

Prof. Dr. Thomas Breisig
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

AT-Angestellte

**Regelungen in Betriebsvereinbarungen; Folgerungen
für die Betriebsratsarbeit**

Fachkonferenz der IG Metall, Verwaltungsstelle Völklingen

Dillingen, 1.2.2010

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

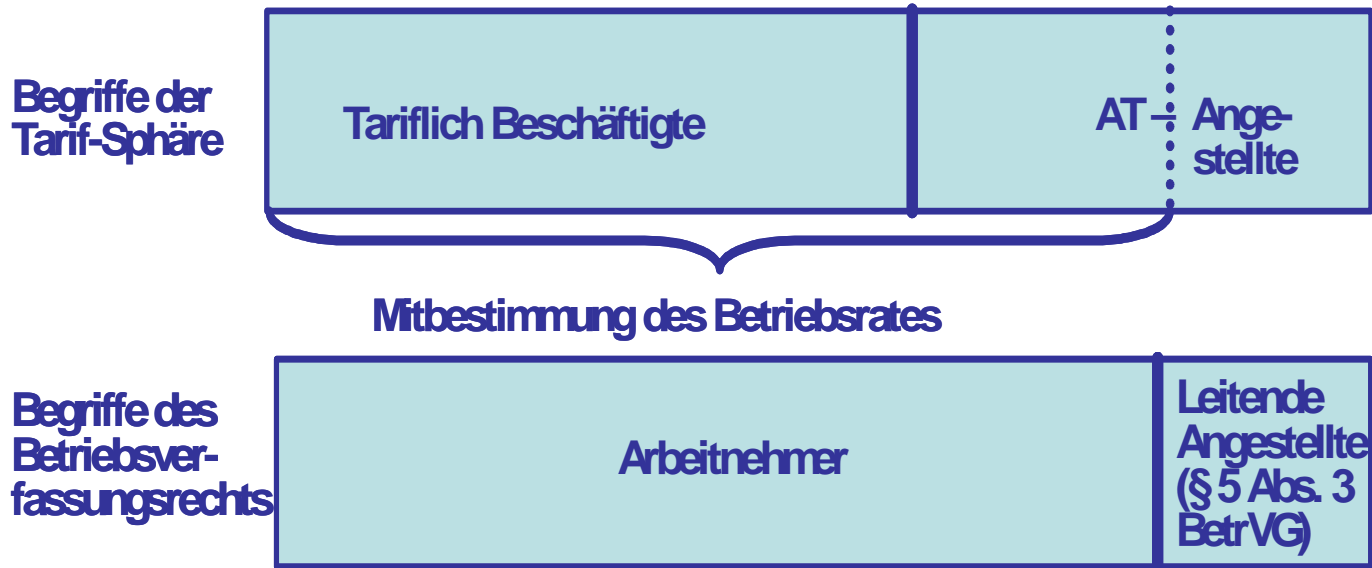
Hintergrund

- Außertariflichen (AT-) Angestellte als spezielle Beschäftigtengruppe
- Traditionell: große „**Herausforderung**“ für Gewerkschaften und Betriebsräte
- Mitarbeiter/innen in besonders verantwortlichen Positionen, die umfangreiche Spezialkenntnisse und oft auch praktische Erfahrungen voraussetzen
- Anforderungen und Vergütungen **höher als im jeweiligen Tarifvertrag** für die höchste Gruppe festgelegt
- Damit fallen die AT-Angestellten aus dem Tarifvertrag heraus, werden aber vom Betriebsrat nach dem BetrVG mitbestimmungsrechtlich vertreten
- Betriebsparteien müssen (können) für diese Gruppe einen Großteil der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wie etwa Arbeitszeit, Vergütungsregelungen, Urlaub usw. regeln
- „**quasi tarifliche Funktion**“

