

Gestaltung von Entgeltsystemen

ENTGELT *Durch Digitalisierung entstehen neue Arbeitsformen. Verändern sich dadurch Tätigkeiten, hat das Auswirkungen auf den Lohn.*

VON SASCHA CAVELIUS, BRITTA EHRBRECHT UND PATRICK FÜTTERER

Neben den tariflichen Entgeltsystemen, wie beispielsweise dem Entgeltrahmenabkommen (kurz ERA) der IG Metall, hat die Bedeutung von globalen Stellenbewertungsmodellen, branchenweiten Gehaltsvergleichen, Gehaltsbändern und einer an der individuellen Leistung sowie unternehmerischen Performance orientierten Vergütung im nichttariflichen und außertariflichen Bereich weiter zugenommen. Die Einführung und Anpassung von Vergütungssystemen verlangt nach Abstimmungsprozessen zwischen Personalabteilung, Betriebsrat und Führungskräften sowie einer klaren Kommunikation in der Belegschaft. Der Betriebsrat besitzt bei der Ausgestaltung der Entgeltstruktur im nichttariflichen Bereich nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein Initiativrecht. Viele Betriebsratsgremien nutzen das, um Vergütungsgerechtigkeit herzustellen und die Transparenz in der Gehaltsentwicklung zu verbessern. Ein neues System und seine Komponenten sollten immer – sofern nicht über den Tarifvertrag geregelt – in einer Betriebsvereinbarung fixiert sein.

Im Hinblick auf die immer schneller voranschreitende Digitalisierung der Arbeitswelt, wo Einsatzflexibilität und Anpassungsfähigkeit eine größere Rolle spielen, stellt sich die Frage, inwiefern diese Entwicklung Auswirkungen auf die Entgeltsysteme oder einzelne Bausteine haben wird.

Sich verändernde Berufsbilder und Arbeitsinhalte

Der Transformationsprozess ist ohne die Mitwirkung des Betriebsrats kaum vorstellbar. Abgesehen von einer notwendigen, rechtzeitigen,

umfassenden Information und Beratung im Wirtschaftsausschuss über die Digitalisierungsstrategie und die möglichen Veränderungen im Betrieb, werden viele Informations- und Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung berührt.

Ein Thema, das momentan viele Betriebsräte beschäftigt und immer öfter Eingang in Tarifabschlüssen findet, ist Qualifizierung. Qualifizierung ist einerseits ein starkes Indiz für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, andererseits besteht ein deutlicher Zusammenhang von Qualifizierung und Beschäftigungssicherung, wie die Zahlen des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) zeigen. Dem IAB zufolge ist zwischen 2013 und 2016 der Anteil an wesentlichen Tätigkeiten, die schon heute durch den Einsatz moderner Technologien übernommen werden könnten, in fast allen Berufsgruppen gestiegen. Dieses sogenannte Substituierbarkeitspotential ist nur in den IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufen sowie in Gesundheitsberufen leicht gesunken, da sich diese Berufsbilder analog der technologischen Entwicklung angepasst haben.¹

Die Einführung digitaler Innovationen und neuer Geschäftsmodelle verändert etablierte Berufsbilder und neue kommen hinzu. Manche Tätigkeiten wandeln sich beispielsweise vom Generalisten zum Spezialisten. Hier scheint es sinnvoll, die Themen Haupt- und Nebenaufgaben, fachliche Breite und Tiefe sowie Stellenwertigkeit genauer zu betrachten.

Die Stellenwertigkeit wird im Wesentlichen durch die Anforderungen der Stelle an den Beschäftigten bestimmt. Nach diesem Anforderungsprofil richtet sich die Vergütung.

DARUM GEHT ES

1. Neue Arbeitsformen führen zu Änderungen von Tätigkeitsbereichen.
2. Diese Veränderungen wirken sich auch auf die Vergütung aus.
3. Der Betriebsrat hat bei der Ausgestaltung der Entgeltstruktur im nichttariflichen Bereich ein Initiativrecht.

¹ Vgl. Dengler, Katharina: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern, IAB Stellungnahme, 02/2019, Veröffentlichung vom 12.4.2019, online unter URL: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2019/sno219.pdf> [Abruf: 2019-12-02]. Hornung, Sylvia: Daimler erfindet sich neu – Musterbrüche und Lessons learned, 11.6.2018, online unter URL: <https://newmanagement.haufe.de/leadership/daimler-erfindet-sich-neu-musterbrueche-und-lessons-learned> [Abruf: 2019-12-02].

