

Neue Arbeit – neue Bezahlung

VERGÜTUNG *New Work hält Einzug in den Betrieben mit orts- und zeitungebundener Zusammenarbeit in verteilten Teams. Aber wird das auch vergütet? Bringt New Work New Pay? Der Betriebsrat sollte das im Blick behalten.*

VON SASCHA CAVELIUS, BRITTA EHRBRECHT UND PATRICK FÜTTERER

DARUM GEHT ES

1. Betriebsratsgremien sollten sich häufiger mit der Vergütungsthematik beschäftigen.
2. Gerade bei New Work können die Bausteine des aktuellen Vergütungssystems auf den Prüfstand gestellt werden.
3. New Pay muss betriebsindividuell ausgestaltet werden.

Wir sind in der Arbeit 4.0 angekommen. Arbeiten ist heute deutlich anders als noch vor einigen Jahren. Das gilt für alle Bereiche im Unternehmen, sowohl für die Fertigung als auch für die Entwicklung und Administration. Seit Beginn der Covid-19-Pandemie gehören Homeoffice oder Remote Work zum Alltag für immer mehr Beschäftigte. Mit dem Wandel der Arbeit treten zudem neue Arbeitszeitmodelle und agile Arbeitsformen verstärkt in den Vordergrund. Da die Beschäftigten zunehmend selbst die Verantwortung für Organisation und Planung ihrer Arbeitsaufgaben tragen, ändert sich das Verständnis von Leistung.

New Work

Diese Entwicklung spiegelt sich auch im HR-Report 2021¹ mit dem Schwerpunktthema New Work vom »Institute of Employability« und der Personalberatung Hays wider. Bei zwei Drittel der befragten Unternehmen wird die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit gelebt, etwa die Hälfte nutzt projektbasierte und agile Organisationsformen sowie veränderte Führungsstrukturen. Neue Arbeitsformen können jedoch höhere Belastungen für die Beschäftigten mit sich bringen. In der aktuellen Entwicklung liegt dies vor allem in der zunehmenden Projektarbeit, häufigen Meetings, steigender Eigenverantwortung und Selbstorganisation. Hinzu kommt meist, dass die Führungskraft auf Distanz führt und neue IT-Lösungen implementiert werden, deren Anwendung erst erlernt werden muss.

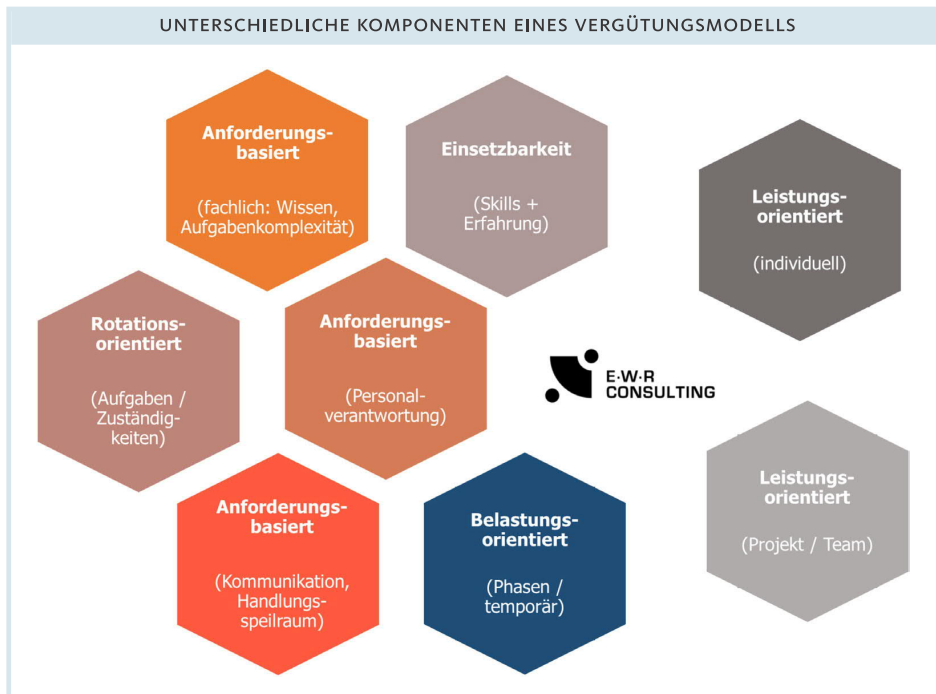
New Pay

Diese Veränderungen der Arbeitsinhalte und der -organisation werden unter dem Begriff New Work zusammengefasst. Bestehende Vergütungsmodelle decken diese Anforderungen wie Arbeiten in wechselnden Teams meist noch nicht ab. Daraus lässt sich ableiten, dass New Work auch eine veränderte Sichtweise der Entlohnung im Allgemeinen mit sich bringt. Dies wird unter dem Begriff New Pay zusammengefasst. Insofern werden sich Betriebsräte zukünftig häufiger mit der Frage auseinandersetzen müssen, ob die Arbeitsorganisation bzw. -inhalte zur geltenden Vergütung passen.

