

HANDBUCH

Dahl (Hrsg.)

# Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Band 3 – Vergütung

# RECHT WIRTSCHAFT STEUERN

# Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Band 3 – Vergütung

Herausgegeben von

Holger Dahl

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [www.dnb.de](http://www.dnb.de) abrufbar.

**ISBN: 978-3-8005-1692-6**

**dfv** Mediengruppe

© 2020 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft, Frankfurt am Main

[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Lichtsatz Michael Glaese GmbH, 69502 Hemsbach

Druck und Verarbeitung: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99974 Bad Langensalza

Printed in Germany

# Vorwort

Durch den Mitgliederschwund bei steigender Beschäftigung sinkt der Organisationsgrad der Gewerkschaften. Gleichzeitig unterwerfen sich immer weniger Arbeitgeber Flächen- oder Haustarifverträgen. Damit verliert die Sperrwirkung zugunsten von Tarifverträgen in § 87 Abs. 1 Einleitungssatz BetrVG an Bedeutung und die Zahl der Betriebsräte, die ihre Mitbestimmungsrechte aus §§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG geltend machen, steigt. In Folge dieser Entwicklung stellen sich für viele Arbeitgeber und Betriebsräte Fragen, welche die Rechtsprechung bisher kaum oder nicht beantwortet hat. Bestimmt sich z.B. das Mitbestimmungsrecht bei Entgelten im Rahmen von Zielvereinbarungen aus § 87 Abs. 1 Nr. 10 und/oder 11 BetrVG? Welche Bestandteile von Zielvereinbarungen sind damit mitbestimmungspflichtig? Eine andere Frage ist die Mitbestimmung von Betriebsräten bei der Entwicklung der Gehälter in Bandbreitenregelungen einer Vergütungsordnung.

Nach der Einführung in die Grundlagen von Entgeltsystemen beschäftigen sich erfahrene betriebliche Interessenvertreter mit den aktuellen Themen der betrieblichen Entgeltgestaltung. Wie bereits in den ersten beiden Bänden der Reihe erfährt der Leser nicht nur, ob ein Mitbestimmungsrecht besteht, sondern auch welche Regelungen das Mitbestimmungsrecht ausfüllen und aus der jeweiligen Perspektive von Arbeitgeberin und Betriebsrat Sinn machen.

Königstein, November 2019

*Holger Dahl*

# Autorenverzeichnis

Bodenstedt, Dr. Kai, LL.M. (Edinburgh)	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, DLA Piper, Hamburg
Burgmer, Christoph J.	Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeits- recht, burgmer rechtsanwälte, Düsseldorf
Drosdeck, Dr. Thomas	Partner und Rechtsanwalt, Beiten Burkhardt, Frankfurt am Main
Fischer, Burkhardt	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, FISCHER Rechtsanwälte, Frankfurt am Main
Fischer, Erika	Partnerin, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht, steiner mittländer fischer Rechtsanwältinnen, Frankfurt am Main
Göpfert, Dr. Burkard, LL.M. (Columbia University, New York)	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Ar- beitsrecht, KLIEMT.Arbeitsrecht, München
Helm, Dr. Rüdiger, LL.M. (University of Cape Town)	Rechtsanwalt, huber.mücke.helm, München/ Kapstadt
Herms, Prof. Dr. Sascha	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Raue PartmbB, Berlin
Horak, Birgit	Managing Partner, Lurse AG, Frankfurt am Main
Kleffmann, Anne, LL.M. (University of Sheffield)	Partnerin, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht, Latham & Watkins, München
Krebühl, Peter	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Krebühl Biere Rechtsanwälte, Frankfurt am Main
Krieger, Dr. Steffen	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Gleiss Lutz, Düsseldorf
Leifeld, Ralf	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Leifeld Niechoj Scholten, Bochum
Meyer, Dr. Michael	Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeits- recht, Dr. Meyer Fachanwälte, Neu-Isenburg
Müller, Thomas	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Manske & Partner, Nürnberg

## Autorenverzeichnis

Potthoff, Leonie	Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Leifeld Niechoj Scholten, Bochum
Schäfer, David	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Weißmantel & Vogelsang, Bremen/Frankfurt
Ubber, Thomas	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Allen&Overy LLP, Frankfurt am Main
Wahlig, Thomas	Partner, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Pusch Wahlig Workplace Law, Berlin
Waitschies, Markus	Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Scheider Waitschies PartG mbB, Hamburg
Weder, Jürgen	Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, Weder Fischer Doyuran, Frankfurt am Main

# Bearbeiterverzeichnis

Bodenstedt, Dr. Kai, LL.M. (Edinburgh)	A. Mitbestimmung bei Vergütungsgrundsätzen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Burgmer, Christoph J.	F. Mitbestimmung bei der privaten Nutzung von Dienstwagen und sonstigen Sachbezügen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Drosdeck, Dr. Thomas	H. Mitbestimmung bei Aktienoptionen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Fischer, Burkhardt	E. Mitbestimmung des Betriebsrats bei Beurteilungsgrundsätzen und Zielvereinbarungen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Fischer, Erika	E. Mitbestimmung des Betriebsrats bei Beurteilungsgrundsätzen und Zielvereinbarungen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Göpfert, Dr. Burkard, LL.M. (Columbia University, New York)	B. Mitbestimmung bei Vergütungsgruppen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Helm, Dr. Rüdiger, LL.M. (University of Cape Town)	I. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Herms, Prof. Dr. Sascha	C. Mitbestimmung bei Zulagen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Horak, Birgit	Einführung: Ausgestaltung zeitgemäßer Vergütungssysteme
Kleffmann, Anne, LL.M. (University of Sheffield)	F. Mitbestimmung bei der privaten Nutzung von Dienstwagen und sonstigen Sachbezügen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Krebühl, Peter	C. Mitbestimmung bei Zulagen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Krieger, Dr. Steffen	I. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Leifeld, Ralf	A. Mitbestimmung bei Vergütungsgrundsätzen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)

## Bearbeiterverzeichnis

Meyer, Dr. Michael	E. Mitbestimmung des Betriebsrats bei Beurteilungsgrundsätzen und Zielvereinbarungen (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Müller, Thomas	B. Mitbestimmung bei Vergütungsgruppen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Potthoff, Leonie	A. Mitbestimmung bei Vergütungsgrundsätzen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Schäfer, David	G. Mitbestimmung bei Vergütung in Betrieben tarifgebundener Arbeitgeber (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Ubber, Thomas	G. Mitbestimmung bei Vergütung in Betrieben tarifgebundener Arbeitgeber (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Wahlig, Thomas	D. Mitbestimmung bei variabler Vergütung (Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber)
Waitschies, Markus	D. Mitbestimmung bei variabler Vergütung (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)
Weder, Jürgen	H. Mitbestimmung bei Aktienoptionen (Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Autorenverzeichnis .....	VII
Bearbeiterverzeichnis .....	IX
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIII

<b>Einführung: Ausgestaltung zeitgemäßer Vergütungssysteme .....</b>	<b>1</b>
I. Zielsetzungen festlegen .....	1
II. Die Funktions- und Stellenstruktur .....	2
III. Die Vergütungsstruktur .....	4
IV. Performance Management und Prozesse .....	6
V. Die Steuerung des Vergütungssystems .....	8
VI. Variable Vergütung .....	10
VII. Fazit: Universallösungen gibt es nicht .....	11

