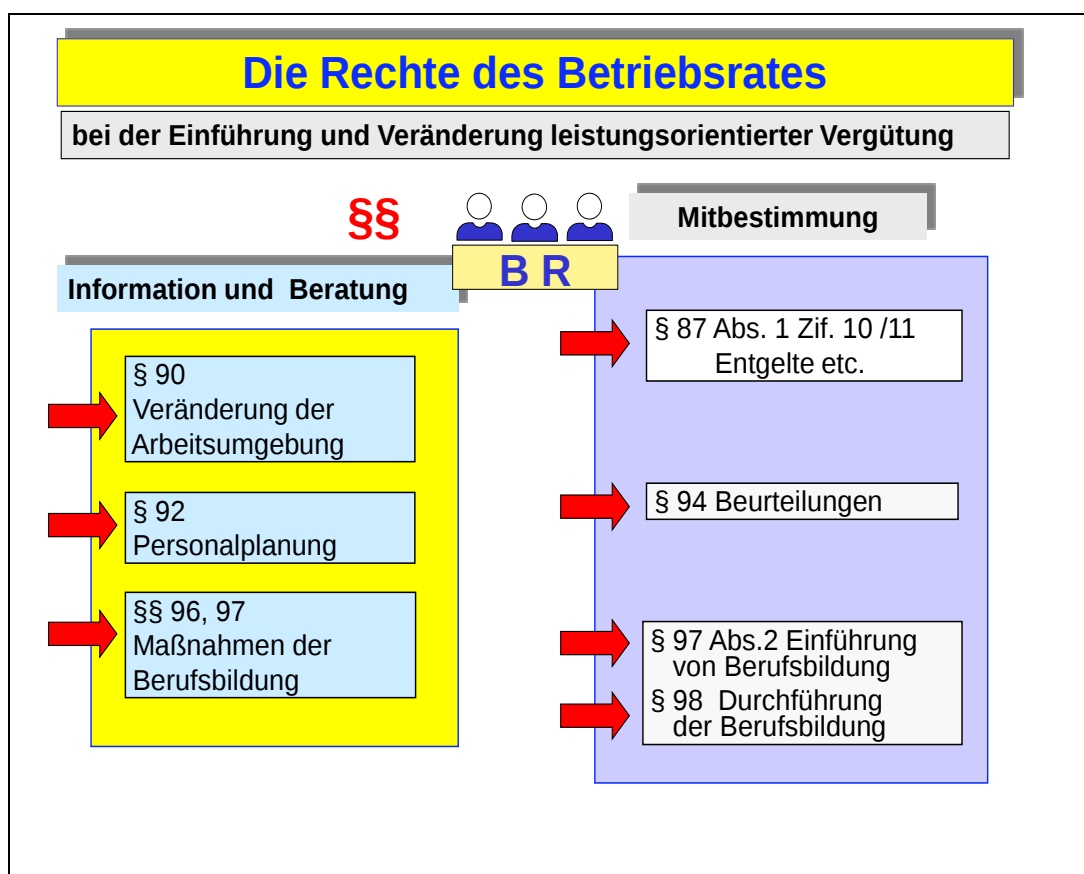


Abbildung 50: Die Rechte des Betriebsrates

1. Einbettung in eine kollektive Rahmenregelung

Dezentrale Verhandlungen über zu erreichende Leistungsziele – ob mit oder ohne Bezug zum Entgelt – darf es nicht ohne eine Betriebs- oder Tarifvereinbarung geben, in der wichtige Grundsätze zum Schutz der Beschäftigten vor Leistungsintensivierung und Disziplinierung geregelt werden. Eine kollektive Regelung kann auch einen wichtigen Beitrag zur Gleichbehandlung der Beschäftigten leisten.

2. Gleichberechtigte Verhandlungsposition der Beschäftigten

Aus Arbeitnehmersicht machen Zielvereinbarungen nur dann einen Sinn, wenn die Beschäftigten mehr Mitspracherechte als bisher über leistungspolitische Fragen ihres Bereiches erhalten. Es muss daher gesichert sein, dass die Beschäftigten ihre Vorstellungen über sinnvolle Ziele und zumutbare Leistungsniveaus in die Verhandlungen einbringen können und dass mit der Absicht verhandelt wird, einen Konsens zu finden. Zielvereinbarungen, die nicht von den Beschäftigten getragen werden, müssen unzulässig sein.