Rechte des Betriebsrats

Überall dort, wo Tarifverträge kein Vergütungssystem regeln, also bei außertariflichen Beschäftigten (ATler) oder in Unternehmen ohne Tarifbindung, folgt aus dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) für die betriebliche Lohngestaltung ein umfassendes Beratungs-, Mitbestimmungs- und Initiativrecht des Betriebsrats, insbesondere wenn es um die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung geht. Die Arbeitgeber legen die Art und den Zweck der Vergütungsleistungen sowie deren Volumen mitbestimmungsfrei fest, es besteht aber innerhalb dieses Rahmens ein vollumfängliches Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats über die Verteilung der Mittel unter der Belegschaft,

¹ HR-Report 2021, Schwerpunkt New Work, Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays; <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-hr-report-2021-new-work-de.pdf>.



einschließlich der Aufteilung in einzelne Vergütungsbestandteile wie etwa Grundvergütung, Leistungszulagen, Jahresleistung, Boni etc.²

Auch ein nachwirkendes tarifliches Vergütungsschema kann trotz Verbandsaustritt durch den Arbeitgeber ebenso wenig einseitig verändert werden, sondern bedarf der Mitbestimmung des Betriebsrats. Solange der Betriebsrat Änderungen nicht zugestimmt hat, ist das bisherige tarifliche Vergütungsschema auch für Neueinstellungen verbindlich. Dies bedeutet aber auch, dass der Arbeitgeber ein bislang nachwirkendes tarifliches Vergütungsschema durch Spruch der Einigungsstelle beseitigen kann.³ Ratsam ist, dass sich der Betriebsrat nach § 80 Abs. 3 BetrVG fachkundige Unterstützung hinzuzieht, um die Sachlage zu analysieren, Ideen zu erarbeiten und konkrete Vorschläge zu entwickeln.

Einführung von New Pay-Modellen

New Pay-Modelle in bestehende Vergütungsstrukturen einzubinden und diese mit den Anforderungen von New Work abzustimmen, ist sicherlich komplex und erfordert auf das Unternehmen abgestimmte Inhalte. Für einen Einstieg in diese Thematik bietet es sich da-

her an, mit einer Ist-Aufnahme des bestehenden Vergütungssystems zu starten. Ziel ist es hierbei, die Bestandteile und Regeln des bestehenden Modells zu analysieren, um nötige Anpassungen zu identifizieren. Aus unserer Sicht sollte ein Vergütungsmodell mindestens die oben abgebildeten Komponenten berücksichtigen.

Im Folgenden wird beispielhaft auf die anforderungsbasierten Komponenten sowie die Leistungsorientierung eingegangen.

Anforderungsprofil der Stelle

Stellenbewertungen werden gemeinhin summarisch oder analytisch durchgeführt. Die summarische Stellenbewertung betrachtet die Anforderungen der Stelle in ihrer Gesamtheit und ordnet sie im Vergleich zu anderen Tätigkeiten ein. Das Verfahren zeichnet sich dabei durch seine Schnelligkeit und Einfachheit aus. Jedoch betrachtet dieses Verfahren nicht einzelne Merkmale einer Stelle und kann damit zu allgemein in der Bewertung einzelner Merkmale sein.

Auch eine Bewertung, die nur auf Jobtiteln oder abstrakten unternehmensübergreifenden Jobprofilen basiert, führt in der Praxis

² BAG 15.4.2008 – 1 AZR 65/08 Rn. 29 ff.

³ BAG 22.3.2005 – 1 ABR 64/03 Rn. 69.

zu einem Konfliktpotenzial, weil sich unter gleichlautenden Jobtiteln unterschiedliche Aufgaben und unterschiedliche Anforderungen verbergen können. Bei der analytischen Stellenbewertung wird eine Stelle unter Einbeziehung zahlreicher unterschiedlich gewichteter Anforderungsmerkmale bewertet. Einige Beratungsunternehmen plädieren dafür, diese analytischen Stellenbewertungen durch »offenere« Systeme zu ersetzen und die Beurteilung der persönlichen Fähigkeiten als Bemessungsgrundlage für die Vergütung heranzuziehen (skill based pay). Das mag durchaus sinnvoll erscheinen, ist unserem Verständnis nach jedoch passender im Bereich der variablen Komponenten und/oder Gehaltsentwicklungskomponenten aufgehoben. Ob summarisch, analytisch oder eine Kombination beider Verfahren, die Reflexion und Prüfung der eigenen Vergütungskomponenten ist wichtig. Das Ziel der Überprüfung ist eine transparente und systematische Stellenbewertung.

