

# Angestellte gut vertreten

**INTERESSENVERTRETUNG** *Sie gehören – trotz vermeintlicher Nähe zum Arbeitgeber – zum Klientel des Betriebsrats: die Angestellten. Wie der Betriebsrat sie miteinbeziehen und ihre Interessen erfolgreich vertreten kann, erfahren Sie von unserem Experten.*

VON PETER MÜLLER

## DARUM GEHT ES

1. Angestellte und außertarifliche Mitarbeiter wählen bei der Betriebsratswahl mit, es sei denn, es handelt sich um leitende Angestellte.
2. Der Betriebsrat sollte die Interessen der Angestellten und der Außertariflichen (ATs) mit im Blick haben.
3. Dies gilt besonders bei Zielvereinbarungen, denn hier bestimmt der Betriebsrat mit.

**D**er Anteil der Angestellten nimmt stetig zu. In vielen Betrieben beträgt er schon über 50 Prozent. Eine Sondergruppe unter den Angestellten sind die Außertariflichen (ATs). So werden in den meisten Betrieben die Mitarbeiter genannt, die ein Gehalt oberhalb der höchsten Tarifgruppe beziehen. Ein Betriebsrat, der Angestellte und ATs ignoriert, reduziert zum einen durch die verringerte Basis seine Durchsetzungskraft, zum anderen riskiert er die Spaltung der Belegschaft. Außerdem verfügen Angestellte, insbesondere ATs, oftmals über Informationen aus der Geschäftsleitung bezüglich anstehender Veränderungen, die für den Betriebsrat äußerst hilfreich sein können. Und schließlich haben selbstverständlich auch diese Kolleginnen und Kollegen Anspruch auf die Unterstützung des Betriebsrats.

### Was die Angestellten bewegt

Um gemeinsames Handeln mit den Angestellten zu ermöglichen, sollte der Betriebsrat ihre Anliegen und Bedürfnisse verstehen und ernst nehmen. Das erfordert hohe Sensibilität und genaues Hinhören. Manche Angestellte, besonders ATs, empfinden ihre Stellung als etwas Besonderes. Sie fühlen sich aus der Masse hervorgehoben, von besonderem Gewicht für das Unternehmen, mit besonderer Wertschätzung versehen. Meist machen sie aber im alltäglichen Umgang die Erfahrung, dass die mit ihrer Erwartungshaltung verbundenen Ansprüche immer wieder enttäuscht werden. An dieser Stelle gilt es für den Betriebsrat, den Wider-

spruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit an den realen Themen, die den Angestellten besonders wichtig sind, offenzulegen.

*»Menschen wachen auf, wenn der Wecker klingelt. Oder aus Anspruch Wirklichkeit wird.« Peter Müller*

### Entfaltungsmöglichkeiten eingeschränkt

In vielen Unternehmen ist das Ziel des Top-Managements der kurzfristige Erfolg. Stellt sich dieser nicht zügig ein, werden neue Steuerungskonzepte, ggf. mit neuen Managern, eingeführt. Häufig sind diese Konzepte noch nicht einmal vollständig implementiert, gibt es schon wieder ein weiteres neues Konzept. Das geschieht meist unter Federführung externer Management-Berater und ohne Einbeziehung der allermeisten Angestellten. Diese Maßnahmen führen zu schnell wechselnden Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation. Als ein Beispiel kann die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen dienen, die von den Unternehmen häufig lediglich als Verkaufsargumente oder zur Eigenprofilierung eingesetzt werden. Die damit einhergehenden zusätzlichen Vorgaben bei Standards, Verfahren und Dokumentationsanforderungen werden sehr technokratisch und formalistisch umgesetzt, weil sie meist nur auf den äußeren Blendeffekt zielen. Eigene Gestaltungsmöglichkeiten der Angestellten werden dadurch enorm eingeschränkt. Diese empfinden das als unnötige Zusatzbelastung, Einengung, Gängelei und Entwertung ihrer Fachkompetenzen. Manche kommentieren dies

drastisch: »Ständig wird eine neue Sau durch's Dorf getrieben, damit sich Top-Manager profilieren können.« Die meisten Mitarbeiter können die neuen Ziele und Strategien nicht mehr nachvollziehen. Sie wirken auf sie wie plakative, blutleere Glaubensbekenntnisse.