3. Berücksichtigung der Leistungsbedingungen

Zielvereinbarungen sind nur dann sinnvoll, wenn die Leistungsbedingungen während des Zielvereinbarungszeitraums so gestaltet sind, dass die vereinbarten Ziele auch erreicht werden können. Das Umbesetzen von Stellen, längere Fehlzeiten, Absatzprobleme oder Managementfehler können jedoch dazu führen, dass die Ziele nicht mehr erreichbar sind. Sind die Beschäftigten hierfür nicht verantwortlich, muss über ein erreichbares Ziel neu verhandelt werden können.

4. Keine negativen Konsequenzen für das Arbeitsverhältnis

Es ist klarzustellen, dass das Nichterreichen von vereinbarten Zielen keinen Einfluss auf die Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag hat. Abmahnungen oder etwa Kündigungen wegen „Minderleistung“ sind unzulässig.

5. Beeinflussbare, erreichbare und objektiv überprüfbare Ziele

An die zur dezentralen Verhandlung freizugebenden Zielgrößen sind bestimmte Anforderungen zu stellen:

Die Ziele müssen durch die Beschäftigten direkt beeinflussbar sein. Auszuschließen sind Ziele, deren Erreichung maßgeblich durch Dritte (Management, andere Beschäftigte), durch Marktentwicklungen oder Politik beeinflusst wird (z. B. Betriebsergebnis, Umsatz und anderes mehr). Es kann dadurch vermieden werden, dass Beschäftigte trotz hoher Leistungsanstrengungen nur ein niedriges Leistungsentgelt bzw. keine angemessene Anerkennung ihrer Leistungen erhalten. Die Ziele müssen erreichbar, d. h. realistisch und in biologischer und sozialer Hinsicht zumutbar sein. Es darf keine Regel geben, nach der einmal erreichte Ziele im nächsten Zielvereinbarungszeitraum zur Normalleistung werden.

Die Ziele sollten objektiv überprüfbar sein. Dies schränkt die subjektiven Bewertungsspielräume von Vorgesetzten ein und ermöglicht es der Interessenvertretung und den Beschäftigten, ihre Leistungsergebnisse selbst zu kontrollieren. Die Beschränkung auf messbare Ziele bedeutet nicht automatisch, dass Qualitätsziele ausgeschlossen werden. Auch für Qualität lassen sich nachprüfbare Standards (z. B. Fehlerquoten, Bearbeitungszeiten, Anzahl von Reklamationen) finden.

Neben diesen Anforderungen wäre von der Interessenvertretung zu prüfen, ob ausschließlich Gruppenzielvereinbarungen oder auch Einzelvereinbarungen abgeschlossen werden sollten.

12.8 Regelungspunkte einer Betriebsvereinbarung

Die folgenden Regelungspunkte sind auf Zielvereinbarungen zugeschnitten, die die Basis für eine leistungsbezogene Vergütung (Leistungslohn bzw. Leistungszulagen) bilden. Es sind im weiteren Text nicht alle Punkte genannt, die zu einer vollständigen Regelung über leistungsbezogene Entgelte gehören, sondern nur jene Punkte, die die Zielvereinbarung als solche betreffen.



Abbildung 51: Checkliste für den Betriebsrat - 1



Abbildung 52: Checkliste für den Betriebsrat - 2

1. Grundsätze

Bei der näheren Bestimmung von Zielvereinbarungen geht es im Wesentlichen darum zu gewährleisten, dass beide Vertragsparteien – Vorgesetzte und Beschäftigte – eine gleichberechtigte Stellung im Verhandlungsprozess haben. Die Mitspracherechte der Beschäftigten können z. B. noch dahingehend konkretisiert werden, dass die vereinbarten Ziele nicht einseitig vorgegeben werden dürfen, sondern von beiden Seiten voll akzeptiert sein müssen.

Bei der näheren Bestimmung der Zielvereinbarungen ist festzuhalten, dass die Rechtsbeziehungen des Arbeitsverhältnisses durch die Zielvereinbarung nicht berührt werden. Das Nichterreichen der vereinbarten Leistungsziele hat auf die Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsvertrag keinen Einfluss, da in der Zielvereinbarung nur besondere Leistungen vereinbart werden.

Darüber hinaus ist den Beschäftigten ausdrücklich das Recht einzuräumen, sich vor Abschluss der Zielvereinbarung vom Betriebsrat beraten zu lassen und gegebenenfalls ein Betriebsratsmitglied zu den Verhandlungen hinzuziehen.



Abbildung 53: Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter

Des Weiteren wäre hier der Grundsatz der Freiwilligkeit festzuschreiben. Er besagt, dass niemand gezwungen werden darf, Zielvereinbarungen auszuhandeln. Es besteht kein Zwang zur Einigung auf bestimmte Leistungsziele.