Voraussetzungen lt. Tarifverträge

- „Außertarifliche“ oft **gar nicht** erwähnt
- Und wenn erwähnt, dann **unterschiedlich geregelt**:
 - die Festschreibung als AT-Angestellte/r im Arbeitsvertrag und/oder
 - die Höherwertigkeit der Aufgaben gegenüber der höchsten Tarifgruppe und/oder
 - eine um einen bestimmten Prozentsatz (10 – 25%) über dem Niveau der höchsten Tarifgruppe liegende Vergütung

Begriffsabgrenzung Tarifrecht - Betriebsverfassungsrecht



„Interessenvertretungs- Paradoxon“

- Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats sind bei den AT-Angestellten idR. **größer als bei tariflichen** Mitarbeiter/innen
- Einfacher Grund dafür: **Tarifvorrang**. Für die Tariflichen regelt der Tarifvertrag eine Reihe von zentralen Fragen der Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen (z.B. Entgelt, Arbeitszeit).
- Der Betriebsrat ist in seiner Gestaltungskompetenz nur gefragt, wenn der Tarifvertrag Öffnungsklauseln enthält oder bestimmte Sachverhalte im Tarifvertrag nicht geregelt sind, wohl aber den Beteiligungsrechten des Betriebsrats nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterliegen.
- Damit haben Betriebsräte eine **hohe Gestaltungskompetenz** ausgerechnet bei der Beschäftigtengruppe, zu denen zumindest ein Teil traditionell ein Verhältnis hat, das durch „**jahrzehntelang gepflegte Ressentiments**“ geprägt ist (Nothelfer 2003, S. 23, in: Blanke: Handbuch AT-Angestellte, Nomos-Verlag)

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Abgrenzungskriterien

- Anforderungen über denen des Tarifschemas
- Höhe der Vergütung über Tarifniveau
- Z.T. Definition von Abständen
(Größenordnungen sehr unterschiedlich,
beginnend bei 5 % und endend bei 20 %)
- Diverse Kombinationsmodelle dieser 3
vorgenannten Merkmale
- Z.T. weitere Spezialregelungen (z.B.
Entscheidungskompetenz der Bereichsleitung)

Aufgaben, besondere Anforderungen von AT's

- Betonung herausgehobener Aufgabenstellung
- Z.T.: dafür hohe Handlungs- und Entscheidungsspielräume,
- höhere Gehälter, ...
- ... aber auch verstärkter Arbeitseinsatz („vor allem in zeitl. Hinsicht“)

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
- 3. Regelungen zur Arbeitszeit**
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Ziele/Grundsätze von Regelungen zur AZ-Gestaltung

- Festlegung von Eckpunkten der Arbeitszeitgestaltung (z.B. übliche Wochenarbeitszeit, Anwesenheitszeiten, Zeiterfassung usw.). Damit sollen einheitliche Normen, Konzepte und Verfahrensweisen festgelegt und transparent gemacht werden
- Betonung des hohen Maßes an Zeitsouveränität in Verbindung mit den Handlungsfreiheiten der AT-Beschäftigten bei ihrer Aufgabenerfüllung und der Notwendigkeit einer flexiblen Handhabung ihres zeitlichen Arbeitseinsatzes nach dem Takt aufgabenbezogener Erfordernisse

Regelungen zum Arbeitszeitvolumen

- Oft gar nicht geregelt (ind. Arbeitsvertrag)
- Z.T. Bezugnahme auf Arbeitszeitgesetz
- Z.T. niedrigere Größenordnungen für die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit
 - „großzügige“ Regelungen: Übernahme der tariflichen WAZ
 - Benennung einer Ziffer über Tarifniveau; oft: 40 Stunden

Flexible Arbeitszeitmodelle

- Z.T. werden AT's schlicht per BV an das Arbeitszeitmodell der Tariflichen angehängt (insbes. Gleitzeitmodelle)
- Oder flexible Arbeitszeitgestaltung nach Absprache im Team
- Und bei AT's sehr häufig:
Vertrauensarbeitszeit
 - idR. aber ohne spezielle Schutzregelungen (wie Überlastanzeige)