Verändern sich die Aufgaben einer Stelle im zeitlichen Umfang von mindestens 20 Prozent, vermutet die Rechtsprechung die Bildung eines neuen Arbeitsbereichs und damit eine Versetzung im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), die nur unter Beteiligung des Betriebsrats nach §§ 99 f. BetrVG möglich ist.² Eine Versetzung kann zudem auch dann vorliegen, wenn der zeitliche Umfang neuer Aufgaben quantitativ geringer ist, sie aber qualitativ bedeutend anspruchsvoller sind. Beispiel dazu: Ein Briefzusteller soll künftig als mobile Postfiliale fungieren und Briefmarken verkaufen, Postsendungen annehmen, Einzahlungen und Auszahlungen von Postgirokonto vornehmen, Produkte verkaufen. In einem solchen Fall muss der Arbeitgeber auch die Eingruppierungsentscheidung neu treffen und den Betriebsrat nach §§ 99 f. BetrVG beteiligen.³ Nicht nur das Stellenbewertungsmodell, sondern auch die Stellenbewertung selbst – also die personenunabhängige Bewertung von Arbeitsplätzen oder Tätigkeiten – unterliegt dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG, wenn keine zwingende und abschließende tarifvertragliche Regelung vorliegt.⁴ In

tarifgebundenen Unternehmen ist im Vorfeld zu prüfen, ob der Tarifvertrag eine vorgelagerte Stellenbewertung ausschließt.⁵

Gibt es keine entsprechende tarifliche Regelung, hat der Betriebsrat bei der Schaffung jeder neuen Stelle nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG die Möglichkeit, die Einigungsstelle anzurufen und eine Bewertung dieser Stelle durch die Einigungsstelle zu erzwingen.

Die Änderung von Arbeitsinhalten und Anforderungsniveau bzw. Stellenwertigkeit verlangen im nächsten Schritt nach einer Überprüfung der Einstufung und Eingruppierung und führen damit gegebenenfalls zur Veränderung der Vergütung.

Erweiterung von Arbeitsmethoden

Abgesehen vom Wandel der Technik und der notwendigen Qualifizierung bringt die Transformation auch neue Arbeitsformen mit sich. Die Rede ist vom sogenannten agilen Arbeiten, von Schwarmorganisationen und Crowdsourcing. Agile Arbeitsmethoden, die wiederum verschiedene Ansätze wie Kanban, SCRUM oder Design Thinking umfassen, werden ein-

Datenschutzrecht kompakt



Däubler / Wedde / Weichert / Sommer

EU-DSGVO und BDSG

Kompaktcommentar
2., aktualisierte Auflage
2020. 1.469 Seiten, gebunden
€ 99,-
ISBN 978-3-7663-6865-2

buchundmehr.de/6865



service@buchundmehr.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

AUF EINEN BLICK

Mögliche Änderung der Stellenwertigkeit

Fragestellungen	eindeutig erkennbar	erwartet	nein/nicht zu erwarten
Verändern sich Stelleninhalte durch Umsetzung der Digitalisierungsstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollen neue / zusätzliche Arbeitsverfahren oder neue Tools im Rahmen der Umsetzung eingeführt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommt es zu organisatorischen Veränderungen (z. B. Teamstrukturen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultiert ein längerfristiger anzusetzender Qualifizierungsbedarf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden neue Berufsbilder benötigt bzw. Mitarbeiter mit neuen, bisher nicht benötigten Qualifikationen/ Anforderungen gesucht (Thema Erstbewertung und Eingruppierung)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ändern sich durch die Digitalisierung Merkmale für die Leistungsbeurteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 LAG Baden-Württemberg 12.1.1999 – 10 TaBV 1/98.
Vgl. Jerzy, Nina: Flink wie ein Start-up, mächtig wie ein Marktführer, 28.8.2018, online unter URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeiten-in-squads-flink-wie-ein-start-up-maechtig-wie-ein-marktfuehrer/22950414.html> [Abruf: 2019-12-02].

3 BAG 12.12.2006 – 1 ABR 13/06.

4 BAG 17.11.2010 – 7 ABR 123/09.

5 LAG München 13.7.2016 – 11 TaBV 59/16.

gesetzt, um schnell und flexibel mit neuen Produkten oder Dienstleistungen auf veränderte Kundenerwartungen reagieren zu können.