Ferner ist der Grundsatz der Gleichbehandlung aller Beschäftigten zu vereinbaren. Damit ist gemeint, dass der Arbeitgeber nicht willkürlich Einzelpersonen oder bestimmten Beschäftigtengruppen den Anschluss von Zielvereinbarungen anbieten darf. Vielmehr müssen alle Beschäftigten im Geltungsbereich der Regelung die Möglichkeit zum Abschluss von Zielvereinbarungen haben.

2. Zulässige Ziele

Entweder wird in der Betriebsvereinbarung selbst aufgelistet, welche Zielkriterien „vor Ort“ verhandelbar sind oder es wird lediglich geregelt, dass die Betriebsparteien oder von ihnen benannte Vertreter (z. B. eine paritätisch besetzte Lohnkommission) einen Zielkatalog erarbeiten.



Abbildung 54: Bestimmung einer Bezugsgröße

In jedem Fall ist es sinnvoll, an dieser Stelle noch einmal die Anforderungen zu benennen, die an die Zielkriterien zu stellen sind. Sie müssen beeinflussbar, erreichbar, realistisch, in biologischer und sozialer Hinsicht zumutbar messbar sein.

3. Leistungsbedingungen

Es sollte vereinbart werden, dass nicht nur die Leistungen, sondern auch die Leistungsbedingungen Bestandteil der Zielvereinbarung sind. Die Vertragsparteien der Zielvereinbarung sind darauf zu verpflichten, die bei Abschluss der Vereinbarung bestehenden personellen, technischen und sachlichen Leistungsbedingungen zu dokumentieren.

Darüber hinaus ist zu regeln, was im Falle einer gravierenden Veränderung der Leistungsbedingungen geschehen soll. Ist es für die Beschäftigten aufgrund nicht von ihnen verschuldeter Umstände nicht mehr möglich, das vereinbarte Leistungsziel zu erreichen sollte neu verhandelt werden können. Über die Vergütung der bisher erreichten Leistungen sollte eine einvernehmliche Regelung getroffen werden.

4. Der Zielvereinbarungsprozess

Um die Ziele zu vereinbaren, muss rechtzeitig ein Verhandlungstermin anberaumt werden. Die Beschäftigtengruppen bzw. die einzelnen Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben, sich während der Arbeitszeit darauf vorzubereiten und sich beraten zu lassen. Es ist mit dem Ziel der Einigung zu verhandeln, es besteht jedoch kein Einigungszwang.

Wird eine Einigung über ein oder mehrere Ziele(e) erreicht, ist die Zielvereinbarung schriftlich abzufassen und von beiden Vertragsparteien zu unterzeichnen. Jede Person, die an der Zielvereinbarung beteiligt ist, erhält ein Exemplar.

5. Inhalte einer Zielvereinbarung

Es ist vorzugeben, über welche Punkte sich Vorgesetzte und Beschäftigte im Rahmen von Zielvereinbarungen zu verständigen haben. Für eine einheitliche Handhabung wäre ein standardisiertes Vertragsgerüst hilfreich, in dem alle Regelungspunkte aufgeführt sind und das der Betriebsvereinbarung als Anlage beigelegt werden könnte (siehe Regelungspunkte einer Zielvereinbarung). Hierdurch ließen sich auch eine Reihe von Konflikten vermeiden, die durch frei formulierte Zielvereinbarungen entstehen können.

6. Feststellung der Leistungsziele

Die Betriebsvereinbarung sollte ebenfalls regeln, welche Methoden zulässig sind, um die erzielten Leistungsergebnisse festzustellen (z. B. Zählen, Messen, Kundenbefragungen). Werden ausschließlich quantifizierbare Leistungsgrößen für Zielvereinbarungen zugelassen, kann auf eine Beurteilung der Leistungsergebnisse durch Vorgesetzte verzichtet werden.

7. Bewertung der Leistungen

Unter diesem Punkt ist zu regeln, wie das Verhältnis zwischen Leistung zu Leistungsentgelt geregelt werden soll. Denkbar wäre hier die Regelung, dass für die volle Erreichung der vereinbarten Leistungsziele die maximale Gruppen- bzw. Einzelprämie gezahlt wird. Bei darunter liegenden Leistungen werden entsprechende Teilbeträge gezahlt (z. B. 50 % Leistung – 50 % der Prämie).