**BEISPIEL**

»Meine Gruppe hat in den letzten drei Jahren siebenmal den Namen gewechselt ... Bei dem ganzen hin und her kann man gar nicht mehr vernünftig arbeiten.«

Gleichzeitig fehlt ganz deutlich die Wertschätzung des Arbeitgebers für das interne Know-how. Auch befürchten Angestellte, durch die unüberschaubaren Neuerungen überflüssig zu werden und sehen ihren Arbeitsplatz in Gefahr. Das blockiert ihre Gestaltungs- und Innovationsbereitschaft.

»Wertschätzung, die man einfordern muss, ist keine.« Peter Müller

**Innovation durch Wertschätzung**

Wirkliche Innovation in Unternehmen basiert auf dem Engagement und der Kreativität der Mitarbeiter. Sie wird aus ihrer realen Erfahrung heraus geboren und erarbeitet. Selten entstehen umwälzende und tragfähige Ideen im »Elfenbeinturm« mithilfe externer Berater. Dieses betriebsinterne Innovationspotential wahrzunehmen und zu fördern ist auch be-

**AUF EINEN BLICK**

Der Betriebsrat kann folgende Punkte im Monatsgespräch mit dem Arbeitgeber zum Thema machen:

- die schnellen, nicht nachvollziehbaren Strategie- und Strukturwechsel sowie die technokratische Umsetzung
- den daraus entstehenden Dauerstress, die Überforderung und Unzufriedenheit
- die fehlenden Entfaltungsmöglichkeiten und mangelnde Wertschätzung
- die Angst vor ungewisser Zukunft und möglichem Arbeitsplatzverlust



Um mit den Angestellten in einen guten Kontakt zu kommen, sollte der Betriebsrat regelmäßig mit ihnen im Gespräch sein.

triebswirtschaftlich äußerst effektiv. Dagegen lassen Dauerstress und Angst vor Arbeitsplatzverlust die Innovationsbereitschaft erstarren. Der Arbeitgeber kann vom Betriebsrat dazu eingeladen werden, die Grundlagen für eine Kultur der Innovation zu schaffen, die Mitarbeiterfähigkeiten und deren Engagement und Kreativität zu nutzen, statt auf ständig wechselnde Methoden neuer Management-Berater zu setzen. Als ersten möglichen Schritt kann der Betriebsrat den Arbeitgeber einladen, die Tür aufzustoßen, indem er mit ihm einen »Zeitraum frei von Angst« vereinbart.

**Hindernisse bei der Zielerreichung**

In den meisten Unternehmen ist es üblich, dass Angestellte über Zielvereinbarungen gesteuert werden. Den Mitarbeitern bleibt dabei selbst überlassen, wie sie die Ziele erreichen (indirekte Steuerung). Regelmäßig handelt es sich dabei um Ziele, die nur mit hoher Anstrengung erreichbar sind. Zusätzlich werden die »vereinbarten« Ziele häufig nur recht vage formuliert. Interpretationen gehen bei der späteren Leistungsbewertung zulasten der Mitarbeiter. Auch wird die Zielerreichung oft erheblich erschwert durch Ausbleiben erforderlicher Vorleistungen anderer Abteilungen oder durch die Mängel in der Infrastruktur, wenn diese nicht eingeplant wurden. Das führt zu Verzögerungen oder erhöhten Aufwänden. Spontane Kundenwünsche kommen hinzu. Das mittlere Management, das sich gegenüber dem Top-Management und den Kunden profilieren und für eine Fortentwicklung der eigenen Karriere empfehlen möchte, trifft dann leichtfertig nicht einhaltbare Zusagen. Der Konkurrenzdruck und Druck der Kunden werden so un-

**GAUSS'SCHE NORMALVERTEILUNG**

Die Normal- oder Gauß-Verteilung (nach Carl Friedrich Gauß) ist ein wichtiger Typ stetiger Wahrscheinlichkeitsverteilungen. Ihre Wahrscheinlichkeitsdichte wird auch Gauß-Funktion, Gauß'sche Normalverteilung oder schlicht Glockenkurve genannt.

BEISPIEL

Der Personalleiter während der Betriebsversammlung eines Großunternehmens mit einem Anteil von etwa zwei Dritteln ATs:

»Es ist mir egal, wie lange Sie arbeiten, ob zwei oder zehn Stunden. Entscheidend ist das Ergebnis. Der Rest interessiert uns nicht.«

BEISPIEL

»Manchmal habe ich so viel Arbeit liegen, dass ich einfach nach Hause gehe, weil es hoffnungslos ist.«

mittelbar an den einzelnen Mitarbeiter durchgereicht. Der Mitarbeiter wird als »Ich-AG« diesem Marktdruck direkt ausgesetzt.