Agiles Arbeiten

Ein Beispiel dafür ist Daimler. Um das gemeinsame Denken der Mitarbeiter zu stärken, sollen 20 Prozent der rund 295.000 Beschäftigten

bis 2020 weltweit in agilen und flexiblen Arbeitsstrukturen agieren. Dafür arbeitet Daimler in sogenannten Squads, in Mini-Teams, die eigenständig Aufgabenbereiche im Konzern übernehmen und abteilungs- und hierarchieübergreifend Lösungen erarbeiten.⁶

Bei der Deutschen Telekom arbeiten rund 5000 Angestellte mit agilen Methoden. Bei der mittelständischen Firma Kartenmacherei, die

GUT ZU WISSEN

Begriffsbestimmungen

Agiles Arbeiten

ursprünglich aus der Softwareentwicklung
Ein Projekt, ein Produkt wird in kleinen Schritten entwickelt, von sich selbst organisierenden, interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Kontinuierliches Feedback ist dabei elementar.

Schwarmorganisation
(Begriff aus der Biologie auch Schwarmintelligenz)

Form der Organisations- und Unternehmensstruktur, die darauf abzielt, die Schwarmintelligenz bei der Zusammenarbeit in Teams von Mitarbeitern, Kunden, Experten, Dienstleistern zu nutzen. Die Teams stehen meist außerhalb der klassischen Hierarchien, organisieren sich selbst und sind untereinander vernetzt.

Crowdsourcing
(aus dem Englischen Kombination aus den Begriffen crowd = Menge und Outsourcing)

Auslagerung von Aufgaben oder Projekten über Internetplattformen an die crowd von Internetnutzern (Crowdworker), also an eine Vielzahl von Auftragnehmern, beim internen Crowdsourcing an die eigenen Mitarbeiter

Kanban
(aus dem Japanischen, kan = Signal, ban = Karte)

horizontale, japanische Adaption der klassischen To-Do-Liste zur besseren Planung, Überwachung und Steuerung des Workflows. Mit Hilfe des sogenannten Kanban-Boards werden Projektabläufe und Aufgaben in Spalten visualisiert.

Scrum
(Begriff aus dem Englischen bzw. aus dem Rugby-Sport, scrum = dichtes Gedränge)

ursprünglich aus der Softwareentwicklung
Ein Rahmenwerk für die Teamarbeit im agilen Projektmanagement, bei dem sich das Team selbst organisiert, interdisziplinär zusammengesetzt ist, und es keinen Projektleiter im traditionellen Sinn gibt. Die Aktivitäten des Teams verteilen sich auf drei Rollen und drei sogenannter Artefakte.

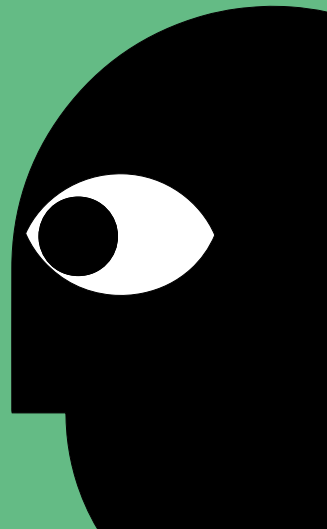
Design Thinking
(Begriff aus dem Englischen Design Thinking = Gestalterisches Denken)

Arbeitsmethode und Denkansatz, um neue Produkte, Dienstleistungen und Innovationen in interdisziplinären Teams zu entwickeln. Dabei soll für die Lösung von komplexen Aufgabenstellungen möglichst viel kreatives Potential bei allen Beteiligten freigesetzt werden, Das Ergebnis eines Design Thinking Prozesses ist in der Regel eine Innovation. Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen dabei im Mittelpunkt, er wird möglichst früh in den Design Thinking Prozess einbezogen.

6 Vgl. Dengler, Katharina: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und Veränderbarkeit von Berufsbildern, IAB Stellungnahme, 02/2019, Veröffentlichung vom 12.4.2019, online unter URL: <http://doku.iab.de/stellungnahme/2019/sno219.pdf> [Abruf: 2019-12-02]. Hornung, Sylvia: Daimler erfindet sich neu – Musterbrüche und Lessons learned, 11.6.2018, online unter URL: <https://newmanagement.haufe.de/leadership/daimler-erfindet-sich-neu-musterbrueche-und-lessons-learned> [Abruf: 2019-12-02].