8. Verfahren der Konfliktlösung

Es sollte ein Verfahren der Konfliktlösung vereinbart werden. Konflikte können z. B. beim Abschluss von Zielvereinbarungen, bei der Veränderung der Leistungsbedingungen oder bei der Feststellung und Bewertung der Leistungsergebnisse auftreten. Denkbar wäre eine Regelung, die als erste Stufe erneute Gespräche zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten, als zweite Stufe die Konfliktlösung durch eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission vorsieht.

Die Zielvereinbarung stellt eine Vereinbarung über erwartete Leistungsstandards (Leistungs-, Prämienbedingungen) im Rahmen des Tarifvertrages dar, welche zwischen dem Arbeitnehmer, der Gruppe und dem Arbeitgeber oder Beauftragten (Vorgesetzten) vereinbart wird. Der Inhalt dieser Vereinbarung ist zu regeln und für beide Parteien verbindlich. Einseitige Zielvorgaben stellen keine Vereinbarung in diesem Sinne dar und sind unzulässig. Um die Vereinbarung zu erfüllen, ist ein fairer Aushandlungsprozess unabdingbar, d. h. grundsätzlich:

- a. Der Inhalt der Vereinbarung muss den Beteiligten bekannt sein.**
- b. Der Abschluss dieser Vereinbarung muss freiwillig sein und darf nicht erzwungen werden.**
- c. Die Ziele dieser Vereinbarung müssen grundsätzlich erreichbar sein.**
- d. Es gibt ein Reklamationsverfahren**

12.9 Beispiel für eine Betriebsvereinbarung über Zielvereinbarungen

Zwischen Betriebsrat und der Geschäftsleitung der Firma wird auf der Grundlage der Rahmenvereinbarung Prämienlohn/-entgelt vom folgende

Betriebsvereinbarung über die Zielvereinbarung

abgeschlossen:

1. **Geltungsbereich:** Tarifverträge beachten!
2. Die Arbeits- und Leistungsbedingungen sind gemäß MTV Angestellte und MTV für die gewerblichen Arbeitnehmer menschengerecht zu gestalten.
3. Mit Zielvereinbarungen werden neue Beteiligungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten geschaffen.
4. **Qualifizierung**
Alle Arbeitnehmer haben Anspruch auf Qualifizierung mit dem Ziel, den Aushandlungsprozess und Erreichbarkeit der Ziele zu gestalten. Mit dem Betriebsrat ist ein Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.
5. Die Zielvereinbarung ist eine Vereinbarung zwischen dem Arbeitnehmer, Projekt/Gruppe und dem Vorgesetzten. Hierbei sind die Formen der Arbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gemäß Tarifvertrag zu regeln.
6. **Anforderungen an die Zielvereinbarung**
 - 6.1. Der Inhalt der Vereinbarung muss den Beteiligten bekannt sein.
 - 6.2. Die Ziele der Vereinbarung müssen vom Arbeitnehmer beeinflussbar, zumutbar und im Rahmen der tariflichen Arbeitszeitvereinbarung erreichbar sein.
 - 6.3. Der Abschluss einer Zielvereinbarung ist freiwillig und folglich nicht erzwingbar.
 - 6.4. Im Konfliktfall wird im Rahmen der paritätischen Kommission verfahren.
 - 6.5. Eine Zielvereinbarung kann nur im Rahmen eines mitbestimmten Leistungsentgeltes gemäß MTV gewerbliche Arbeitnehmer und MTV Angestellte mittels Zusatztarifvertrag vereinbart werden.
7. **Zielarten**
 - 7.1. Leistungsziele mit mess- und zählbaren Größen
Werden Leistungsziele mit mess- und zählbaren Größen vereinbart, sind die Bestimmungen des Manteltarifvertrages zum Leistungsentgelt für gewerbliche Arbeitnehmer und ein Zusatztarifvertrag für Angestellte anzuwenden. Die

hierzu abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen sind hierbei zu berücksichtigen ggf. zu ändern. Falls diese Betriebsvereinbarungen nicht existieren, sind diese vor Abschluss der Betriebsvereinbarung „Zielvereinbarung“ abzuschließen.

Eine Verdienstsicherung bei Entgeltsystemen mit Entgeltanreiz ist zu vereinbaren. So kann z. B. auf eine Anreizprämie eine zusätzliche Qualitätsprämie aufgesetzt werden. Die Parameter sind gemäß der manteltarifvertraglichen Bestimmungen zu Prämienentgelt zu vereinbaren.

7.2. Leistungsziele mit “weichen” Kriterien (nicht mess- und zählbar)

Zielvereinbarungen mit weichen Kriterien sind nicht mess- und zählbar, sondern nur beurteilbar (subjektiv) und können nachfolgende Kriterien beinhalten, z. B.