GUT ZU WISSEN

Jobtitel: Stellenbezeichnung
Jobprofil: Tätigkeitsbeschreibung

Leistungsorientierung

Unternehmen, die nach New Work-Prinzipien arbeiten, sollten diese Prinzipien ebenso bei der Vergütung berücksichtigen. Angesichts sich schnell verändernder Arbeitsinhalte und agiler Arbeitsformen wird die objektive Beurteilung von individueller Leistung oder Teamleistungen für Vorgesetzte immer schwieriger. Eine Verhaltensbeurteilung oder Bewertung von Soft Skills ist problematisch, denn meist ist die Beurteilung zu sehr von persönlichen Erfahrungen des Beurteilenden geprägt.

Deshalb müssen klare Bewertungskriterien und Maßstäbe von Arbeitgeber und Betriebsrat definiert werden, anhand derer die individuelle Leistung gemessen werden kann. Kriterien können beispielsweise neben dem wirtschaftlichen Erfolg, der Komplexität von Projektinhalten bzw. der beauftragten Leistung, das Kostenbudget und die Qualität des Projektergebnisses sein. Ebenso bekommt die Beurteilung von geforderter Agilität immer mehr Gewicht in

der Diskussion um Vergütungssysteme. Hier hat sich bewährt, entweder die Stellen in kürzeren Abständen zu überprüfen, anschließend wieder zu bewerten und die Stellenprofile um zusätzliche agile Merkmale zu ergänzen. Hierbei kommt jedoch der Nachteil zum Tragen, dass für die Einordnung der Stelle in die Funktionsstruktur nur noch grob definierte Rollen herangezogen werden und der Fokus auf agile Komponenten immer mehr steigt.

Bei Leistungsbeurteilungen kann der Agilität noch am ehesten durch die Bewertung der persönlichen Fähigkeiten (Skills) und der persönlichen Einsetzbarkeit Rechnung getragen werden, als Teil der Stellenbewertung ist das eher unpassend. Hypothetisch oder praktikabel? Durch die Berücksichtigung von Soft Skills würden die auf Arbeitgeberseite eher verpönten Merkmale, wie Berufserfahrung und Leistung durch Seniorität in einem veränderten Wording wieder Teil einer Bewertung. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass gerade diese Merkmale bis zu einem gewissen Grad als wesentliche Faktoren für Effizienz und Effektivität und damit für wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen gelten. Somit tragen sie dem Geschäftsmodell Rechnung. Grundsätzlich können die personenbezoge-

GUT ZU WISSEN

Soft Skills: Persönliche Kompetenzen, die über die fachlichen Fähigkeiten (Hard Skills, wie formale Ausbildung, Fremdsprachenkenntnisse, fachliche Anforderungen der Stelle) hinausgehen; Beispiele für Soft Skills sind Teamarbeitsfähigkeit, Zeitmanagement, Flexibilität, Belastbarkeit, Stressfähigkeit.

GUT ZU WISSEN

Funktionsstruktur: Die Funktionsstruktur bzw. Stellenstruktur entsteht auf Grundlage der Stellenbewertungsergebnisse, dem bereichsübergreifenden Stellenvergleich. Sie ist das Wertigkeitsgefüge aller Stellen und zeigt die Zuordnung aller Stellen zu den Funktionsstufen (im tariflichen Bereich auch Entgeltstufen genannt).

AUF EINEN BLICK

Fragen-Checkliste für das Betriebsratsgremium

- Welche Vergütungskomponenten funktionieren gut, welche weniger gut?
- Ändert sich durch die neuen Entwicklungen der Arbeit der relative Wert bestimmter Stellen (veränderte Anforderungen)?
- Sollten Stellenbeschreibungen aktualisiert werden oder Stellen neu bewertet werden?
- Entstehen durch die New Work-Entwicklungen auch neue Anforderungen, die ein Berufsbild nachhaltig verändern?
- Welche Arbeitsleistungen werden vergütet? Hat sich hier etwas verändert?
- Welche Leistungsmerkmale können objektiv beurteilt werden?
- Sollen mehr oder weniger Leistungsbeurteilungsmerkmale in die Vergütung einfließen (Skills und Kompetenzen)?
- Sollten psychische Belastungen in der Vergütung eine Rolle spielen bzw. ein größeres Gewicht haben?
- Reichen die »traditionellen« Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsmodelle aus, um nachvollziehbar definierte Merkmale zu beurteilen?
- Sollten mehr variable Komponenten und Nebenleistungen in der Vergütung berücksichtigt werden?
- Können neue Nebenleistungen die Beschäftigten dauerhaft motivieren?
- Tragen neue Zulagen dem Geschäftsmodell Rechnung?
- Welche Einflüsse erwarten wir für die nächsten Jahre?

