

Zukunft der Call Center mitbestimmen

Neue Herausforderungen für Betriebsräte

Forum 2:

Leistungsbezogene Vergütung

• Mark Roach, Bundesfachgruppe Banken, Fachbereich Finanzdienstleistungen,
Paula-von-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin, Tel. 0171 3310744, mail: mark.roach@verdi.de

Finanzdienstleistungen



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft



Inhalt:

- Grundsätzliches
- Was ist eigentlich Leistung und Erfolg
- Warum variable Vergütungen
- die gängigen variablen Systeme
- die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

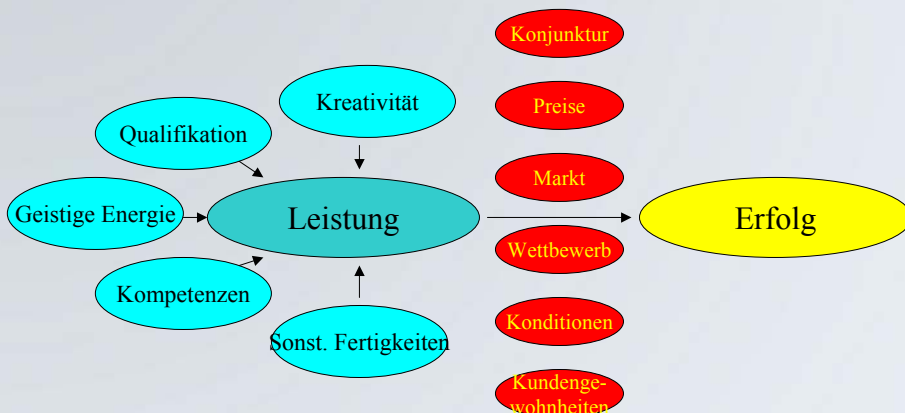


Grundsätzliches:

- Das Bürgerliche Gesetzbuch
§ 611 – Wesen des Dienstvertrages
(1) Durch den Dienstvertrag wird derjenige, welcher Dienste zusagt, zur Leistung der versprochenen Dienste, der andere Teil zur Gewährung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.
- Wir schulden Leistung, nicht Erfolg!



Aus Leistung wird Erfolg!





andere Definitionen:

- Physikalisch: Arbeit * Zeiteinheit
- arbeitswissenschaftlich: Ergebnisbezogene Betrachtung menschlicher Arbeit
- der Arbeitgeber:
 - Leistung = Zielerreichung der Mitarbeiter
 - Erfolg = Zielerreichung des Unternehmens



Warum variable Vergütung?

- Steuerung des Arbeitverhaltens über Geld
 - „Förderung des Mitunternehmertums“
- Verlagerung des Unternehmerrisikos auf Beschäftigte
 - „Personalkosten sollen atmen“
- Abschied vom „Senioritätsprinzip“ (Altersstaffel)
 - „keine beamtenmäßigen Sitzprämien“
- Abschied vom „lebenslangen Job“
 - „wenn jemand im Alter nicht mehr die Leistung bringt, darf er nicht auch noch mehr Gehalt beziehen“
- Spreizung der Entgelte
 - Ackermann 8 Mio. € pro Jahr - Agent?



Gründe für LEV

- Arbeitgeber will mit (zusätzlichem?) Geld motivieren
- Leistungen sollen auch wieder rücknehmbar sein
- Zahlungen eventuell abhängig vom Geschäftserfolg
- engerer (zeitlicher) Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und finanzieller Auswirkung
- Unternehmen haben eine immer kurzfristigere Ergebniserwartung



Verschiedene variable Vergütungssysteme

- Akkordsystem
- Provisionssystem
- Zielerreichung
- Beurteilungen
- Unternehmenserfolg