- Sauberkeit
- Ordnung
- Informationsaustausch
- Initiative
- Belastbarkeit
- Vielseitigkeit etc.

Kommen diese Kriterien zur Anwendung, sind die Bestimmungen des Manteltarifvertragesfür gewerbliche Arbeitnehmer (Zeitlohn) bzw. Manteltarifvertrag Angestellte (Zeitentgelt) anzuwenden.

Eine Kombination der Ziffern 7.1. und 7.2. ist nicht zulässig.

8. **Beim Zielvereinbarungsprozess sind Bedingungen dieser Vereinbarung einzuhalten.** Die Betroffenen werden mindestens 2 Wochen vor Beginn des Zielvereinbarungsgesprächs informiert. Vorgesetzte und zugeordnete Arbeitnehmer, Projekt/Gruppenmitglieder führen ein Gespräch über die bevorstehenden Aufgaben.

Daraus werden Ziele abgeleitet für einen zu vereinbarenden Zeitraum (z.B. 1 Jahr). Für längerfristig angelegte Aufgaben bzw. Projekte gilt dieses auch für Teilprojekte.

Die vereinbarten Ziele müssen vom betroffenen Arbeitnehmer (Projekt/Gruppe) direkt beeinflussbar, zumutbar und erreichbar sein.

Kommt zwischen den Parteien keine Vereinbarung zustande, gelten die bisherigen Leistungsstandards weiter.

Ein weiterer Versuch kann unter der Beteiligung des Betriebsrates eingeleitet werden.

9. **Leistungsziele und Zielvereinbarung**

9.1. Sollen Zielvereinbarungen (mess- und zählbar) im Betrieb eingeführt werden, ist vorab bei den gewerblichen Arbeitnehmern von Zeitlohn in den Akkord oder Prämienlohn zu wechseln.

- 9.2. Sollen bei Angestellten Leistungsziele (mess- und zählbar) eingeführt werden, ist vorab ein Zusatztarifvertrag "Leistungsentgelt (Prämie)" zu vereinbaren.
- 9.3. Die Leistungsziele und die hierfür erforderlichen Bedingungen der Zielvereinbarung werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart. Die Arbeitnehmer, Projekt/Gruppe sind daran zu beteiligen.
- 9.4. Der Betriebsrat kann zur Deckung seines Informationsbedarfes ein Mitglied in diese Gespräche entsenden. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben dabei unberührt.
- 9.5. Das Ergebnis der Zielvereinbarung wird dem Arbeitnehmer und dem Betriebsrat schriftlich zur Verfügung gestellt. Der Arbeitnehmer, die Projekt/Gruppe, der Betriebsrat kann die Leistungsziele reklamieren. Das Verfahren richtet sich nach MTV D für die gewerblichen Arbeitnehmer und nach MTV D für die Angestellten.
- 9.6. Ist eine Zielvereinbarungsperiode (max. 1 Jahr) abgelaufen, errechnet sich die zu bewertende Prämie aus dem Verhältnis SOLL (= Zielvereinbarung) zu IST (= tatsächlich erreichtes Ziel) (vgl. Ziff. 15 Risikosicherung).
- Eine Verfestigung des Leistungsentgeltes pro Monat mittels eines Referenzzeitraumes von z. B. die letzten 3 Monate oder des Vorjahres ist zu vereinbaren.
Alternative: Prämienabschlag
- 9.7. Während einer Zielvereinbarungsperiode können keine zusätzlichen Ziele vereinbart werden. Maximal dürfen 2 Ziele vereinbart werden.
- 9.8. Die Projekt/Gruppe, Arbeitnehmer erhalten den Zugang zu Daten über den Stand und Erreichung der Ziele.
- 9.9. Nach Ablauf einer Zielvereinbarungsperiode gelten die Bedingungen unverändert weiter, solange keine andere Zielvereinbarung getroffen wird.
- 9.10. Weitere Zielvereinbarungen können nur getroffen werden, wenn ein neues Projekt die Änderung der Arbeitsmethode oder durch technische bzw. organisatorische Änderungen oder durch offensichtliche Berechnungsfehler oder wesentliche Änderung der Stückzahl, die entscheidend die Stückzeit, das Pensum, das Projekt beeinflussen, begründet ist.
- 9.11. Leistungsziele können nach Ablauf eines Zielvereinbarungszeitraumes neu festgelegt werden. Vorab ist mit der Projekt/Gruppe, Arbeitnehmer und Betriebsrat eine Soll-Leistung, Personalbesetzung zu vereinbaren.
- 9.12. Die erreichten Ziele (z.B. 3 monatiger Referenzzeitraum) können Ausgangsbasis für neue Ziele sein (vgl. Ziff. 6 "Anforderungen an die Zielvereinbarung").