<b>A. Mitbestimmung bei Vergütungsgrundsätzen</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeberin .....</b>	<b>13</b>
I. Einleitung .....	13
II. Bestimmung des Normzwecks .....	14
1. Begründungsformel: Gewährleistung innerbetrieblicher Lohngerechtigkeit .....	14
2. Schutz der Arbeitnehmer .....	15
III. Maßstab der Grenzziehung .....	16
1. Bedeutung der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit nach Art. 12 GG .....	17
2. Schutzbedürftigkeit in Abhängigkeit der Machtposition des Arbeitgebers .....	18
3. Zwischenergebnis .....	19
IV. Grenzen der Mitbestimmung .....	19
1. Höhe der Vergütung .....	19
a) Wortlaut und Systematik .....	19
b) Unternehmerische Freiheit und Schutzbedürftigkeit der Arbeitnehmer .....	20

c) Innerbetriebliche Lohngerechtigkeit .....	21
d) Zwischenergebnis .....	22
2. Zweckbestimmung und Festlegung des begünstigten Personenkreises .....	22
3. Fehlender Regelungsspielraum des Arbeitgebers .....	23
V. Bedeutung für die Praxis .....	24
VI. Fazit .....	25
<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> .....	27
I. Einleitung .....	27
II. Grundsätze der Mitbestimmung nach § 87 BetrVG .....	27
1. Begriffsentwicklung .....	28
a) Entlohnungsgrundsatz .....	28
b) Entlohnungsmethode .....	30
2. Verhältnis von Entlohnungsgrundsatz und Entlohnungsmethode .....	30
3. Bedeutung von „Insbesondere“ .....	32
III. Reichweite der Mitbestimmung .....	33
1. Vergütungsfindung .....	33
2. Mitbestimmungsfreiheit hinsichtlich der Entgelthöhe .....	35
3. Mitbestimmung bei der Aufstellung von Bandbreiten .....	37
a) BAG, Beschluss vom 21.2.2017 – 1 ABR 12/15 .....	37
b) LAG Düsseldorf, Beschluss vom 10.8.2016 – 4 TaBV 135/15 .....	38
4. Mitbestimmung bei dem Verhältnis zwischen Festvergütung und variabler Vergütung .....	40
a) BAG, Beschluss vom 6.12.1988 – 1 ABR 44/87 .....	40
b) Geltung des Günstigkeitsprinzips .....	41
c) Abschaffung einer einzelvertraglichen festgelegten variablen Vergütung zugunsten einer Festvergütung .....	43
5. Informationsanspruch des Betriebsrats .....	45
a) Allgemeiner Informationsanspruch .....	46
b) Grenzen der Unterrichtung? .....	49
IV. Fazit .....	49
<b>B. Mitbestimmung bei Vergütungsgruppen</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber</b> .....	51
I. Einleitung .....	51
II. Tarifgebundene Unternehmen .....	51

1. Grundsatz: Mitbestimmung hinsichtlich Vergütungsgruppen ausgeschlossen . . . . .	51
2. Ausnahme: Fehlende Regelung durch die Tarifparteien . . .	51
3. Keine Festlegung des konkreten Gehalts durch die Einigungsstelle . . . . .	52
4. Einheitliche Regelung im (Haus-)Tarifvertrag sinnvoll . . .	52
III. Nicht tarifgebundene Unternehmen . . . . .	53
1. Grundsatz: Volle Mitbestimmung bei Aufstellung der Vergütungsgruppen . . . . .	53
2. Aber: Keine Festlegung des Geldfaktors. . . . .	53
3. Wahrung einer gewissen Flexibilität auch in der Einigungsstelle möglich . . . . .	53
4. Auf Umsetzungsfähigkeit achten . . . . .	54
IV. Zusammenfassung . . . . .	54
<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat . . . . .</b>	<b>55</b>
I. Allgemeines . . . . .	55
1. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG als Generalklausel . . . . .	55
2. Schutzzweck . . . . .	55
3. Reichweite . . . . .	55
4. Initiativrecht des Betriebsrats . . . . .	56
II. Was ist bei der Einrichtung von Vergütungsgruppen mitbestimmungspflichtig? . . . . .	56
1. Vergütungsgruppen . . . . .	56
2. Gegenstand der Mitbestimmung . . . . .	57
3. Regelungsbeispiel . . . . .	58
III. Mitbestimmung bei Bandbreitenregelungen und im Band . . .	61
1. Bandbreitenregelungen . . . . .	61
2. Art und Weise der Mitbestimmung im Band. . . . .	62
IV. Kann der Arbeitgeberin (per Spruch der Einigungsstelle) die Bewegung ins Band ins pflichtgemäße Ermessen gestellt werden? . . . . .	62
1. Freie Vereinbarung der Betriebsparteien. . . . .	62
2. Spruch der Einigungsstelle . . . . .	63
3. Regelungsbeispiele . . . . .	64
V. Kann der Arbeitgeberin bei einem Gehaltsband die jährliche Bestimmung eines Medians nach arktvergleichen überlassen werden? . . . . .	67
1. Freie Vereinbarung der Betriebsparteien. . . . .	67
2. Spruch der Einigungsstelle . . . . .	68

## Inhaltsverzeichnis

VI.	Wie schlägt sich der Mindestlohn auf die Vergütungsgruppen nieder? . . . . .	68
1.	Keine Einschränkung der Mitbestimmung durch das MiLoG. . . . .	68
2.	Erweiterung der Mitbestimmung aus (Mindest-)Dotierung . . . . .	69
3.	Auswirkung auf bestehende Vergütungsgruppen . . . . .	69
4.	MiLoG als eigene Vergütungsordnung? . . . . .	69
<b>C.</b>	<b>Mitbestimmung bei Zulagen</b>	
	<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber</b> . . . . .	71
I.	Einleitung. . . . .	71
II.	Allgemeine Grundsätze zum Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG. . . . .	72
1.	Vorliegen eines kollektiven Tatbestandes . . . . .	72
2.	Umfang der Mitbestimmung bei § 87 Abs. 1 BetrVG. . . . .	73
a)	Initiativrecht . . . . .	73
b)	Tarifvorrang . . . . .	74
c)	Freiwillige Leistungen . . . . .	74
3.	Unternehmerische Entscheidungsfreiheit als Grenze . . . . .	75
III.	Mitbestimmungspflichtige Angelegenheiten bei freiwilligen Zulagen. . . . .	76
1.	Einführung. . . . .	76
2.	Höhe . . . . .	76
3.	Zweck und begünstigter Personenkreis . . . . .	77
4.	Verteilungsgrundsätze . . . . .	77
5.	Widerruf, Freiwilligkeitsvorbehalt und Anrechnung . . . . .	78
a)	Anrechnung einer Tariflohnerhöhung auf die übertarifliche Zulage . . . . .	78
b)	Widerruf und Freiwilligkeitsvorbehalt. . . . .	79
IV.	Verfahren vor der Einigungsstelle . . . . .	80
V.	Folge fehlender Mitbestimmung bei Zulagen . . . . .	81
VI.	Verwirkung und Verzicht auf das Mitbestimmungsrecht . . . . .	82
VII.	Betriebsratsbildung nach Einführung der Zulage. . . . .	82
VIII.	Gerichtliche Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte. . . . .	83
IX.	Resümee . . . . .	83