Das Akkordsystem

- Bezahlung einer bestimmten Arbeitsmenge, nicht nach Zeit
 - Geld- oder Stückakkord
MBR des BR nach § 87 Abs.1 Nr. 11: Engelfestsetzung für einzelnes Stück, Zeitvorgabe mit enthalten
 - Zeitakkord
MBR des BR nach § 87 Abs.1 Nr. 11 : Festsetzung von Zeit- und Geldfaktor, aus dem sich Verdienst ergibt



Das Provisionssystem

- Bezahlung eines bestimmten Erfolges in festgelegten Geldeinheiten
 - bei Abschluss- und Vermittlungsprovisionen enger Zusammenhang mit persönlichen Leistung des AN bei Bezug zu Normalleistung
MBR des BR nach § 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG: Festsetzung von Provisionssätzen
 - bei Anteils- oder Leistungsprovisionen
MBR des BR nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Festlegung von Verteilungsgrundsätzen



Das Zielerreichungssystem

- Bezahlung nach Zielerreichungsgraden
 - Team-, Individualziele
 - Zielvereinbarung kontra Zielvorgabe
 - weiche und harte Ziele

MBR des BR nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Festlegung von Verteilungsgrundsätzen, von Verfahren und Methoden



Das Beurteilungssystem

- Bezahlung nach Leistungsbewertung
- MBR des BR nach § 94 BetrVG über Beurteilungsgrundsätze sowie nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Festlegung von Verteilungsgrundsätzen



Die Prämie nach Unternehmenserfolg

- Bezahlung nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern
MBR des BR nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Festlegung von Verteilungsgrundsätzen



Die Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG

- Nr. 10
 - umfassendes Mitbestimmungsrecht bei kollektiven Regelungen
 - Durchsichtigkeit des innerbetrieblichen Lohngefüges und Wahrung der innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit
 - Begrenzung: Topftheorie/Dotierungsrahmen und Tarifvorbehalt
- Nr. 11
 - unmittelbare Beziehung zwischen Leistung und Entgelt
 - Mitbestimmung nicht nur beim Zeitfaktor, sondern auch beim Geldfaktor
 - angemessenes Verhältnis von Zusatzleistung (zu „Normal-L.“) zu Mehrverdienstmöglichkeit
 - Schutz des AN vor Überforderung



§ 87 BetrVG Mitbestimmungsrechte

- (1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:
 - 4. Zeit, Ort und Art der Auszahlung der Arbeitsentgelte;
 - 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung;
 - 11. Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren;



Die Mitbestimmung nach § 94 BetrVG

- Das Beurteilungsverfahren, die Methodik, die Durchführung unterliegen der Mitbestimmung
- Beispiele für MBR-Themen
 - schriftliches oder mündliches Verfahren
 - freie Textwahl oder Ankreuzen
 - Beurteilungskriterien
 - Bewertungsscala
 - Häufigkeit, Regelmäßigkeit



§ 94 BetrVG Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze

- (1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.
- (2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.



Der Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG

- Der BR hat über Arbeitsentgelte und Arbeitsbedingungen dann nicht mitzubestimmen, wenn diese „üblicherweise“ in einem Tarifvertrag geregelt werden.
- „Üblich“ ist eine Tarifregelung erst dann, wenn sie für den entsprechenden Betrieb unterschrieben und gültig ist, bzw. in der Nachwirkung.
- Nicht „üblich“ ist ein Tarifvertrag, wenn er zwar in der Branche, aber noch nie in dem Betrieb galt, oder wenn er noch nicht mal in der Branche gilt!



§ 77 BetrVG Durchführung gemeinsamer Beschlüsse, Betriebsvereinbarungen

- (3) Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zulässt.



Diskussion

- Fragen und Anmerkungen zum Input
- Bericht über LEV-Systeme in den Betrieben
 - Welches System: Provision, Ziele, Beurteilungen
 - welche Stellschrauben genutzt
 - Zufriedenheit in der Anwendung
 - welche Probleme könnte ein Tarifvertrag beheben