10. Qualität der Bezugsmerkmale

10.1. Gegenstand der Zielvereinbarung kann nicht sein, z. B. die Personalabbauplanung, Regelungen für Frühpensionierung, auf den Krankenstand gerichtete Maßnahmen, Einstellungen, Kündigungen etc. und Aufgaben für welche originär Arbeitgeber und Betriebsrat zuständig sind.

10.2. Folgende Bezugsmerkmale können vereinbart werden:
Menge, Qualität, Termine, Umsatz. Bei der Vereinbarung von Zielen ist vorab zu entscheiden, ob es sich um Leistungsentgelt (Prämie, Akkord) gemäß Ziff. 7.1 oder 7.2. "Beurteilungskriterien" oder um § 87 Abs. 1 Ziff. 12 "Betriebliches Vorschlagswesen/KVP" handelt.

11. Reproduzierbarkeit

Wird eine Zielvereinbarung abgeschlossen, muss der Ist-Zustand reproduzierbar und die Daten repräsentativ gemäß der Betriebsvereinbarung "Akkord und/oder Prämienentgelt" (Datenermittlung) sein.

12. **Treten während des Zielvereinbarungszeitraumes Änderungen ein,** welche nicht von Arbeitnehmern zu verantworten sind, sind vom Vorgesetzten Maßnahmen einzuleiten im Hinblick auf die Überprüfung des Zieles bzw. zusätzliche Maßnahmen zur Erreichung des Zieles.

13. Prämienentgelt

Das Prämienentgelt setzt sich zusammen aus der Entgeltgruppe und dem vereinbarten Leistungsentgelt/Standardprämie (z.B. bisheriges Durchschnittsentgelt) gemäß der Leistungskennzahl der Zielvereinbarung (ist zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung zu vereinbaren). Für die vereinbarten Ziele wird die Höchstprämie bezahlt. Der Verlauf der Prämienentgeltlinie ist mindestens 1: 1.