<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> . . . . .	84
I. Einleitung . . . . .	84
II. Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	85
III. Rechtsprechung des BAG . . . . .	86
1. BAG vom 30.1.1990 – 1 ABR 2/89 . . . . .	86
2. BAG vom 18.10.1994 – 1 ABR 17/94 . . . . .	88
IV. Die Reichweite des Initiativrechts bei Fragen der Lohngestaltung . . . . .	90
V. Rückwirkende Mitbestimmung . . . . .	94
VI. Fazit . . . . .	95
<b>D. Mitbestimmung bei variabler Vergütung</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeberin</b> . . . . .	97
I. Einleitung . . . . .	97
II. Informationsrechte des Betriebsrats als „Vorstufe“ der Mitbestimmung . . . . .	97
III. Umfang der Mitbestimmung . . . . .	99
1. Tarifvorbehalt/Tarifvorrang . . . . .	99
a) Tarifvorbehalt . . . . .	99
b) Tarifvorrang . . . . .	99
c) Verhältnis Tarifvorbehalt/Tarifvorrang . . . . .	100
d) Beschränkung der Mitbestimmungsrechte bei Öffnung nur für freiwillige Betriebsvereinbarungen? . . . . .	100
2. Kollektiver Tatbestand . . . . .	101
IV. Mitbestimmungsrechte im Einzelnen . . . . .	102
1. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	102
a) Umfang und Grenzen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	102
2. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG . . . . .	104
a) Akkord- und Prämienlohn . . . . .	104
b) Vergleichbares leistungsbezogenes Entgeltsystem . . . . .	106
c) Eigene Auffassung . . . . .	108
3. § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG . . . . .	110
4. Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG . . . . .	111
5. Mitbestimmung nach § 94 Abs. 2 BetrVG . . . . .	111
V. Weitere in Betracht kommende Mitbestimmungsrechte . . . . .	112
VI. Rechtsfolgen der Nichtbeteiligung des Betriebsrats . . . . .	112
VII. Ende . . . . .	113

<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> . . . . .	115
I. Bestimmt der Betriebsrat bei Zielvereinbarungen mit? . . . . .	115
II. Anknüpfungen für die Mitbestimmung . . . . .	115
III. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG hilft nur beschränkt. . . . .	116
IV. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG vermittelt weitere Rechte . . . . .	118
V. Können Zielvereinbarungen unter § 87 Abs. 1 Nr. 11 fallen? . . . . .	118
VI. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes. . . . .	119
VII. Was das für Zielvereinbarungen genau bedeutet . . . . .	120
VIII. Das ablehnende Lager . . . . .	120
IX. Das aufgeschlossene Lager . . . . .	121
X. Stellungnahme . . . . .	121
XI. Mitbestimmung bei generellen Unternehmenszielen. . . . .	122
XII. Ziele, deren Erfüllung vom Vorgesetzten bewertet werden . . . . .	124
XIII. Mitbestimmung bei individuellen Umsatzzielen einzelner Mitarbeiter . . . . .	125
XIV. Andere individuelle Ziele. . . . .	126
<b>E. Mitbestimmung des Betriebsrats bei Beurteilungsgrundsätzen und Zielvereinbarungen</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeberin</b> . . . . .	127
I. Allgemeine Beurteilungsgrundsätze . . . . .	128
1. Unzuständigkeit für leitende Angestellte . . . . .	128
2. Definition . . . . .	129
3. Rechte des Betriebsrats . . . . .	129
4. Mögliche Regelungsinhalte einer Betriebsvereinbarung. . . . .	130
5. Gang in die Einigungsstelle. . . . .	131
II. Die Mitbestimmung bei Zielvereinbarungen . . . . .	131
1. § 94 Abs. 2 BetrVG . . . . .	132
2. § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG . . . . .	132
3. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	133
a) Kollektiver Tatbestand . . . . .	134
b) Abstrakter Rahmen. . . . .	135
4. § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG . . . . .	139
a) Anwendungsbereich . . . . .	139
5. Rechtsfolgen . . . . .	140
a) § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	141
b) § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG . . . . .	141

<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> . . . . .	144
I. Grundlagen der Mitbestimmung bei Beurteilungsgrundsätzen, Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben. . . . .	144
II. Unterschiede der Mitbestimmung bei Beurteilungsgrundsätzen und Zielvereinbarungen und Zielvorgaben . . . . .	144
III. Mitbestimmung bei Beurteilungsgrundsätzen . . . . .	146
IV. Mitbestimmung bei Zielvereinbarungen/Zielvorgaben . . . . .	148
<b>F. Mitbestimmung bei der privaten Nutzung von Dienstwagen und sonstigen Sachbezügen</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber</b> . . . . .	149
I. Einführung . . . . .	149
II. Vorteile einer Betriebsvereinbarung aus Arbeitgebersicht. . . . .	150
III. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats . . . . .	150
1. Kollektiver Tatbestand. . . . .	150
2. Dienstwagenüberlassung als Teil der betrieblichen Lohngestaltung . . . . .	151
a) Dienstwagenüberlassung zur dienstlichen Nutzung. . . . .	151
b) Dienstwagenüberlassung auch zur privaten Nutzung . . . . .	151
3. Weitere Mitbestimmungstatbestände. . . . .	153
IV. Zentrale Regelungsinhalte einer Betriebsvereinbarung Dienstwagen . . . . .	153
1. Kreis der Dienstwagenberechtigten. . . . .	154
2. Auswahl des Fahrzeugmodells und Ausstattung . . . . .	154
3. Nutzungsumfang . . . . .	154
4. Kostenverteilung . . . . .	155
5. Widerrufsvorbehalt . . . . .	155
<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> . . . . .	157
I. Individual-arbeitsrechtliche Grundlagen der Dienstwagennutzung . . . . .	158
II. Voraussetzungen eines Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats bei privater Nutzung von Dienstwagen . . . . .	160
1. Grundlagen der Mitbestimmung . . . . .	160
2. Unstreitiges zur privaten Nutzung eines Dienstwagens . . . . .	161
a) Das „Ob“ der Nutzung . . . . .	161
b) Kollektiver Tatbestand . . . . .	161
c) Nur bei privater Nutzung . . . . .	162

3.	Streitiges zur Nutzung: Ist die private Nutzung des Dienstwagens Teil des Entgelts? . . . . .	162
a)	LAG München, Beschluss vom 20.2.1981 – 4 (6) TaBV 33/80 . . . . .	162
b)	LAG Hessen, Beschluss vom 24.5.1983 – 5 TaBV 20/83 . . . . .	164
c)	Landesarbeitsgericht Hamm, Beschluss vom 7.2.2014 – 13 TaBV 86/13 . . . . .	164
d)	Mögliche Auffassung des Bundesarbeitsgerichts. . . . .	165
e)	Eigene Auffassung . . . . .	167
III.	Reichweite des Mitbestimmungsrechts . . . . .	169
IV.	Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats über Gewährung sonstiger Sachbezüge . . . . .	170
V.	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	171
VI.	Beispiele aus der Praxis . . . . .	172
1.	Regelung des Nutzungsumfangs im Überlassungsvertrag. . . . .	173
a)	Benutzungsregeln. . . . .	173
b)	Widerrufsregelung im Überlassungsvertrag. . . . .	175
2.	Zuteilung von Fahrzeugtypen in Betriebsvereinbarung. . . . .	175
3.	Regelung der Zusatzausstattung in Betriebsvereinbarung. . . . .	176