Der Wunsch nach Weiterentwicklung, Angst vor dem Karriereknick oder Arbeitsplatzverlust treiben die Mitarbeiter zu oftmals verzweifelten Versuchen, trotz der veränderten Bedingungen ihre Ziele zu erreichen. Ausufernde Arbeitszeiten werden dann nicht mehr dokumentiert, um unangenehme Fragen zu vermeiden, ob man denn den Anforderungen überhaupt gewachsen sei. Wer will schon gerne öffentlich das eigene Versagen eingestehen?

**Scheinbar individuelles Versagen durch kollektive Einsicht ersetzen**

An dieser Stelle ist es entscheidend, dass der Betriebsrat dieses Phänomen aus der »Schmuddelecke des persönlichen Versagens« herausholt. Es braucht für die Angestellten die Erkenntnis: Ich bin nicht allein. Den anderen geht es genau so.

BEISPIEL

»Wenn etwas schief läuft, bin ich der Zeitpuffer. Meine Familie, mein Privatleben, das fällt einfach alles hinten runter.«

Betriebsräte haben die Möglichkeit, dieses Phänomen öffentlich und langfristig zum Thema im Betrieb zu machen. Sie können geschützte Möglichkeiten für Mitarbeiter schaffen, sich immer wieder im Betrieb darüber auszutauschen. Auch kann die Veröffentlichung von ganz persönlichen Empfindungen – gegebenenfalls anonym – ein geeignetes Mittel sein, den Notstand kollektiv deutlich zu machen.

Sobald die Erkenntnis gereift ist, dass das entstandene Dilemma nicht das Verschulden des einzelnen ist, sondern sich aus den Strukturen ergibt, wächst die Bereitschaft unter den Mitarbeitern, den Arbeitgeber auch öffentlich zu fordern. Dies kann Auftakt einer Kampagne sein, in deren Zentrum die Frage steht: »Wie wollen wir arbeiten und leben?«

Der Betriebsrat kann vom Arbeitgeber Erklärungen verlangen, was er konkret tut, um diesen Belastungen entgegenzutreten. Dabei könnten folgende Fragen öffentlich an den Arbeitgeber gestellt werden:

- Gibt es eine systematische, detaillierte und nachvollziehbare Projekt- und Personalplanung? Wie erfolgt sie im Einzelnen?
- Wie wird sichergestellt, dass Änderungen bei den Zielvereinbarungen, zugrunde liegenden Vorleistungen, Infrastrukturanahmen und Kundenanforderungen in den jeweiligen Planungen berücksichtigt und dokumentiert werden?
- Wie und in welchem Umfang werden Zeitpuffer für Unterbrechungen, geplante und ungeplante Ausfälle eingeplant?

Die Pläne sind dem Betriebsrat vorzulegen und detailliert zu erläutern. Hierzu sollte sich der Betriebsrat unbedingt internen Sachverständigen hinzuziehen.

**Willkür bei der Leistungsbewertung**

Neben vagen Zielformulierungen fehlt es häufig an klaren Kriterien, wie der Grad der Zielerreichung gemessen wird. Das geht meist zulasten der Mitarbeiter. Vor dem jährlichen Prozess der Leistungsbewertungen gibt das obere dem mittleren bis unteren Management meist vor, wie die prozentuale Verteilung der Bewertungen auszufallen hat, unabhängig von den real erzielten Ergebnissen. Die Vorgaben basieren meist auf der Gauß'schen Normalverteilung. Dabei wird ignoriert, dass die Gauß'sche Normalverteilung nicht eine Vorgabe, sondern ein statistisches Ergebnis ist. Das führt dazu, dass es wie in der Bundesliga zu-



► Wie Sie bei Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt mitbestimmen können, erfahren Sie in Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt von Achim Thannheiser, AiB 10/2015, S. 16. Auch online Lesen unter [www.aib-web.de](http://www.aib-web.de) > Online-Zugang > Zielvereinbarungen mit Leistungsentgelt

geht. Wenn der eine aufsteigt, muss der andere absteigen. Die Leistungsbewertungen werden unter die Gauß'sche Glockenkurve gepresst, auch wenn die Ziele jeweils erreicht oder übererfüllt wurden. Infolgedessen korrigieren die Vorgesetzten die Bewertungen auch wider besseres Wissen nach unten. Dieser Umgang sowie fehlende Messkriterien fördern den Eindruck, dass die Bewertungen sowie Gehalts- und Bonuszahlungen nach »Nasenfaktor« erfolgen. Das Gefühl der Willkür führt unter den Angestellten zu Kritik und Zorn. Der Betriebsrat sollte den statistischen Missbrauch zum Thema machen und durch klare Regelungen in Betriebsvereinbarungen derartige Vorgaben unterbinden (siehe »Checkliste« auf dieser Seite).