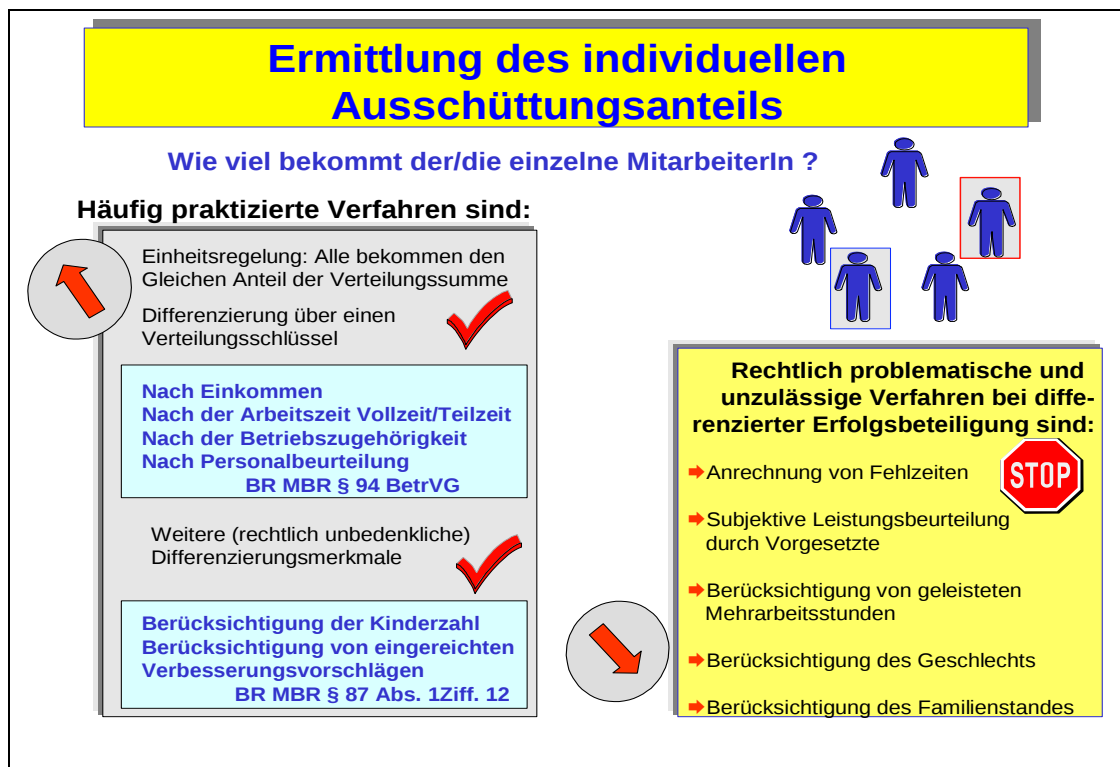


Abbildung 55: Ermittlung des individuellen Ausschüttungsanteils

14. Verteilung der Prämie

Die Zielvereinbarungsprämie erhält jedes Projekt/ Gruppenmitglied/Arbeitnehmer. Die Prämie wird gleichmäßig oder ungleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder gemäß der Zielvereinbarung verteilt.



Abbildung 56: Bestimmung des bezugsberechtigten Personenkreises

15. Risikosicherung

Treten während des Vereinbarungszeitraumes technische Schwierigkeiten, arbeitsorganisatorische Störungen und unvorhersehbare

Arbeitserschwernisse auf, welche bei der Festlegung der Zielvereinbarung nicht berücksichtigt werden konnten, so sind dies Belastungen, die von der Gruppe/Arbeitnehmer nicht zu vertreten sind. Der Gruppensprecher/Projektleiter/ Arbeitnehmer ist verpflichtet, diese Ereignisse unverzüglich seinem Vorgesetzten zu melden. Das Prämienentgelt gemäß Ziff. 13 wird nicht gemindert.

16. Paritätische Kommission

Regelung von Streitigkeiten, Reklamationsverfahren

- 16.1. Streitigkeiten aus dieser Betriebsvereinbarung werden in der paritätischen Kommission behandelt. Die paritätische Kommission setzt sich aus Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt.

- 16.2. Streitigkeiten werden unverzüglich, jedoch innerhalb von 10 Arbeitstagen von der paritätischen Kommission entschieden. Allen Mitgliedern der Kommission sind vom Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

- 16.3. Erfolgt innerhalb der paritätischen Kommission keine Einigung, so ist die Angelegenheit innerhalb von 10 Arbeitstagen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu vereinbaren. Erfolgt auch hier keine Einigung, so kann die tarifliche Schlichtungsstelle angerufen werden.

16.4. Reklamationen

Soll-Daten oder Arbeitsbedingungen können von einzelnen Arbeitnehmern/Projekt/Gruppe oder dem Betriebsrat reklamiert werden. Anträge auf Reklamationen sind bei der Abteilung zu stellen. Der reklamierte Sachverhalt wird von der paritätischen Prämienkommission gemäß der Ziffern 16.2. und 16.3. behandelt. Eine Entscheidung der paritätischen Prämienkommission über den reklamierten Sachverhalt hat diese dem Arbeitgeber, dem Betriebsrat und dem Antragsteller mitzuteilen. Wird die Entscheidung vom Arbeitgeber, vom Betriebsrat oder dem Antragsteller nicht akzeptiert, ist nach Ziffer 16.3. zu verfahren.

Wird ein Soll-Wert zugunsten des Arbeitnehmers geändert, so gilt er vom Zeitpunkt der Reklamation an. Wird ein Soll-Wert zuungunsten des Arbeitnehmers geändert, so gilt er vom Zeitpunkt der Änderung. Für die Dauer des Reklamationsverfahrens erhält der Arbeitnehmer mindestens sein bisheriges Durchschnittsentgelt.

17. Beschäftigungssicherung

18. Inkrafttreten und Laufzeit

Diese Vereinbarung tritt mit Wirkung vomin Kraft

und ist mit einer Frist von zum Monatsende kündbar.

Unterschrift

Geschäftsleitung

Betriebsrat

12.10 Zusammenfassung

Die Zielvereinbarung ist ein unternehmerisch strategischer Ansatz, um die Effizienz der Beschäftigten zu steigern. Der genannte Themenkomplex beinhaltet zum einen, an der Gestaltung und Organisation der Arbeit direkt beteiligt zu werden, zum anderen ist eine nicht unerhebliche Leistungsverdichtung gegeben bis hin, dass sich Arbeitnehmer, **Management bei Stress** selbst organisieren - mit allen negativen Auswirkungen auf ihre Gesundheit.