**G. Mitbestimmung bei Vergütung in Betrieben tarifgebundener Arbeitgeber**

	<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber . . . . .</b>	<b>177</b>
I.	Regelungen des BetrVG zur Mitbestimmung in Entgeltangelegenheiten . . . . .	177
1.	Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG . . . . .	177
2.	Weitere Mitbestimmungstatbestände. . . . .	179
3.	Freiwillige Betriebsvereinbarungen . . . . .	179
II.	Verhältnis der erzwingbaren Mitbestimmung zu tariflichen Regelungen . . . . .	180
1.	Tarfvorrang oder Tarifvorbehalt? . . . . .	180
2.	Reichweite des Tarfvorrangs . . . . .	181
III.	Folgerungen für die Mitbestimmung in Entgeltangelegenheiten . . . . .	182
IV.	Einzelne Bereiche betrieblicher Mitbestimmung bei tarifgebundenen Arbeitgebern in Entgeltfragen. . . . .	183
1.	Außertarifliche und übertarifliche Leistungen . . . . .	183
a)	Mitbestimmung bei der Einführung außer- und übertariflicher Leistungen . . . . .	183

b) Mitbestimmung bei Einstellung und Änderung außer- und übertariflicher Leistungen . . . . .	184
2. Mitbestimmung bei der Feststellung stellenbezogener Anforderungen. . . . .	185
3. Mitbestimmung bei außertariflichen Angestellten (AT-Angestellten) . . . . .	187
4. Mitbestimmung bei Wegfall der Tarifbindung . . . . .	188
5. Vereinheitlichung der Tarifierstellung durch Mitbestimmung . . . . .	189
V. Fazit . . . . .	191
<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> . . . . .	192
I. Vorbemerkung . . . . .	192
II. In welchen Grenzen bewegt sich die Mitbestimmung bei der Vergütung tarifgebundener Arbeitgeber? . . . . .	192
1. Tarifvorbehalt . . . . .	192
a) Verhältnis zur Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG .	192
b) Persönlicher Anwendungsbereich des Tarifvorbehalts. .	193
c) Zeitlicher Anwendungsbereich des Tarifvorbehalts. . .	195
2. Regelungssperre . . . . .	195
3. Bezugnahme der Betriebsvereinbarung auf den Tarif- vertrag als Ausweg aus der „Endlosdynamisierung“? . . . . .	196
III. Übertarifliche Leistungen . . . . .	198
1. Verhältnis zum tariflich festgelegten Gehalt . . . . .	198
a) Erzwingbare Mitbestimmung . . . . .	198
b) Freiwillige Regelungen . . . . .	199
2. Anrechnung/Widerruf übertariflicher Leistungen . . . . .	199
IV. Tarifliche Gestaltungsspielräume: Besteht Mitbestimmung bei der Feststellung stellenbezogener Anforderungen? . . . . .	201
1. Grundsatz. . . . .	201
2. Beispiel REGA . . . . .	201
3. Methoden zur Ermittlung der stellenbezogenen Anforderungen als mitbestimmungsbedürftige Vorfrage . .	202
4. Mitbestimmung auch bei der entgeltbezogenen Stellenbewertung? . . . . .	203
V. Wie ist die Mitbestimmung bei außertariflichen Mitarbeitern ausgestaltet? . . . . .	203
1. Grundsatz. . . . .	203
2. Vergütungsgrundsätze . . . . .	204
3. Abstandsklausel zum Tarifgehalt . . . . .	204
VI. Zusammenfassung . . . . .	206

**H. Mitbestimmung bei Aktienoptionen**

<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeber</b> .....	207
I. Aktienoptionen .....	207
II. Umfang und Reichweite des Mitbestimmungsrechts .....	207
1. Mitbestimmungsfreie Inhalte .....	207
2. Mitbestimmungspflichtige Inhalte .....	210
a) Mitbestimmungstatbestand .....	210
b) Inhalt und Reichweite des Mitbestimmungsrechts .....	214
III. Optionsprogramme insbesondere ausländischer Konzerngesellschaften .....	215
1. Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats .....	215
a) Kein Arbeitslohn im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG .....	215
2. Auskunftsansprüche des Betriebsrats .....	217
a) Rechtsprechung bis einschließlich 2017 .....	218
b) BAG, Beschluss vom 20.3.2018 – 1 ABR 15/17 .....	220
c) Entgelttransparenzgesetz .....	221
 <b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> .....	 223
I. Was regelt die Mitbestimmung bei Aktienoptionsplänen? .....	223
1. Aktienoptionen sind Lohn .....	223
2. Mitbestimmungsfreie Aspekte .....	224
a) Berechtigtenkreis und Leistungszweck .....	224
b) Verdrängung des BetrVG wegen Betonung der gesellschaftsrechtlichen Beteiligung? .....	224
c) § 193 Abs. 2 Nr. 4 AktG. ....	224
3. Mitbestimmungspflichtige Inhalte .....	225
4. Zuständigkeit .....	225
a) Unternehmen mit Betriebsrat und einem Betrieb. ....	225
b) Unternehmen mit einem Gesamtbetriebsrat .....	225
c) Konzern mit Konzernbetriebsrat .....	226
II. Welchen Unterschied macht es, wenn der Aktienoptionsplan von einer (ausländischen) Gruppengesellschaft gewährt wird? .....	226
1. LAG Hessen, 3.8.2017 – 5 TaBV 23/17 .....	226
a) Entscheidung des LAG Nürnberg vom 22.1.2002 – 6 TaBV 19/01 .....	227
b) Entscheidung des BAG vom 16.1.2008 – 7 AZR 887/06 .....	227
2. LAG Bremen, 27.7.2016 – 3 TaBV 2/16 .....	227
3. LAG München, 11.8.2017 – 9 TaBV 34/17 .....	228
4. LAG Baden-Württemberg, 17.1.2017 – 19 TaBV 3/16. ....	229

5. BAG, 20.3.2018 – 1 ABR 15/17 . . . . .	230
6. Rechtsbeschwerde gegen die Entscheidung des LAG Hessen, 3.8.2017 – 5 TaBV 23/17 anhängig unter BAG, 1 ABR 57/17 . . . . .	231
<b>I. Die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen</b>	
<b>Abschnitt 1 – Perspektive Arbeitgeberin . . . . .</b>	<b>235</b>
I. Einführung . . . . .	235
1. Das Gebot der Entgeltgleichheit . . . . .	235
2. Entgelttransparenzgesetz . . . . .	235
II. Beteiligungsrechte des Betriebsrats . . . . .	237
1. Allgemeines . . . . .	237
2. Informationsrechte des Betriebsrats . . . . .	237
a) Einsichtsrecht in Listen über Bruttolöhne und -gehälter (§§ 80 Abs. 2 Satz 2 Hs. 2 BetrVG, 13 Abs. 2, Abs. 3 EntgTranspG) . . . . .	237
b) Erklärung über die Anwendung tariflicher Entgeltregelungen (§ 13 Abs. 5 Satz 1 EntgTranspG) . . . . .	242
c) Informationsrecht über eingehende Auskunftsverlangen und Antwort des Arbeitgebers (§§ 14 Abs. 2 Satz 3, 15 Abs. 2 EntgTranspG) . . . . .	243
d) Informationsrecht bei Auskunftserteilung durch den Betriebsrat bei nicht tarifgebundenem und nicht tarifanwendendem Arbeitgeber (§ 15 Abs. 4 Satz 5 EntgTranspG) . . . . .	244
e) Unterrichtsrecht über Planung des betrieblichen Prüfverfahrens (§ 20 Abs. 1 EntgTranspG) . . . . .	245
3. Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten (§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG) . . . . .	246
a) Allgemeines . . . . .	246
b) Konkrete Anknüpfungspunkte des Gebots der Entgeltgleichheit . . . . .	248
c) Initiativrecht des Betriebsrats . . . . .	250
4. Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten . . . . .	251
a) Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze (§ 94 Abs. 2 BetrVG) . . . . .	251
b) Auswahlrichtlinien (§ 95 Abs. 1, Abs. 2 BetrVG) . . . . .	252
c) Personelle Einzelmaßnahmen (§ 99 BetrVG) . . . . .	253
III. Fazit . . . . .	255