### Nachvollziehbares Vergütungssystem

Der Betriebsrat hat, soweit tariflich nicht geregelt, erzwingbare Mitbestimmung bei der Gestaltung des Vergütungssystems auch für ATs. Er könnte unter diesen eine breit angelegte Diskussion zu deren Vorstellungen eines transparenten Vergütungssystems einschließlich Gehaltsbändern und Kriterien für die Zuordnung von Tätigkeiten organisieren. Die Ergebnisse kann er in den folgenden Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, auch mit den Angestellten im Rücken, als gewichtige Grundlage nutzen.

### Die Angestellten gewinnen

Um den Rückhalt der Angestellten zu gewinnen, sollte der Betriebsrat ihre Anliegen verstehen, differenziert damit umgehen und sich auch kritischen Fragen stellen. Nur so entsteht Vertrauen. Das erfordert Geduld.

Auch ist es hilfreich, wenn der Betriebsrat in seinem öffentlichen Auftreten Formulierungen findet, die auch solche Angestellte einschließlich ATs mittragen können, die grundsätzlich loyal zur Geschäftsleitung stehen.

Ein Betriebsrat trifft auf Ablehnung der ATs, wenn er sich als Vormund der Mitarbeiter versteht, der weiß, »was das Beste für sie ist« und »sie vor sich selbst schützen« muss, oder der sich gar als Polizist versteht, der die Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen kontrolliert. Sie empfinden ihn als Verhinderer auf dem Weg, ihre Ziele zu erreichen. Er wird umgangen, hintergangen und im schlimmsten Fall beschimpft. So kann der Arbeitgeber die Angestellten dann

#### CHECKLISTE

##### Mindestanforderungen an Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen

###### ► Zielvereinbarung

1. 3 bis max. 5 Ziele werden vereinbart.
2. Ziele sind zu erreichende Ergebnisse, keine Aufgaben. Die angestrebten Ergebnisse werden als solche formuliert.
3. Pro Ziel ist mindestens ein Messkriterium festzulegen. Eine sinnvolle Formulierung könnte lauten: »Das Ziel ist erreicht, wenn ...«
4. Pro Ziel werden die erforderlichen Voraussetzungen dokumentiert. Bei Änderungen der Voraussetzungen hat eine Überarbeitung der Zielvereinbarung zu erfolgen.
5. Ziele müssen durch den Mitarbeiter direkt und beeinflussbar sein.
6. Ziele müssen übererfüllbar sein. Es muss die Möglichkeit bestehen, eine überdurchschnittliche Bewertung zu erreichen.
7. Ziele gelten für das gesamte Jahr, es sei denn, in der Zielvereinbarung ist ein kürzerer Gültigkeitszeitraum festgehalten.

###### ► Leistungsbewertung

1. Die Leistungsbewertung erfolgt ausschließlich anhand der in der Zielvereinbarung festgelegten Messkriterien.
2. Falls eine oder mehrere der oben genannten Mindestanforderungen nicht eingehalten werden, gilt ein Zielerreichungsgrad von 100 Prozent als erreicht.

auch noch gegen den Betriebsrat ausspielen. Um mit den Angestellten in einen guten Kontakt zu kommen, sollte der Betriebsrat regelmäßig im Gespräch und an ihren Arbeitsplätzen präsent sein. Nur so entsteht und wächst das Vertrauen, dass sich der Betriebsrat auch als Vertreter der Angestellten versteht. ◀



**Peter Müller**, Moderation von Betriebsrats-Strategieklausuren, Referent für Betriebsratsseminare.  
[www.peter-mueller-br-consult.de](http://www.peter-mueller-br-consult.de)

## Klarheit bei den Mindestlöhnen



### Lakies Mindestlohn-gesetz

Basiskommentar zum MiLoG  
4., aktualisierte Auflage  
2019, 451 Seiten, kartoniert,  
€ 34,90  
ISBN: 978-3-7663-6875-1

[www.bund-verlag.de/6875](http://www.bund-verlag.de/6875)



[kontakt@bund-verlag.de](mailto:kontakt@bund-verlag.de)  
Info-Telefon: 069/795010-20