nen, erlern- und nachprüfbar Kenntnisse und Fähigkeiten im Gegensatz zu den Verhaltensweisen einer Person als kompetenzbasierte Komponente eine Rolle bei der Vergütung spielen. Doch die in der heutigen Arbeitswelt geforderten Attribute wie Agilität, Authentizität, Flexibilität, Teamfähigkeit etc. sind eher persönlichen Eigenschaften zuzuordnen, die individuell in Erscheinung treten und sich nur schwer objektiv und transparent beurteilen lassen. Soft Skills sind wichtig für den beruf-

lichen Erfolg. Jedoch ist die Bewertung von Merkmalen wie Empathie, Konfliktfähigkeit, Kritikfähigkeit, Souveränität usw. nur selten per se objektiv und damit konfliktfrei zu beurteilen. Hierzu müssen im Betrieb sowohl eine verbindliche Wortbedeutung als auch Abstufungen der Ausprägung definiert sein. Ist dies von den bewertenden und zu bewerteten Personen verinnerlicht, kann die Heranziehung von Soft Skills einen Mehrwert bringen.

Handlungsmöglichkeiten

New Pay bedeutet nicht automatisch die vollumfassende Einführung individueller, passgenauer und flexibler Vergütungskomponenten, die jeder Veränderung im Aufgabengebiet oder der Tätigkeit Rechnung tragen können. Es bedeutet auch nicht, dass die Vergütung automatisch transparenter und gerechter wird als vorher. Die New Pay-Debatte bietet vielmehr einen Ansatzpunkt, dem Ziel einer stärker am Geschäftsmodell ausgerichteten, transparenteren, individuelleren und damit faireren Vergütungsstruktur näher zu kommen, ohne auf bewährte und verbindliche Vergütungsstrukturen verzichten zu müssen. New Pay muss betriebsindividuell ausgestaltet werden. Betriebsratsgremien sollten sich häufiger mit der Vergütungsthematik beschäftigen, nicht erst, wenn die Arbeitgeberseite mit konkreten Plänen und dem Wunsch nach Abschluss einer Betriebsvereinbarung an den Betriebsrat herantritt. Sinnvoll ist es, die Bausteine des aktuellen Vergütungssystems auf den Prüfstand zu stellen und zu hinterfragen, ob bestimmte Regelungsinhalte noch zeitgemäß sind oder gar »besser« geregelt werden können. <



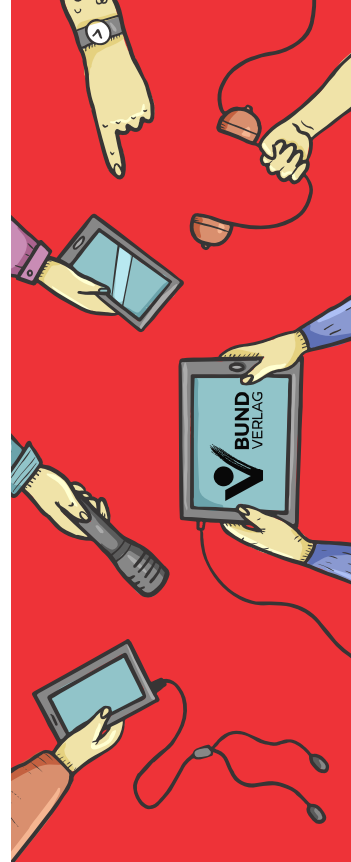
Sascha Cavellius,
Berater und Entgeltspezialist
bei EWR Consulting GmbH,
Frankfurt am Main.



Britta Ehrbrecht, Beraterin mit
dem Schwerpunkt Transformation
und Arbeit 4.0 bei EWR Consulting
GmbH, Frankfurt am Main.



Dr. Patrick Fütterer, Fachanwalt
für Arbeitsrecht, Kanzlei Fütterer
& Engelmann Rechtsanwälte
Partnerschaft, Frankfurt am Main.



Zu finden auf Spotify, Deezer,
Amazon Music/Audible, Podimo,
Apple Podcasts und YouTube.

Jetzt hören:

www.bund-verlag.de/aib-podcast

AiB Audio

**PODCAST FÜR
ERFOLGREICHE
BETRIEBSRATS-
ARBEIT**

