

# Fall Cornelia – Beteiligung in einer tariflichen Eingruppierungskommission

Fallerzählung .....	2
Handlungsproblematik .....	3
Strukturbild .....	4
Kernthemen .....	5
Kernthemenbearbeitung .....	5
Vertrauensverlust gegenüber dem Personalrat .....	5
Co-Management / Machtteilhabe .....	7

Autor	Clemens Hardiek
E-Mail Adresse des Autors	<a href="mailto:clh@gmx.de">clh@gmx.de</a>
Fallerzählung (Bezeichnung)	Fall Cornelia – Beteiligung in einer tariflichen Eingruppierungskommission
Kontext	Seminar „Konfliktbearbeitung“
Handlungsproblematik	Die Fallerzählerin ist sich unsicher darüber, ob eine Teilhabe an Entscheidungen des AG der richtige Weg für den PR ist. Sie fühlt sich in einer Zwickmühle zwischen den Anforderungen des AG und dem Anspruch der Beschäftigten, ihre Interessen konsequent zu vertreten. Sie will sich Klarheit darüber verschaffen, ob der PR in der Kommission bleiben soll.
Kernthemen	Vertrauensverlust gegenüber PR Co-Management / Machtteilhabe
Schlagwörter	Bewertungskommission Eingruppierungskommission Mitarbeit in Arbeitgeber-Gremien Vertrauen in PR / BR Co-Management Machtteilhabe Führen im PR / BR

## Wichtiger Hinweis:

Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes wurden Namen, Organisationen, Situationen und viele Details grundlegend geändert. Ähnlichkeiten mit realen Personen und Handlungssituationen sind rein zufällig. Hier wird eine für die Interessenvertretung typische Fallbearbeitung dokumentiert, die überall und jederzeit vorkommen kann.

**Im Finanzamt einer westdeutschen Großstadt sollen alle Eingruppierungen durch eine Eingruppierungskommission überprüft werden. Der PR beteiligt sich an dieser Kommission als stimmberechtigtes Mitglied neben Vertretern der Dienststellenleitung. Gleich bei den ersten zu bewertenden MitarbeiterInnen kommt es zu Meinungsverschiedenheiten zwischen den Betroffenen und dem PR, weil sie sich von der Eingruppierungskommission nicht korrekt behandelt und vom PR nicht richtig vertreten fühlen. Daraufhin steht für Cornelia das gesamte Konzept der Beteiligung in Frage.**

### **Fallerzählung**

Im Finanzamt einer westdeutschen Großstadt wird zur Bearbeitung von Anträgen auf Höhergruppierungen nach BAT vom AG eine sog. Eingruppierungskommission gebildet. In dieser ist neben Dienststellenleitung, der Personalverwaltung und der Gleichstellungsbeauftragten auch der Personalrat mit Sitz und Stimme durch den PR-Vorsitzenden (Klaus) und die stellv. Vorsitzende (Cornelia) vertreten. Diese Kommission hat aber nicht nur die Aufgabe, über Anträge zu entscheiden, sondern sie soll ebenfalls die gesamte Verwaltung Abteilung für Abteilung auf korrekte Eingruppierung in den BAT überprüfen. Hierfür gibt es jedoch weder klare Regeln noch entsprechend schriftlich formulierte Zielsetzungen. Es wird nur mit dem PR vereinbart, dass in der Kommission das Konsensprinzip herrschen soll. Eine Budgetierung der Personalkosten ist in dieser Phase noch nicht geplant, wird aber auf lange Sicht angestrebt.

Als erstes wird eine Abteilung unter die Lupe genommen. Stellvertretend für alle KollegInnen dieser Abteilung erklären sich sechs KollegInnen bereit, einen Monat lang ihre Tätigkeiten zu dokumentieren, um anhand dieser Unterlagen die Eingruppierung nach BAT vorzunehmen. Der PR-Vorsitzende Klaus hat dabei seine Hilfe angeboten; diese wird jedoch nicht angenommen.

Diese KollegInnen sind wie alle anderen in dieser Abteilung in BAT IVa eingruppiert. Sie erhoffen sich von dieser Bewertung eine Höhergruppierung nach BAT III. Die Bewertungskommission kommt jedoch zu dem Schluss, dass ihre Tätigkeit nur mit BAT IVb zu bewerten ist. Der – nicht beteiligte – Abteilungsleiter befürwortet eine Höhergruppierung nach BAT III.