<b>Abschnitt 2 – Perspektive Betriebsrat</b> .....	256
I. Der Gender Pay Gap .....	256
1. Die jüngere Vergangenheit .....	256
2. Der Gender Pay Gap und weitere Indikatoren .....	258
3. Der „bereinigte Gender Pay Gap“ .....	259
II. Nichts kommt von selbst .....	260
1. Das Entgeltgleichheitsgebot .....	260
a) Art. 3 Abs. 2 GG .....	260
b) Art. 157 Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) .....	261
c) § 17 Abs. 1 Allgemeines Gleichstellungsgesetz (AGG) .....	261
d) ILO-Übereinkommen 100 .....	262
e) Art. 4 RL 2006/54/EG .....	262
f) § 4 Entgelttransparenzgesetz (EntgTranspG) .....	262
III. Die Rolle des Arbeitgebers und des Betriebsrats .....	263
1. Arbeitgeber .....	263
2. Betriebsrat .....	263
IV. Der Unterrichtsanspruch des Betriebsrats .....	264
1. Unterrichtung über die Entgeltstrukturen .....	264
2. Ggf. Unterrichtung zur Eingruppierung .....	266
V. Die Ermittlung der stellenbezogenen Anforderungen .....	267
VI. Die Mitbestimmung .....	269
1. Generalklauselcharakter des § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ..	269
2. Die Mitbestimmung erstreckt sich auf die Methodik .....	270
3. Methodik zur Ermittlung stellenbezogener Anforderungen .....	271
4. Das Erfordernis der Verbindung zur Lohnfindung .....	272
5. Keine Regelungssperre .....	273
6. Mitbestimmung zur Reduzierung des Gender Pay Gaps ...	273
VII. Zusammenfassung .....	274
Literaturverzeichnis .....	275
Sachregister .....	283

# Abkürzungsverzeichnis

a. A.	andere Ansicht
Abb.	Abbildung
abl.	ablehnend
ABR	Aktenzeichen für Rechtsbeschwerdeverfahren
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AiB	Arbeitsrecht im Betrieb (Zeitschrift)
AktG	Aktiengesetz
a. M.	am Main
AP	Arbeitsrechtliche Praxis (Entscheidungssammlung)
ArbG	Arbeitsgericht
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
ArbR-Aktuell	Arbeitsrecht Aktuell
ArbR.-HB	Arbeitsrechtshandbuch (Schaub)
Art.	Artikel
AuA	Arbeit und Arbeitsrecht (Zeitschrift)
Aufl.	Auflage
AuR	Arbeit und Recht (Zeitschrift)
AZR	Aktenzeichen für Revisionsverfahren
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAGE	Sammlung der Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts
BB	Betriebs-Berater (Zeitschrift)
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BeckOK-ArbR	Beck'scher Online-Kommentar Arbeitsrecht
BeckRS	Beck-Rechtsprechung
BerlPersVG	Berliner Personalvertretungsgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen
bspw.	beispielsweise
BT-Drs.	Bundestags-Drucksache
Ca	Aktenzeichen Klagen in erstinstanzlichen Arbeitssachen
DAR	Deutsches Autorecht (Zeitschrift)
DB	Deutsche Bahn
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
d. h.	das heißt

## Abkürzungsverzeichnis

DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
DStR	Deutsches Steuerrecht (Zeitschrift)
EFZG	Entgeltfortzahlungsgesetz
EntTranspG	Entgelttransparenzgesetz
ErfK	Erfurter Kommentar
ETV FWD	Entgelttarifvertrag für die Arbeitnehmer der DB Fahrwegdienste GmbH
EUR	Euro
ff.	fortfolgende
FS	Festschrift
FTE	Full Time Equivalent
GewO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GK-BetrVG	Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungs- gesetz
GS	Großer Senat
HGB	Handelsgesetzbuch
Hs.	Halbsatz
i.S.d.	im Sine des
i.V.m.	in Verbindung mit
KPI	key performance indicators
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
LAG	Landesarbeitsgericht
MAH	Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht
m. a. W.	mit anderen Worten
m. E.	meines Erachtens
m. w. N.	mit weiteren Nachweisen
MiLoG	Mindestlohngesetz
MTV FWD	Manteltarifvertrag für die Arbeitnehmer der DB Fahrwegdienste GmbH
NJOZ	Neue Juristische Online-Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NZA	Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht

o.Ä. OLG	oder Ähnliches Oberlandesgericht
RdA REGA	Recht der Arbeit (Zeitschrift) Rahmenentgelttarifvertrag Groß- und Außenhandel Bayern
Rn.	Randnummer
S. sog. SMART st. Rspr.	Seite sogenannte <b>S</b> pecific, <b>M</b> easurable, <b>A</b> chievable, <b>R</b> ealistic, <b>T</b> imely ständige Rechtsprechung
TaBV TVG	Aktenzeichen für Beschwerden in Beschlussverfahren Tarifvertragsgesetz
u. a.	unter anderem
vgl. VUCA	vergleiche Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
Ws	Aktenzeichen des Oberlandesgerichts für Beschwerden in Strafsachen und Bußgeldsachen
z. B. ZPO zust.	zum Beispiel Zivilprozessordnung zustimmend

# Einführung:

## Ausgestaltung zeitgemäßer Vergütungssysteme

Die Gestaltung von Vergütungssystemen spielt sich heutzutage in einem komplexen Spannungsfeld aus Unternehmensstrategie, konkreten betriebswirtschaftlichen Anforderungen und den Interessen der Betriebsparteien ab. Agile Arbeitsformen, VUCA-Welt und Digitalisierung erhöhen die Dynamik unserer Umwelt und haben zusätzlichen Einfluss auf die Ausgestaltung solcher Modelle. Aber was genau sind die Merkmale eines adäquat ausgestalteten Vergütungssystems? An was sollten Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen denken, wenn es an die Neu- oder Umgestaltung des eigenen Modells geht? Und welche Elemente machen eine zeitgemäße Vergütungsgestaltung aus? Die Eckpfeiler, die im Rahmen der Etablierung eines Vergütungssystems relevant sind, lassen sich als Prozess beschreiben und werden im Folgenden vorgestellt. 1