Um die Arbeit für die Projekt-/Gruppe dem Arbeitnehmer auf Dauer zumutbar zu gestalten, bedarf es für die Interessenvertretung und Arbeitnehmer Rahmenbedingungen in Form einer **Betriebsvereinbarung** gemäß III. In dieser Betriebsvereinbarung sind letztendlich die Spielregeln und Mindestanforderungen für den Prozess der Zielvereinbarung sowie das Entgelt zu konkretisieren und zu vereinbaren.

Zielvereinbarungen im Rahmen eines Gesprächscharakters ohne Verbindlichkeit im Sinne eines Vertrages sind abzulehnen. Die Gefahr eines **Zieldiktates** liegen auf der Hand, ohne dass sich die Beschäftigten gegen unzumutbare nicht erreichbare bzw. außerhalb ihres Einflussbereiches liegende Ziele wehren können.

So gesehen ist zu differenzieren zwischen Zielen, die von den Beschäftigten direkt beeinflussbar sind und Unternehmensergebnissen im Sinne einer Bilanz. Sollen Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn beteiligt werden, ist eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Um den Zielvereinbarungsprozess im Sinne der Beschäftigten zu gestalten, sind hierbei Qualifizierungsmaßnahmen für die Beteiligten unerlässlich und somit Voraussetzung für diesen Prozess.

Da durch Zielvereinbarungen ggf. massive Produktivitätsentwicklungen die Folge sind, ist das Thema der Beschäftigungssicherung mittels eines Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrages auf die Tagesordnung zu setzen.

Alphabetisches Verzeichnis

	Seite
Abrechnungsgrundlage	9
Akkordlohn	87
Arbeitsbewertung	14
Arbeitsbewertung, analytisch	15
Arbeitsbewertung, summarisch	14
Arbeitsentgelt	6
Arbeitsrecht	38
Betriebliche Altersversorgung	78
Betriebsrate, Rechte	41
Betriebsvereinbarung	45, 93
Betriebsvereinbarung, Aufbau	57
Betriebsvereinbarung, Beendigung	59
Betriebsvereinbarung, Beispiel	129
Betriebsvereinbarung, Nachwirkung	59
Beurteilungsbogen	118, 119, 120, 121
Beurteilungsverfahren	115
BR-Anhörungsrecht	42
BR-Beratungsrecht	41
BR-Informationsrecht	41
Bruttoarbeitsentgelt	8
Effektivlohn	11
Entgelt, Sonderbestandteile	10
Entgeltberechnung	10
Entgeltgestaltung	7, 62
Entgelthöhe	7
Entgeltkonzept, variabel	111
Entgeltrahmentarifvertrag (ERA)	19
Entlohnungsgrundsätze	69
ERA, Belastungen	33
ERA, Leistungsmerkmale	37
ERA, Stufenwertzahlverfahren	25
Erfolgsbeteiligung	103
Fälligkeit	10
Formvorschriften	56
Freiwillige Leistungen	73
Gehalt	6
Gehaltserhöhung	99
Gehaltsfindung	97
Gehaltsgruppen	94
Gehaltsstufe	96
Gehaltstabelle	93
Gehaltszahlungen	97
Geltungsbereich	57
Gender Mainstreaming	17
Gestaltungsfelder	40
Kinderzulage	101
Konfliktlösung	128
Krankengeldzuschuss	100, 101

Leistungsbedingungen	127
Leistungsbezogene Entgelte	86
Leistungszulage	96
Lohn	6
Lohnbestandteile	65
Lohngestaltung	68
Lohngruppenverfahren	14
Marxistische Auffassungen	12
Mehrarbeitspauschalabgeltung	98
Mitbestimmung	43
Mitbestimmungsrecht	65, 72
Nettoentgelt	8
Paritätische Kommission	134
Prämienentgelt	132
Prämienlohn	91
Provisionen	92
Rangfolgeverfahren	14
Rangreihenverfahren	15
Reallohn	11
Regelungssperre	46
Reklamationen	134
Reproduzierbarkeit	132
Risikosicherung	133
Rufbereitschaftsvergütung	99
Sonderzahlung	102
Sonn-/Feiertagszuschlag	98
Sozialabgaben	8
Soziale Angelegenheiten	43
Sozialplanregelungen	50
Sterbegeld	101
Steuern	8
Stufenwertzahlverfahren	16
Tarifliche Öffnungsklausel	51
Tariflohn	11
Tarifsperre	46
Übertarifliche Zulagen	81
Unternehmenserfolgsabhängige Vergütung	98
Urlaubsgeld	100
Variable Vergütung	107
Vermögenswirksame Leistungen	100
Vertragsfreiheit	7
Wechselschichtvergütung	98
Zielvereinbarungen	107