Bei ihrer Einstellung sind sie alle aufgrund arbeitsmarktpolitischer Entscheidungen – bei geringerer Bezahlung hätte das Finanzamt kein qualifiziertes Personal bekommen – gleich in BAT IVa eingruppiert worden. Es wurde allerdings dabei versäumt schriftlich festzuhalten, dass dies als eine Vorwegnahme des Bewährungsaufstieges gedacht war.

Als die Bewertungskommission den MitarbeiterInnen das Ergebnis vorstellt, bricht eine von ihnen in Tränen aus. Alle fühlen sich von der Kommission missverstanden, weil die hohe Verantwortung ihrer Tätigkeit nach ihrer Meinung keine ausreichende Berücksichtigung gefunden hat. Da Cornelia und Klaus schon vorher ein mulmiges Gefühl bei dieser Sache hatten, haben sie an dieser Stelle ganz bewusst dem AG die Gesprächsführung überlassen.

Aufgrund des Protestes entscheidet die Eingruppierungskommission, ihr Ergebnis durch einen externen Sachverständigen prüfen zu lassen; man einigt sich in der Kommission auf den Amtsleiter einer anderen Stadt. Er kontrolliert allerdings nur die Aufstellungen der KollegInnen aus fachlicher Sicht und nicht nach den Eingruppierungskriterien des BAT. Er kommt zu dem Schluss, dass die Eingruppierung dieser Tätigkeit nach BAT IVb richtig ist.

Jetzt machen die betroffenen KollegInnen dem PR Vorwürfe, weil er sie vorher nicht richtig beraten hätte und verlangen eine erneute Tätigkeitsaufstellung; jetzt unter Berücksichtigung der im abgelaufenen Verfahren gewonnenen Erkenntnisse. Da dies nur zu einer „geschönten“ Aufstellung führen könne, lehnen Cornelia und Klaus dieses Ansinnen ab.

An dieser Stelle klinkt sich auch Ines in das Verfahren ein. Sie ist in der gleichen Abteilung mit Sonderaufgaben beschäftigt und wird nach BAT III bezahlt. Außerdem ist sie Ersatzmitglied des PR und wirft den beiden Vertretern in der Kommission vor, sich nicht genug für die Belegschaft einzusetzen. Sie selbst hat schon ein BAT-Seminar – nach Cornelias Meinung nur aus eigennützigem Interesse – besucht. Bei einem gemeinsamen Gespräch von Cornelia, Claus, Ines und den betroffenen KollegInnen ist Ines die Wortführerin gegen die Politik des PR. Sie wirft insbesondere Klaus mangelnde Unterstützung der KollegInnen vor. An dieser Stelle nun zaubert Klaus einen – mit sonst niemandem abgesprochenen – Vorschlag aus dem Hut: Wenn die Sonderaufgaben von Ines auf alle MitarbeiterInnen der Abteilung verteilt werden, könnte eine Bezahlung von allen nach BAT III möglich sein. Unausgesprochen bedeutet das auch, dass es für Ines dann keinen Bewährungsaufstieg nach BAT II mehr geben wird. Entsprechend geschockt ist Ines von diesem Vorschlag; sie lehnt ihn aber auch nicht ab.

Cornelia erfährt in einem informellen Gespräch mit einer Vertreterin der Personalabteilung, dass der AG den Vorschlag von Klaus nicht gut heißt. Aber eine Entscheidung darüber ist noch nicht gefallen.