### I. Zielsetzungen festlegen

Der erste Schritt bei der Ausgestaltung eines **Vergütungsmodells** sollte darin bestehen, sich genau über die jeweiligen Zielsetzungen im Klaren zu werden. Die Verständigung auf Ziele ist unverzichtbar, weil diese einerseits bei der konkreten Ausarbeitung handlungsleitend sind und andererseits ein Kernelement im Kommunikationsprozess mit Mitarbeitern und Führungskräften darstellen. Was diese Zielsetzungen anbelangt, so können sie bei den unterschiedlichen Interessengruppen in einer Organisation (Geschäftsleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte) durchaus voneinander abweichen: Gerade deshalb ist es umso wichtiger, sich von Beginn an ein klares Bild der Ziele aller Beteiligten zu erarbeiten. Interviews oder Workshops sind dafür geeignete Formate. Insbesondere bei Beteiligung von Mitbestimmungsgremien sollte auf diesen Schritt ein besonderes Augenmerk gerichtet werden. Nur wenn der Arbeitgeberseite die Ziele und Motive der Betriebsräte klar sind, kann es gelingen, in den mitbestimmten Tatbeständen zeitnah zu einer Verständigung und Einigung zu kommen. Ziele, die bei der Gestaltung von Vergütungssystemen häufig ganz oben auf der Agenda stehen und realisiert werden sollen, sind beispielsweise: Fairness, Transparenz und Nachvollziehbarkeit, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten, Attraktivität und Bindung von Mitarbeitern, Honorierung von Leistungsträgern, aber auch Kostensteuerung und Kostenflexibilität. 2

Der Prozess zur konkreten Entwicklung eines Vergütungssystems umfasst fünf Elemente, wobei jedes auf unterschiedliche Art und Weise ausgestaltet werden kann (vgl. Abb. 1). Welche der Ausgestaltungsvarianten für ein Unternehmen jeweils die passende ist, hängt einerseits von den schon erwähnten Zielsetzungen ab, wird aber auch noch von anderen Faktoren beeinflusst. So prägen beispielsweise Erfahrungen aus der Vergangenheit und Unternehmenshistorie die Wahl 3

## Einführung: Ausgestaltung zeitgemäßer Vergütungssysteme

einer Variante genauso wie der Reifegrad und die Kultur einer Organisation. Bei der konkreten Ausgestaltung von Instrumenten tut man gut daran, diesen Umständen Rechnung zu tragen. Und nur weil irgendwelche Ideen gerade Trend sind und es andere tun, müssen sie noch lange nicht für das eigene Unternehmen passen.

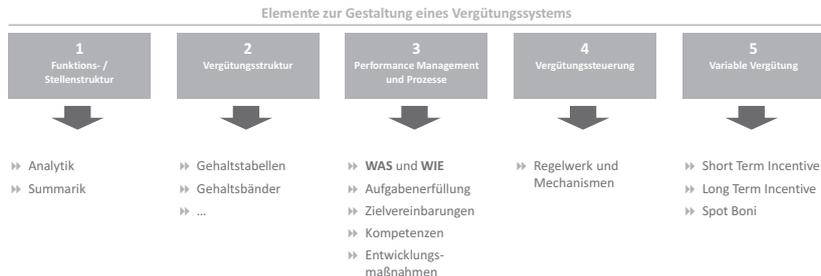


Abb. 1: Elemente zur Ausgestaltung eines Vergütungssystems. Quelle: Lurse AG

- 4 Eine Reihe von Leitfragen, die nachfolgend aufgeführt werden, kann bei der Wahl des passenden Systems unterstützen.

## II. Die Funktions- und Stellenstruktur

- 5 Die Funktions- und Stellenstruktur ist eines der zentralen Elemente eines Vergütungssystems und häufig der Ausgangspunkt für die Gestaltung weiterer Systeme. In der Regel verknüpfen Unternehmen mit der Funktions- und Stellenstruktur die **Vergütungsstruktur**. Die Anforderungen an Stellen definieren den Maßstab für die Bewertung von Personen im Rahmen des Performance Managements und zusätzlich differenziert nicht selten das variable Vergütungsmodell nach unterschiedlichen Funktionen oder auch **Job Leveln**.

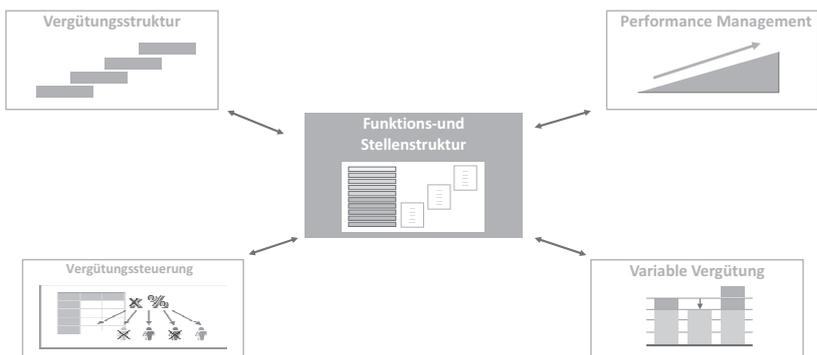


Abb. 2: Die Funktions- und Stellenstruktur ist ein zentraler Anker für zahlreiche personalwirtschaftliche Instrumente. Quelle: Lurse AG

Bei der Ausgestaltung der Stellenstruktur geht es um die Frage, nach welchem Verfahren Funktionswertigkeiten ermittelt werden. Grundsätzlich kennt die betriebliche Praxis zwei unterschiedliche Verfahren für diese Ermittlung, die **Analytik** und die **Summarik**. Beiden Verfahren ist gemeinsam, dass sie auf Basis definierter Kriterien zu einer Aussage über die Wertigkeit einer Stelle gelangen. Typische Kriterien, die zur Bewertung einer Stelle herangezogen werden, sind beispielsweise die Anforderungen an das zur Ausübung der Stelle notwendige Fachwissen, die Fähigkeit, Probleme zu lösen und Komplexitäten zu beherrschen oder auch das Ausmaß des Einflusses und die Freiheitsgrade, die mit der Ausübung der Stelle verbunden sind. Bei analytischen Verfahren ist jedes Kriterium explizit definiert, es wird jeweils die Ausprägung der einzelnen Kriterien für eine bestimmte Stelle ermittelt und Punkte vergeben. Die Summe der Punkte führt dann zu einem Job Level oder auch einer Stellenwertgruppe. **6**

Summarische Verfahren ermitteln keine Punkte, sondern arbeiten mit verbalisierten Beschreibungen von Job Levels oder Stellenwertgruppen. So stellt beispielsweise jede tarifliche Entgeltgruppenbeschreibung ein summarisches Stellenbewertungsmodell dar. In der betrieblichen Praxis gibt es unterschiedliche Ausprägungen dieser Modelle. Es gibt sehr schlanke, knapp gehaltene Beschreibungen, häufig finden sich aber auch umfassendere Varianten in Form von Job Matrizen. Unabhängig davon, für welche Variante sich ein Unternehmen entscheidet, es braucht am Ende des Tages in irgendeiner Form ein nachvollziehbares Verfahren, mit dem eine Aussage zur Wertigkeit einer Stelle getroffen werden kann. Dieses Verfahren kann sehr einfach sein, oder auch sehr elaboriert. Schaut man in den Markt, so kann man beobachten, dass Unternehmen eher dazu übergehen, summarische Verfahren zu verwenden. Vor dem Hintergrund der Dynamik, mit der sich Strukturen und damit auch Stellen verändern, Hierarchien flacher werden und neue Stellen entstehen, sind diese Verfahren weniger aufwändig in der Anwendung und flexibler an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassbar. **7**