Arbeitszeitkonten

- Jahresarbeitszeitkonten (flexibles Arbeitszeitmodell, idR. wie bei Tariflichen)
- Langzeitkonten (idR. wie bei Tariflichen)
 - Z.T. können Entgeltbestandteile umgewandelt werden
 - Eine Regelung: AT's bekommen ‚Treuebonus‘ in Zeiteinheiten aufs Langzeitkonto, wenn sie bleiben

3 wichtige Fragen zum brisanten Thema „Mehrarbeit“

1. Werden Überstunden als quasi-selbstverständlicher Bestandteil der Arbeitsaufgabe einer/eines AT-Angestellten ausgewiesen, ohne zusätzlichen Vergütungs- oder Freizeitanspruch und ohne dass es besonderer Prozeduren (Anordnung des Arbeitgebers, Mitbestimmung des Betriebsrats) bedarf?
2. Wird das Ausmaß der zu erwartenden Mehrarbeit durch einen klar definierten oder zumindest verbal umschriebenen Rahmen begrenzt?
3. Wird auch bei Anerkennung der „eingebauten“ Mehrarbeitsträchtigkeit des AT-Arbeitsverhältnisses eine Art Grenze angegeben, ab der die Mehrarbeit zusätzlich vergütet oder mit Freizeitansprüchen abgegolten wird?

Zu Frage 1: Integrierte „Erwartbarkeit“ von Mehrarbeit

- Von den AT-Angestellten wird zumeist aufgrund ihrer herausgehobenen Stellung ein besonders hohes Maß an Arbeitseinsatz, gerade in zeitlicher Hinsicht, erwartet. Konkrete Regelungsbeispiele:
 - „Mehrarbeit wird nicht gesondert vergütet.“
 - „AT-Beschäftigte erhalten keine Überstundenvergütung.“
 - „Mit der Jahresvergütung ist grundsätzlich sämtliche Arbeitsleistung und -zeit abgegolten.“
- Wenige Ausnahmen: „Bei Überschreitung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, die durch Freizeit nicht ausgeglichen werden kann, wird diese gemäß des individuellen Arbeitsvertrages vergütet. Die Vergütung erfolgt auf Antrag über die Führungskraft bei der Personalabteilung.“
- Prozeduraler Aspekt (Anordnung durch Vorgesetzte, Mitbestimmung des BR) wird so gut wie nie erwähnt

Zu Frage 2: Abstrakter Rahmen für die Abgrenzung zu „Mehrarbeit“

- Selten: Versuch der Begrenzung des Ausmaßes der potenziellen Mehrarbeit durch unbestimmte Begriffe wie „gelegentlicher Anfall“ oder „in unbedeutendem Umfang“; wird dieser Rahmen verlassen, kann Mehrarbeit vergütet oder mit Freizeit ausgeglichen werden
- Einzelbeispiel: die/der AT-Beschäftigte bestimmt selbst, an welchem Punkt der Rahmen der Zumutbarkeit von Mehrarbeit überschritten ist
- Weiteres Einzelbeispiel: Mehrarbeit (mit Anspruch auf Freizeitausgleich) nur bei einem „Einsatz an arbeitsfreien Tagen oder bei Sondereinsätzen“

Zu Frage 3: Konkrete Zahlen zur Abgrenzung von Mehrarbeit

- In ganz wenigen Dokumenten werden konkrete Zahlen genannt, ab der die Mehrarbeit vergütungspflichtig wird bzw. zu Ansprüchen auf Freizeitausgleich führt
- Beispiel: „Wir haben daher in den AT-Verträgen [...] festgelegt, dass der im Grunde hoch angesetzte Gehaltsrahmen auch Mehrarbeitsvergütung bis zu 15 Stunden im Monat einschließt.“
- „Ein Überschreiten der betrieblich üblichen Arbeitszeit bis zu 120 Stunden im Jahr gilt nicht als Mehrarbeit.“
- Einzelbeispiel: Mehrarbeitsgrenze hängt von der Stufe, der die/der AT-Angestellte jeweils angehört (bis 10% über Tarif: alles über tariflicher WAZ ist Mehrarbeit; bis 15% über Tarif: 10 Stunden monatlich sind „eingebaut abgegolten“ usw.)