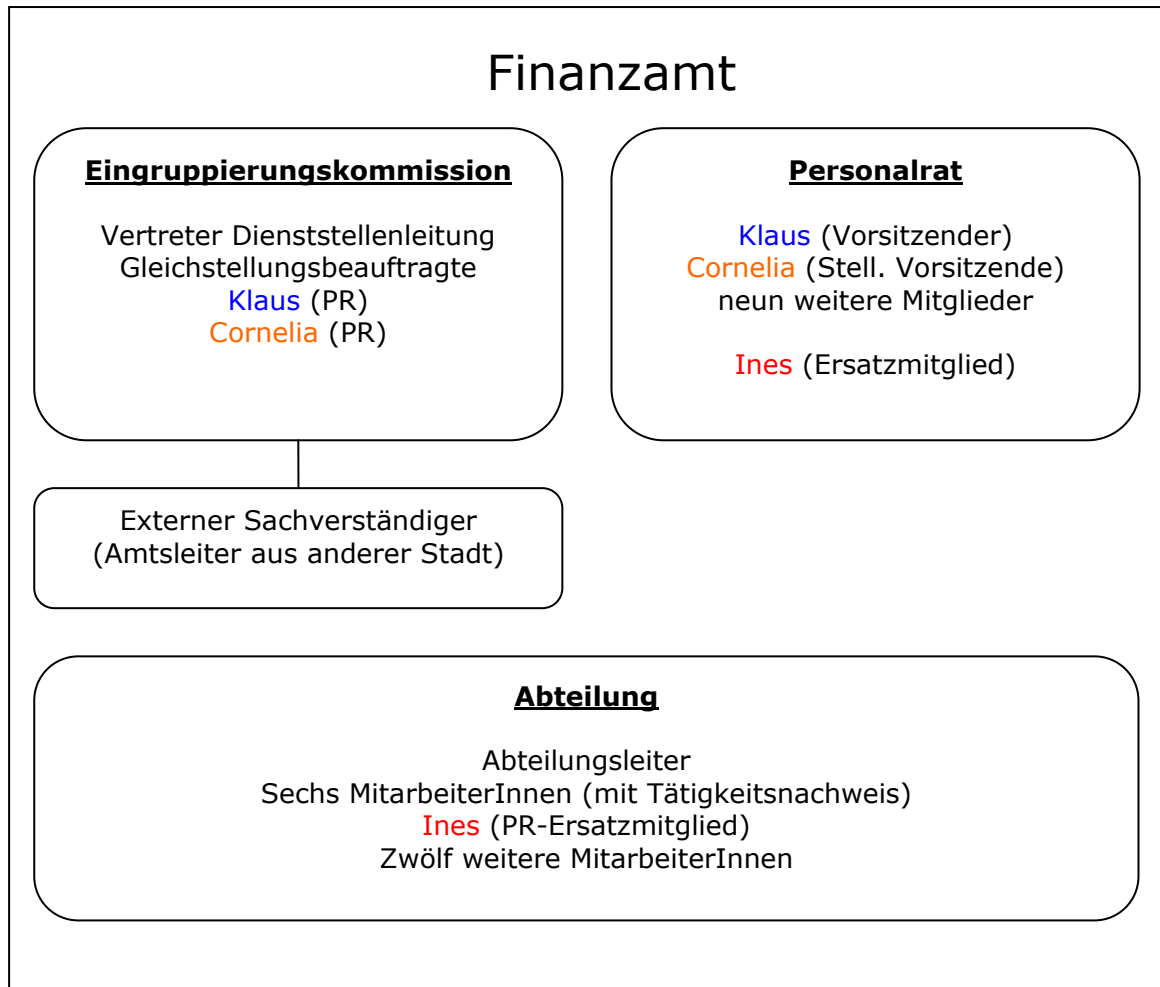
Im PR herrscht zu diesem Zeitpunkt Uneinigkeit darüber, ob man noch in der Bewertungskommission verbleiben soll. Cornelia schlägt vor, dort nur noch ohne Stimmrecht teilzunehmen; aber Klaus möchte fortfahren wie bisher, um den Einfluss des PR zu erhalten. Cornelia ist die Sache auch deshalb suspekt, weil als nächstes ihre ehemalige Abteilung an die Reihe kommt und der Abteilungsleiter schon hat durchblicken lassen, eine Höhergruppierung sei in keinem Fall gerechtfertigt.

Der PR vertagt aus terminlichen Gründen immer wieder den Wunsch Cornelias, über die Bewertungskommission zu sprechen und über die weitere Arbeit darin zu entscheiden. Dies ist der Stand der Dinge zur Zeit der Fallschilderung; der Ausgang ist also noch offen.

### **Handlungsproblematik**

Cornelia ist sich unsicher darüber, ob eine Teilhabe an Entscheidungen des AG der richtige Weg für den PR ist. Sie fühlt sich in einer Zwickmühle zwischen den Anforderungen des AG und dem Anspruch der Beschäftigten, ihre Interessen konsequent zu vertreten. Sie will sich Klarheit darüber verschaffen, ob der PR in der Kommission bleiben soll.