Aus der praktischen Erfahrung heraus empfiehlt es sich, den Betriebsrat schon frühzeitig sowohl in die Auswahlentscheidung zum Verfahren als auch in den Prozess der Bewertung von Stellen mit einzubeziehen. Dessen Mitbestimmungsrecht greift spätestens bei der Frage, welcher Mitarbeiter denn genau welche Stelle ausübt. Und wenn man in der Diskussion mit der Mitbestimmung zu einer gemeinsamen Verständigung über Verfahren und Stellenwertigkeiten gelangt, erleichtert dies in aller Regel die nachfolgenden Prozesse der Eingruppierung. **8**

Kann man nun eine Aussage treffen, welches Verfahren für welche Organisation am besten geeignet ist? Dies ist schwer machbar – bestimmte Ausgestaltungen, die in Unternehmen A sehr gut funktionieren, sind für Unternehmen B überhaupt nicht passend. Kultur, Reifegrad und in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen haben letztlich entscheidenden Einfluss auf die Auswahlentscheidung. **9**

### III. Die Vergütungsstruktur

- 10 Ist eine Funktions- und Stellenstruktur definiert, kann auf deren Basis die Vergütungsstruktur mit **Vergütungsgruppen** definiert werden. Die Fragestellungen, die bei der Konzeption einer Vergütungsstruktur beantwortet werden müssen, sind vielfältig. Wie gelange ich als Unternehmen zu einer Aussage, was für eine Stelle bezahlt werden soll? Welche Regeln sollen angewandt werden, um die konkreten Gehälter der Mitarbeiter zu ermitteln? Welche Aspekte sollen mein Vergütungsniveau bestimmen; ist es die externe Perspektive, also der Markt? Oder schaut man eher auf die vorhandenen Einkommen und die interne Vergleichbarkeit? Sind Gehaltsbänder ein geeignetes Instrument und wenn ja, wie breit sollen diese sein? Kann die Organisation mit dem Spielraum bei der Gehaltsfestlegung umgehen, welcher durch ein Bändersystem entsteht? Oder braucht es eher ganz konkrete Aussagen darüber, was ein Mitarbeiter auf einer Stelle verdienen soll? Wie können Fairness und Nachvollziehbarkeit von Vergütungsentscheidungen gewährleistet werden; ein Thema, das insbesondere Betriebsräte sehr deutlich adressieren und das ihnen am Herzen liegt.
- 11 In der betrieblichen Vergütungsgestaltung findet sich heute vorrangig die „Modellvariante“ Gehaltsbänder, die unter Nutzung des berühmten Blicks in den Markt definiert werden. Konzeptionell lässt sich das übliche Vorgehen wie folgt beschreiben: Die eigene Funktions- und Stellenstruktur wird der Job Level- und Job Familienstruktur eines Benchmarks zugeordnet. Der Benchmark liefert Marktgehälter für Job Level und Stellen. Unter Nutzung dieser Marktgehälter werden dann **Gehaltsbänder** definiert.

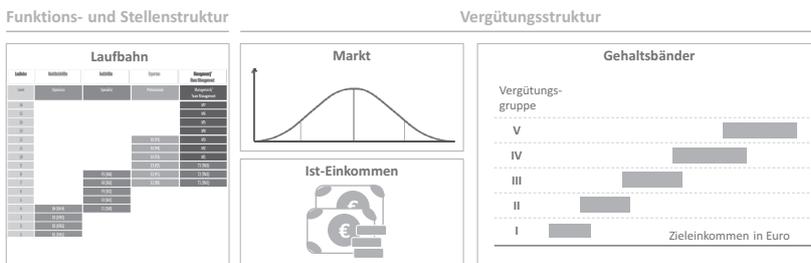


Abb. 3: Auf Basis der Funktions- und Stellenstruktur konzipieren Unternehmen ihre Vergütungsstruktur. Quelle: Lurse AG

- 12 Viele Unternehmen definieren dabei für sich eine Art Vergütungsphilosophie in dem Sinne, dass sie eine Aussage treffen, wo sie sich in diesem Markt selbst verorten oder positionieren. Das kann dann beispielsweise darin münden, dass gesagt wird: „Wir positionieren uns in der Mitte des Marktes und vergüten auf dem Niveau des **Marktmedians**.“ Die Aussage gibt Mitarbeitern Orientierung und schafft Transparenz über die Leitlinien, die bei der internen Vergütungspolitik

angewandt werden. In enger werdenden Arbeitsmärkten, die zunehmend zu Arbeitnehmermärkten werden, ist für die betriebliche Vergütungsgestaltung der Blick in den Markt unverzichtbar. Nur wenn Vergütungsniveaus Marktgegebenheiten berücksichtigen, können Unternehmen sicher sein, dass in Zeiten von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung das eigene Vergütungssystem „wettbewerbsfähig“ ist und man attraktiv bezahlt. Gerade die Knappheit von Fachkräften sorgt heute massiv dafür, dass die Gehälter unter Druck geraten. Sowohl die Einstellgehälter als auch die Gehälter für Spezialistenfunktionen entwickeln sich gegenwärtig rasant nach oben.

Bei der Festlegung von Gehaltsbändern ist einerseits die Entscheidung zu treffen, mit welchem Ausgangsniveau des ersten Bandes starte ich, andererseits die Entscheidung, wie breit diese Bänder sein sollen. Eine typische Ausgestaltungsform, die sich in der Praxis häufig findet, ist die Definition von Spannen um einen mittleren Wert eines Bandes. Ist das Unternehmen noch frei in der Entscheidung, ob dieser mittlere Wert (als Ausgangsniveau des ersten Bandes) beispielsweise bei 40.000 oder 50.000 EUR liegt, so unterliegt die Definition der Spanne um diesen Mittelwert als auch der Abstand zum Mittelwert des nächsten Bandes der Mitbestimmung des Betriebsrats. Die marktüblichen Spannen bei der Gestaltung von Gehaltsbändern liegen zwischen +/- 10% bis +/- 30% Schwankungsbreite um den jeweils definierten Mittelwert. Sind Gehaltsbänder in unteren Vergütungsgruppen eher schmaler, findet man in höheren Vergütungsgruppen eher breitere Bänder. Aber auch hier gilt: es braucht Verständigung auf die Struktur mit dem Betriebsrat. Daher empfiehlt es sich, die Kolleginnen und Kollegen frühzeitig in die Überlegungen zur Ausgestaltung mit einzubeziehen. Vor allem die Frage, wofür der gehaltliche Spielraum eines Bandes genutzt werden soll, wird von Mitbestimmungsseite immer wieder gestellt. Gibt es Spielregeln, wenn Mitarbeiter neu eingestellt werden, darf so jemand ganz oben im Band positioniert werden? Wie wird die konsistente Handhabung des Systems in der gesamten Organisation gewährleistet und wie bewegt sich ein Mitarbeiter in den Bändern, was muss er ggf. tun, um im Gehaltsband nach oben zu kommen?