Zeiterfassung

- Hängt eng mit dem jeweils praktizierten Arbeitszeitmodell und dem Problem der Mehrarbeit zusammen
- „Klassisches“ flexibles Arbeitszeitmodell (Gleitzeit): genaue Erfassung der geleisteten Arbeitszeiten; idR. Integration in die jeweilige Zeiterfassung wie die Tariflichen
- Zumeist aber: „Vertrauensarbeitszeit“; Dokumentation der Arbeitszeit entfällt
- Problem ist aber, dass der Arbeitgeber nach § 16 Abs. 2 ArbZG verpflichtet ist, zumindest die Arbeitszeit zu dokumentieren, die über die durchschnittliche werktägliche Maximalarbeitszeit von 8 Stunden hinausgeht
- Daher häufig: der Arbeitgeber „delegiert“ diese Aufzeichnungspflicht an die AT-Beschäftigten selbst

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. **Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung**
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Überblick Gesamt-Vergütungssystem

- Übersicht der Zahlungen (z.B. monatliches Einkommen, Sonderzahlung, leistungsabhängige Zusatzzahlung, ergebnisabhängige Zusatzzahlung, ggf. weitere Leistungen)
- Ziele des Vergütungssystems (Systematik, Transparenz, Gerechtigkeit, Leistungsbezug)

Eingruppierung und Stellenbewertung I

Methodik

- Zumeist Variationen der analytischen Bewertungsmethoden nach Hay, pwcStrata, Watson Wyatt oder anderen)
- Aber auch „selbst gestrickte“ analytische Kriteriensysteme, die in der BV (Anlage) geregelt werden
- Weniger häufig: summarische Bewertung von „Referenzstellen“ m. H. von Stellenbeschreibungen
- Generell zwei wichtige Hilfsmittel: Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen (Grundl. der Bewertung) sowie Referenz- oder Messstellen (alle AT-Positionen werden einem Gefüge definierter Referenzstellen – Anlage! – zugeordnet)

Eingruppierung und Stellenbewertung II

Prozess der Stellenbewertung

- Geregelt wird zumeist der Prozess der Erstbewertung
- Jenseits der Einführung (Erstbewertung) wird das Verfahren bei Veränderungen bzw. Schaffung neuer Positionen ausgelöst