7 LAG Baden-Württemberg 12.1.1999 – 10 TaBV 1/98. Vgl. Jerzy, Nina: Flink wie ein Start-up, mächtig wie ein Marktführer, 28.8.2018, online unter URL: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/arbeiten-in-squads-flink-wie-ein-start-up-maechtig-wie-ein-marktfuehrer/22950414.html> [Abruf: 2019-12-02].

verdi-bub.de/seminarfinder
Seminare für Betriebsräte



ebenfalls die eigenverantwortliche Arbeit in Squads eingeführt hat, nimmt die damit verbundene kritische Feedbackkultur bereits Einfluss auf das Gehalt. Die Angestellten werden regelmäßig anhand eines gemeinsam erstellten Kompetenzmodells, das allgemeine und fachspezifische Fähigkeiten festlegt, von Vorgesetzten sowie von 15 der jeweils engsten Mitarbeiter bewertet. Die Einordnung des Ergebnisses in die entsprechende Stufe im Kompetenzmodell hat dann unmittelbare Auswirkung auf die Höhe der Vergütung⁷.

Crowdsourcing

Eine weitere neue Arbeitsform ist das externe Crowdsourcing. Es geht um die Auslagerung von Aufgaben oder Projekten über Internetplattformen an die Crowd (engl. Menge) von Internetnutzern (Crowdworker), also an eine Vielzahl von Auftragnehmern, nicht an ein anderes Unternehmen. Attraktiv für Unternehmen ist, dass die User eine Vielfalt an unterschiedlichen Interessen und Expertenwissen bieten und dass viele Crowdworker als Selbstständige tätig sind. Die Bezahlung erfolgt – wenn überhaupt – häufig auf der Grundlage von Werk- oder Dienstverträgen. Für sie gelten weder der gesetzliche Mindestlohn noch Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen oder Kündigungsschutz. Es besteht die Gefahr, dass eine zweite Entgeltlinie entsteht, die erheblichen Druck auf die Stammbeschäftigung ausübt, und sich in manchen Branchen die Beschäftigungsverhältnisse von unbefristet zu einseitig flexiblen Beschäftigungsverhältnissen verschieben.

Anders beim internen Crowdsourcing, mit dem mehrere große Unternehmen experimentieren. Hier werden über elektronische Plattformen Projekte von eigenen Mitarbeitern umgesetzt, interaktiv Ideen entwickelt und ausgetauscht, ähnlich dem betrieblichen Vorschlagswesen oder Ideenmanagement. Auch hier ist der Betriebsrat gefordert, wichtige Punkte wie beispielsweise die Freiwilligkeit der internen Crowdworker, den Ausschluss von Verhaltenskontrolle, Möglichkeiten der Qualifizierung sowie die Auswirkung auf Arbeitsinhalte und Vergütung mit dem Arbeitgeber zu regeln.

Sowohl technische Neuerungen, die bestimmte Qualifikationen voraussetzen, als auch agile Managementmethoden, die zu

wechselnden Tätigkeitsfeldern, Verantwortungen und temporär zu erbringenden Hochleistungen führen, beinhalten vergütungsrelevante Aspekte. Dementsprechend sollten auch Regelungen zum Entgelt Bestandteil einer Digitalisierungsvereinbarung mit dem Arbeitgeber sein.

Initiativrecht nutzen und Entgeltregelungen mitgestalten

Auch wenn die digitale Transformation weiter voranschreitet, Qualifizierungsmaßnahmen zunehmen, Arbeitsplätze sich verändern, Projektteams agiler, flexibler und internationaler werden, wollen die Beschäftigten im Arbeitsleben auch künftig eine Verbindung erkennen zwischen den Anforderungen der Tätigkeit, ihrer persönlichen Leistung und der Entlohnung. Unternehmen werden sich über kurz oder lang fragen, ob das bestehende Entgeltsystem noch mit dem Geschäftsmodell und den neuen Arbeitsformen in Einklang steht. Und da Vergütungssysteme weiterhin Führungs- und Steuerungsinstrumente bleiben, ist es naheliegend, dass sie der Organisationsentwicklung folgen und sich ebenfalls verändern. Die großen, international tätigen Compensation & Benefits Beratungsgesellschaften vermarkten diese Entwicklungen entsprechend. Betriebsräte sollten hier nicht auf die Initiative der Arbeitgeber und -verbände warten. Sie können unterstützt von Gewerkschaft und ggf. externen Beratern Zielvorgaben für Entgeltstrukturen in Vereinbarungen zur Digitalisierung und Qualifizierung erarbeiten und diese Ergebnisse in Verhandlungen einbringen. <



Sascha Cavellius,

Berater bei der EWR Consulting GmbH, Frankfurt am Main, mit dem Schwerpunkt Entgeltsysteme.



Britta Ehrbrecht,

Beraterin bei der EWR Consulting GmbH, Frankfurt am Main, mit dem Schwerpunkt Arbeit 4.0.

Dr. Patrick Fütterer,

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in Frankfurt am Main.