Die Antworten der Unternehmen auf diese Fragen sind vielfältig. Eine häufig anzutreffende Aussage ist „das Gehaltsband bildet unterschiedliche Leistungen von Mitarbeitern auf der gleichen Stelle ab“. Wenn dies der Fall sein soll, braucht es vor allem ein transparentes und belastbares Verfahren der Leistungsbeurteilung, welches einige Anforderungen an dessen Ausgestaltung stellt. Aber nicht nur für die Abbildung von Leistung nutzen Unternehmen den monetären Spielraum des Gehaltsbandes. Auch Faktoren wie persönliche Erfahrung, regionale Marktniveaus, Knappheit der Kompetenz haben einen Einfluss auf die Positionierung eines Mitarbeiters in dem System. Die Regeln, die dabei zur Anwendung kommen, unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats und sollten nicht nur deshalb, sondern auch aus Transparenzgründen gegenüber Mitarbeitern und Führungskräften in der Organisation bekannt sein.

- 15 **Bandbreitenregelungen** von Unternehmen können nur als ein einziges Modell existieren. Es finden sich aber in der Praxis auch zahlreiche Beispiele, wo Unternehmen für unterschiedliche Fachlichkeiten separate Bandbreitenregelungen definiert haben. Sehr häufig findet man gesonderte Modelle für **Vertriebsfunktionen**, die aufgrund der Natur ihrer Tätigkeit andere variable Bestandteile haben und mitunter auch andere **Vergütungsniveaus** aufweisen als in der Stellenwertigkeit möglicherweise vergleichbare Querschnittsfunktionen. Bei der Einführung von Bandbreitenmodellen müssen die bisherigen Mitarbeiter in das neue Modell überführt werden. Auch dazu müssen Spielregeln verabredet werden, die der Mitbestimmung unterliegen. Was passiert mit den Mitarbeitern, die heute mit ihrem Gehalt unterhalb der definierten Bänder liegen? Werden sie sofort auf die untere Grenze des für sie gültigen Bandes geschoben oder geht dies in mehreren Schritten – insbesondere dann, wenn der Abstand des aktuellen Einkommens zur Banduntergrenze sehr groß ist. Wie lange darf es dauern, bis jemand „im Band“ liegt? Was passiert mit denen, die oberhalb der für sie gültigen Bandobergrenze liegen? Wie werden diese bei künftigen Einkommenserhöhungen behandelt? All diese Fragen sind Gegenstand einer betrieblichen Regelung und müssen im gemeinsamen Prozess zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite geklärt werden.

#### IV. Performance Management und Prozesse

- 16 Wenn das Thema Leistung bei der Vergütungsfindung eine Rolle spielen soll, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ein von allen Seiten akzeptiertes Verfahren der **Leistungsbewertung** zu definieren und dann auch mit den Mitbestimmungsgremien zu vereinbaren. Oft fällt für diese Verfahren der Begriff Performance Management, soll es doch vor allem darum gehen, die Performance (Leistung) von Mitarbeitern zu entwickeln und deren Leistungsvermögen zur Entfaltung zu bringen. Das geschieht als Wertbeitrag für die Organisation und auch als persönliche Weiterentwicklung des Einzelnen. In der Praxis ist festzustellen, dass gerade bei der Entwicklung und Einführung eines solchen Verfahrens der Reifegrad einer Organisation einen ganz zentralen Faktor darstellt. Unternehmen durchlaufen typischerweise unterschiedliche Stadien, was den zielgerichteten Einsatz von Personalinstrumenten und Prozessen betrifft – von Ad-hoc-Maßnahmen über Einzelelemente und Systeme bis hin zu integrierten Prozessen. Die Weiterentwicklung bestimmter Instrumente oder die Etablierung neuer Instrumente muss sich genau mit diesen bestehenden Systemen und Erfahrungen verzahnen: Essenziell für den Erfolg eines Performance Management-Systems ist es, die Organisation nicht zu über-, aber auch nicht zu unterfordern.
- 17 Leitfragen in diesem Zusammenhang sind: Was sind die Zielsetzungen, die mit dem System erfüllt werden sollen? Soll es ausschließlich der Personalentwicklung dienen, sollen Gehaltsentscheidungen begründet werden, soll gar Bonus verteilt werden? Was versteht man als Unternehmen unter Leistung oder „Per-

formance“ – und was ist folglich der Inhalt des Modells? Passen individuelle Zielvereinbarungen, oder ist eine Bewertung der Aufgabenerfüllung sinnvoller? Sollen Verhaltensaspekte oder Kompetenzen mit betrachtet werden? Welche Folgeprozesse sollen durch das Performance Management gesteuert werden? Wie ist die Verknüpfung mit dem **Talent Management** und **Potenzialprozessen**?

Der Fokus der klassischen Verfahren lag lange Zeit auf dem Thema „Beurteilen“ **18** und „Bewerten“. Die Verfahren schauten zurück auf das vergangene Jahr, Skalen und Punkte wurden genutzt um „Noten“ zu ermitteln, die dann auch dazu dienten, Auszahlungen für Bonusbeträge berechenbar zu machen. Detaillierte Kriterien wurden definiert, um möglichst dediziert Aussagen zum Leistungsverhalten zu tätigen, individuelle Ziele mussten nach **SMARTen Regeln** vereinbart werden. Einmal im Jahr sprachen Führungskraft und Mitarbeiter über das zurückliegende Jahr und kamen im Konsens oder auch nicht zu einer Bewertung.

Dies alles steht in einer dynamischen Umwelt mit hoher Unsicherheit, komplexen Zusammenhängen und zunehmend agilen Arbeitsformen deshalb auf dem Prüfstand, weil es sich für die heutige Arbeitswelt als zunehmend nicht mehr passend erweist. Arbeitsorganisationen ändern sich, Hierarchien lösen sich zum Teil auf, Ereignisse werden weniger vorhersehbar, und der Einzelne kann oft komplexe Problemstellungen nicht alleine lösen, sondern benötigt das Team. Dieser Entwicklung tragen immer mehr Unternehmen Rechnung, indem sie ihre Beurteilungsverfahren und Zielvereinbarungsmodelle grundlegend reformieren. **19**

Das beginnt bei den Zielsetzungen der Verfahren, die deutlich stärker auf die Unterstützung kultureller und weicher Faktoren ausgerichtet sind und beispielsweise als Kultur- und Wertetreiber fungieren, oder auch Innovationskraft und Zusammenarbeit stärken wollen. Das hat zur Folge, dass sich auch die Inhalte der Verfahren grundlegend verändern. Moderne Systeme haben eher das Motto „Stärken stärken“. Es geht um Dialog, Austausch und Entwicklung. Statt einer Beurteilung auf Basis einzelner Kriterien soll dem Mitarbeiter aus einer gesamt-haften Perspektive heraus Feedback gegeben werden. Auch Feedback von Mitarbeitern an Führungskräfte ist explizit erwünscht, um gemeinsam besser zu werden. Skalen und Ratings werden abgeschafft, aus Individualzielen werden Teamziele, die nicht vorgegeben, sondern gemeinsam festgelegt werden. Dort, wo es noch individuelle Ziele gibt, heben die Unternehmen die Koppelung an eine Bonuszahlung zunehmend auf. All diese Veränderungen gehen einher mit veränderten Prozessen. Unterstützt von technischen Möglichkeiten und digitalen Tools lösen sich Unternehmen von dem „Jahresgespräch“ einmal per anno. Kontinuierlicher Dialog ist gewünscht, Initiativmöglichkeiten liegen auch beim Mitarbeiter, und neben der Führungskraft sollen und dürfen auch Kollegen eine Rückmeldung geben. **20**