Eingruppierung und Stellenbewertung III

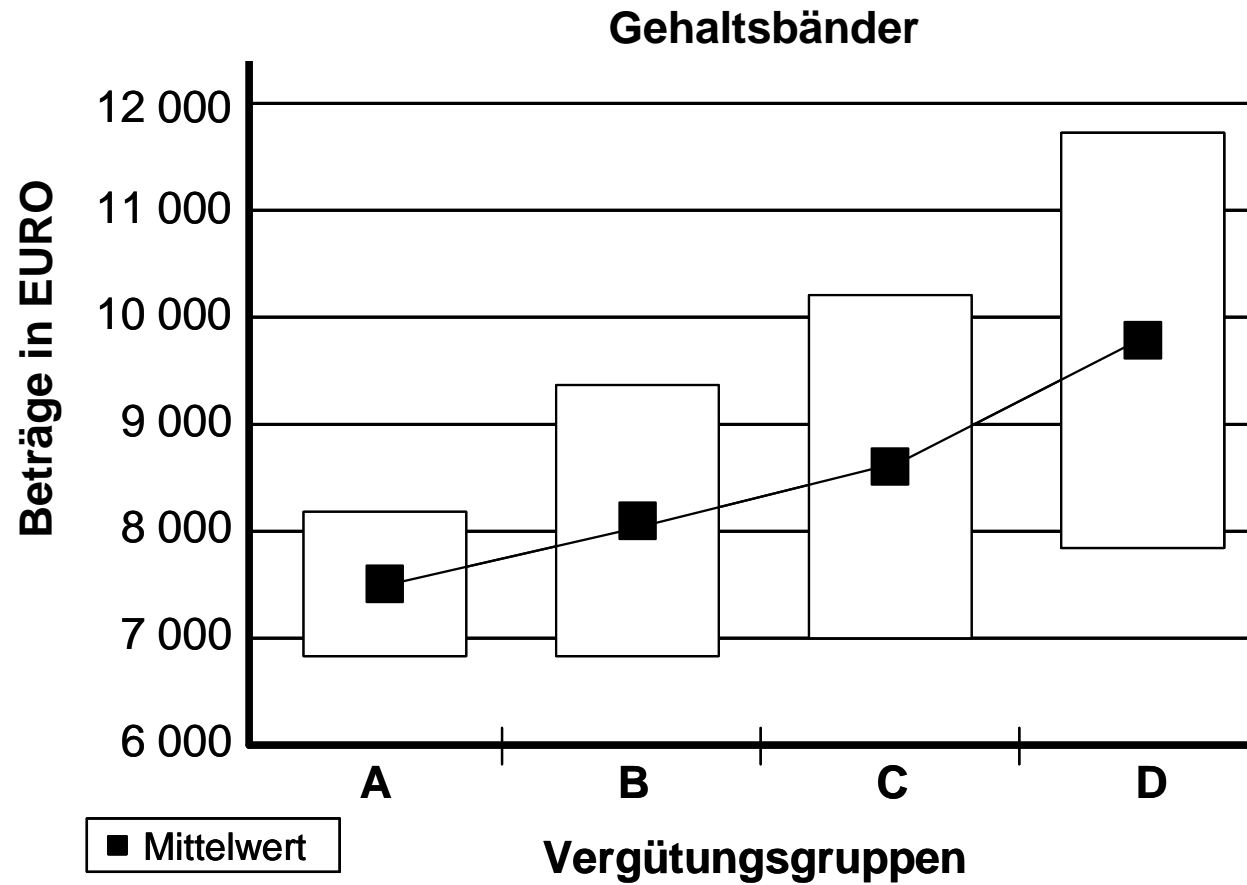
Einbezogene Akteure

- Modelle sind recht unterschiedlich ...
- ... Hierarchievariante: Fachvorgesetzte und Spezialisten (intern, extern) nehmen die Bewertung vor; BR kann sich aber „Zustimmung“ vorbehalten
- ... Partizipationsvariante: BR, z.T. sogar „Betroffene“ werden in die Bewertung eingebunden; Möglichkeiten:
 - BR bildet eigenen Bewertungsausschuss, der mit Pendanten auf AG-Seite die Bewertung abklärt („Parallel-Modell“)
 - Gemeinsames Gremium mit mehreren Gruppen, u. a. BR („Projektgruppen-Modell“), z. T. Einstimmigkeitserfordernis
 - „Paritätisches Modell“, d.h. paritätische Gremienbesetzung durch die Betriebsparteien (Übertragung der „Handlungslogik“ aus der Tarifsphäre)

Bildung von Gehaltsgruppen

- ... auf Basis der Bewertungsergebnisse
- Zahl schwankt zwischen 2 und 6, zum Teil mit, zum Teil ohne Einbeziehung der Leitenden

Zuordnung von überlappenden Gehaltsbändern



Gehaltsbänder - Struktur

- Grundmuster: Bandbreiten pro Vergütungsgruppe und Überlappung der Bänder
- Orientierungspunkte im Band: „midpoint“ und/oder Unter- und Obergrenzen
- Spannweite: häufig zwischen 80% und 120% bei definiertem „midpoint“ von 100%