## Strukturbild



## Kernthemen

<i>Welche Bedeutung für die Fallentstehung und den Fallverlauf hat die Tatsache, dass ...</i>	<b>Kernthema</b>
<i>... der PR in der betrieblichen Kommission verschwand (als PR dort nicht mehr wahrnehmbar war)?</i>	<b>Vertrauensverlust gegenüber PR</b>
<i>... Unsicherheit über den Verbleib in der Kommission besteht?</i>	<b>Co-Management, Machtteilhabe</b>

*Ich halte diesen Fall für sehr interessant zur Beleuchtung der Frage, wie weit darf sich / soll sich ein Personal- oder Betriebsrat auf die Machtteilhabe im Unternehmen einlassen. Welchen Risiken ist er dabei ausgesetzt und welche Chancen bieten sich den Beschäftigten in einem solchen Prozess.*

*Da hierbei die Frage des Vertrauens der Beschäftigten in die Interessenvertretung von besonderer Bedeutung ist, soll auch dieser Aspekt besonders ausgeleuchtet werden, zumal ja auch die Fallerzählerin dies für sich als wichtiges Kernthema erkannt hat.*

## Kernthemenbearbeitung

### Vertrauensverlust gegenüber dem Personalrat

Neben dem Vertrauen in den PR als Gremium und Institution ist natürlich auch das Vertrauen in jedes einzelne Mitglied des PR von Bedeutung; schließlich wird ein solches Gremium von den Beschäftigten in erster Linie über die Personen wahrgenommen. Woraus aber kann nun Vertrauen in das einzelne PR-Mitglied entstehen?

- Kümmerer für die Interessen anderer; also das Ernstnehmen jedes einzelnen Anliegen und das gewissenhafte Erledigen der von den Beschäftigten vorgebrachten Wünsche
- Die politische Kraft / Macht, die hinter ihm steht
- Das gemeinsame Wertesystem
- Kompetenz des PR-Mitgliedes
  - gute/r Verhandlungsführer/in
  - Fachkenntnis
  - Aufrichtigkeit
  - Unabhängigkeit

Kompetenz ist ein ganz wesentlicher Punkt für das Vertrauen der Belegschaft in den PR. Deshalb sollte nicht der voreilige Schluss gezogen werden, Ines (Ersatzmitglied im PR) habe sich nur im Eingruppierungsrecht weitergebildet, weil sie etwas für sich persönlich erreichen wolle. Stattdessen bietet es sich geradezu an, die von Ines erworbenen Kenntnisse in den Prozess einzubringen und ihr eine wesentliche Rolle bei der Beratung der Betroffenen vor Beginn der Aufzeichnung von Tätigkeitsberichten zu geben. Denn gerade das kenntnislose Hineinschlittern in die vermeintlich einfache Erstellung dieser Tätigkeitsberichte ist ein entscheidender Punkt für das Scheitern der Wünsche nach Höhergruppierung.

### **Exkursion zum Eingruppierungsrecht:**

*Bei den Aufzeichnungen werden häufig zusammenhängende Tätigkeiten in Einzeltätigkeiten zerlegt. So entsteht z.B. eine große Zahl von einfachen Bürotätigkeiten im Zusammenhang mit einer qualifizierten Tätigkeit, weil etwa zu einem aufwendigen Beratungsgespräch auch das Tippen des Protokolls, die Fortführung einer Akte oder ähnliches gehört. Diese einfachen Bürotätigkeiten sind aber „Zusammenhangstätigkeiten“, die fest mit der Haupttätigkeit verbunden sind und deshalb auch wie die Haupttätigkeit bewertet werden.*

Vertrauen funktioniert über Interessensidentität. Um diese zu erkennen, ist ein wechselseitiger Informationsfluss notwendig, um in einem ständigen Prozess die eigenen Interessen mit denen des PR und seiner Mitglieder abgleichen zu können.

In der Kernthemenfindung wurde das Thema „Vertrauensverlust“ verknüpft mit dem Umstand, „dass der PR in der betrieblichen Kommission verschwand“. Damit wird schon auf einen wesentlichen Aspekt des Vertrauensverlustes hingewiesen, nämlich die Undurchsichtigkeit des Handelns der PR-Mitglieder in der Kommission.