Einordnung und Entwicklung der AT-Angestellten im Band

- Erfahrungsorientierte Konzepte: zuerst niedrig eingeordnet, dann „Klettern“ im Zeitablauf
- Leistungsorientierte Konzepte: Einordnung und Entwicklung nach Leistung auf Basis einer Beurteilung bzw. Zielerreichung
- Konzepte, die alle Optionen offenlassen („abhängig von der Beurteilung des Einzelfalls“)

Gehaltsanpassung I: Systemeinführung

- Abgleich von Ist- und Soll-Gehalt ...
- Ggf. müssen Realverdienste „eingefangen“ werden:
- Ist das Ist-Gehalt niedriger als nach neuer Eingruppierung, erfolgt Bezahlung nach Einstiegsgehalt des jeweiligen Bandes
- Ist das Ist-Gehälter höher, wird das Gehalt eingefroren, bis es durch die Steigerung der Bandgehälter im Zeitablauf eingeholt wurde

Gehaltsanpassung II: allgemeine Anpassung (im Zeitablauf)

- ergibt sich oft schon aus dem Gebot der Abstandswahrung zur höchsten Tarifgruppe
- Unternehmensleitung legt Steigerungssätze der Bänder fest
- Manchmal haben Mitarbeiter/innen mindestens Anspruch auf Steigerungssatz der Tariferhöhung

Gehaltsanpassung III: individuelle Gehaltsüberprüfung

- Zumeist im Jahresturnus ...
- Manchmal gleichmäßige (lineare) Erhöhung
- Häufiger nach Leistungsfeststellung durch Führungskraft im Rahmen des Budgets
- Dabei oft matrixförmiges Strickmuster nach aktueller Leistungsfeststellung und bisheriger Lage im Band

Typische „individuelle Gehaltsanpassungs-Matrix“

	Bewertungsergebnis		
Lage im Band	(noch) nicht voll zufriedenstellend	voll zufriedenstellend	heraus- ragend
oben	Einzelfall	0,5	1
Mitte	0,5	1	1,5
unten	1	1,5	2

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
- 5. Regelungen zur variablen Vergütung**
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking,
Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Ziele und Grundsätze der variablen Vergütung

- Beträchtlicher Teil des Entgelts soll de facto in allen AT-Systemen variabel, genauer gesagt vom Unternehmenserfolg und von der persönlichen Leistung abhängig sein
- Bemessungsbasis ind. Leistung: Instrument der Zielvereinbarung und der Erfassung der Zielerreichungsgrade entweder alleine oder in Kombination mit einer Leistungs- oder Kompetenzbeurteilung – zum großen Teil neben einer ergebnisbezogenen Komponente, die vom Erreichen definierter Kennzahlen auf Unternehmens- bzw. Konzernebene abhängt
- Die Gesamtzusammensetzung der variablen Vergütung orientiert sich in den meisten Unternehmen an einem feststehenden Verteilungsschlüssel nach einem (unternehmens-) ergebnisbezogenen und einem individuell-leistungsbezogenen Anteil
- In einigen Organisationen ist zudem auf der mittleren Ebene auch eine bereichs- bzw. abteilungsbezogene Komponente in das Gesamtmodell integriert

Leistungsbeurteilung – verschiedene Varianten

- Im Bereich der Grundvergütung hängt die Lage der Mitarbeiter/innen im Gehaltsband von einer summarischen (d.h. nach Details nicht weiter aufgeschlüsselten) oder einer analytischen Leistungsbeurteilung durch die Führungskraft ab
- Zudem: Ausschüttung einer variablen Vergütungskomponente aufgrund einer Leistungsbeurteilung (als methodische Alternative zur Zielvereinbarung oder in Kombination mit ihr)
- „Ranking“ als Sonderform einer Leistungsbeurteilung: Erstellung einer Rangfolge der AT-Mitarbeiter/innen durch eine Gruppe von Führungskräften

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
- 6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick**
7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion

Weitere Regelungsgegenstände I

- Einstellung und Wechsel von AT-Angestellten
 - Spezielle Einstellungsregelungen
 - Arbeitsvertrag
 - Wechsel zwischen Tarif und AT
 - Stellvertretung durch Nicht-AT-Beschäftigte
- Arbeitszeit
 - Rufbereitschaft
 - Schichtdienst
 - Arbeit an Sams-, Sonn- und Feiertagen
- Urlaub und Freistellung
 - Urlaubsregelungen
 - Freistellungen und freie Tage
- Sozialleistungen und Altersvorsorge
 - Sozialleistungen, Zusatzentgelte
 - Cafeteria-Konzepte
 - Entgeltumwandlung

Weitere Regelungsgegenstände II

- Personalführung und –beurteilung (ohne Entgeltbezug)
 - Beurteilung und Mitarbeitergespräch
 - Potenzialeinschätzung
 - Führungsfeedback „von unten“
 - Führung auf Zeit
- Förderung und Personalentwicklung
 - Mitarbeiter in Entwicklung
 - Kompetenzentwicklung
- Besondere Schutzrechte
 - Entgeltfortzahlung bei Krankheit
 - Gehaltsschutz bei Leistungsminderung
- Regelungen im Zusammenhang mit Sozialplänen bzw. Vereinbarungen zur Standortsicherung

Gliederung

1. Einführung und Problemaufriss: AT-Angestellte im Kontext der Betriebsratsarbeit
2. Regelungen zu Begriff, Abgrenzung und Aufgaben von AT-Angestellten
3. Regelungen zur Arbeitszeit
Arbeitszeitvolumen, Flexible Arbeitszeit, Mehrarbeit
4. Regelungen zum Vergütungssystem und zur Fixvergütung
Stellenbewertung und Eingruppierung, Gehaltsgruppen, Gehaltsbänder, Gehaltsanpassung
5. Regelungen zur variablen Vergütung
Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen, Ranking, Jahreserfolgsprämien
6. Regelungen zu weiteren Sachverhalten im Kurzüberblick
- 7. Erkenntnisse, Folgerungen, Aktion**

Offene Probleme

- Bestimmung/Abgrenzung der Beschäftigtengruppe
- Problem der Mehrarbeit angesichts ständig steigender Erwartungen der Arbeitgeber
- Stellenbewertung: „Hay“ u.a. lehnen gestaltende Eingriffe in ihre Methodik rigoros ab
- Problem der „Geheimniskrämerei“

Zusammenfassende Bewertung I

- Bedeutung der AT-Angestellten wächst infolge wirtschaftlicher Strukturverschiebungen seit Jahrzehnten
- AT-Angestellte definieren sich und ihren Status traditionell eher über eine besondere Verbundenheit mit dem Unternehmen in Kombination mit verantwortungsvollen und inhaltlich breit ausgelegten Arbeitsinhalten sowie einer sehr hohen Leistungs- und Einsatzbereitschaft
- Aber: „*AT-Angestellte sind Arbeitnehmer!*“ (Blanke). Und: „... aus dem exklusiven Kreis der AT-Angestellten (ist) zunehmend ein Massenphänomen (geworden) ...“ (Buchholz/ Lenßen/ Linnemann)

Zusammenfassende Bewertung II

- Daher weniger individuell-exklusive Aushandlung (unter Konzentration auf die Regelungsebene Arbeitsvertrag) ...
- ... sondern zunehmend Einbeziehung in personalwirtschaftlich-systematisierende Instrumente und Konzepte
- „An die Stelle der persönlichen Verbundenheit mit der Unternehmensführung treten *Instrumente* der Personalführung und Beurteilung, die den AT-Angestellten nicht mehr als Individuum, sondern objektiv zu erfassen suchen und ihn weniger als Person beurteilen denn als *Faktor* für den betrieblichen Erfolg.“ (Buchholz/Lenßen/Linnemann)
- Das wiederum schafft die Voraussetzungen zur inhaltlichen Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen der AT-Angestellten durch die Betriebsräte

Folgerungen für die Betriebsratsarbeit?

- ?
- ?
- ?