Im vorliegenden Fall, ergeben sich die Probleme aus dieser schlechten Informationspolitik des PR:

- Weil der PR vorher keine Öffentlichkeit über seine Ziele in der Bewertungskommission und über die dort mit dem AG vereinbarten Regeln hergestellt hat, entsteht Misstrauen in der Belegschaft. Die Betroffenen wissen nicht, was dort „hinter verschlossenen Türen“ verhandelt wird und so haben Gerüchte und Verdächtigungen leichtes Spiel. Weiter unten wird unter dem Kernthema „Co-Management“ ausführlich auf die Rahmenbedingungen für eine solch weit reichende Zusammenarbeit mit dem AG eingegangen.
- Die betroffenen KollegInnen tappen bei ihren Tätigkeitsbeschreibungen in eine Falle, weil sie nicht ausreichend über die dabei einzuhaltenden Regularien informiert waren. Auch hier hätte eine umfassende Information im Vorfeld für mehr Wissen gesorgt und vielleicht bei den Betroffenen auch zu der Einsicht geführt, dass sie sich doch besser vom PR hätten beraten lassen.

Neben den hier im Fall aufscheinenden Möglichkeiten verfügt ein PR/BR natürlich noch über eine Vielzahl von Möglichkeiten, über einen ständigen Informationsfluss Vertrauen zu schaffen; genannt seien dabei nur beispielhaft:

- Gespräche
- Personal- / Betriebs- / Abteilungsversammlungen
- PR/BR-Zeitung bzw. eine eigene Rubrik in entsprechenden betrieblichen Informationen
- Infobrett im Intranet
- Schwarzes Brett

Bei diesen Informationen ist es wichtig, dass sie nicht als eine lästige Pflichtübung unternommen werden – dies würden LeserInnen bald wahrnehmen –, sondern einer gelebten Strategie des PR/BR entspringen.

In größeren Gremien macht es auch Sinn, einen Ausschuss für die Öffentlichkeitsarbeit zu bilden. Dieser kann am Schluss jeder Sitzung beraten, über was und in welcher Form berichtet wird. Eine solche regelmäßige Einrichtung zeigt einerseits der Belegschaft, dass ihr Informationsanspruch ernst genommen wird und ständiger Beachtung durch den PR/BR unterliegt. Und andererseits wird hierdurch auch im Gremium selbst das Bewusstsein für die Wichtigkeit solcher Informationen gestärkt und sie werden zu einem ganz normalen Bestandteil der Arbeit werden. Eine solche Regelmäßigkeit wird den Informationsaustausch zwischen PR/BR und Belegschaft sicherlich so weit beleben, dass daraus eine wesentlich offenere Informationskultur erwächst und der Informationsfluss dadurch

nicht nur in einer Richtung funktioniert sondern auch dem PR/BR Informationen wesentlich besser zufließen.

### **Co-Management / Machtteilhabe**

<b>Welche Interessen haben ... an der aktiven Teilhabe des PR an der Bewertungskommission?</b>		
Arbeitgeber	Personalrat	Beschäftigte
-	- Mehr Einfluss auf Eingruppierungsentscheidungen	- Besseres Gehör für ihre subjektiven Wünsche - Aktivere Vertretung ihrer Interessen in einem ansonsten vom Arbeitgeber dominierten Entscheidungsbereich
-	- Mehr Gerechtigkeit in der Bewertung - Einhaltung des BAT, nicht Willkür	-
-	-	- Größere Transparenz des Verfahrens
- Breitere Ergebnisakzeptanz bei den Betroffenen	- Breitere Ergebnisakzeptanz bei den Betroffenen	-
- Weniger Reibungswiderstand durch Vorwegnahme der PR-Beteiligung nach PersVG	- Weniger Reibungswiderstand durch Vorwegnahme der PR-Beteiligung nach PersVG	-
- Mehr Sachverstand in Eingruppierungsfragen	- Mehr Sachverstand in Eingruppierungsfragen	- Mehr Sachverstand in Eingruppierungsfragen
- Schnellerer Verfahrensablauf	- Schnellerer Verfahrensablauf	- Schnellerer Verfahrensablauf
- Demokratische Legitimation seiner Handlungen - Imageverbesserung durch Einsatz ‚moderner‘ Managementmethoden	- Dokumentation eigener Handlungsfähigkeit und Kompetenz - Dokumentation aktiver Interessenvertretung	-

Bei dem Thema ‚Sachverstand‘ und der Beschleunigung des Verfahrensablaufs in Eingruppierungsfragen gibt es in Bezug auf die Teilhabe des PR eine Interessensübereinstimmung aller drei Parteien. Im Bereich der subjektiven Auswirkungen auf den Einzelnen finden sich Interessensüberschneidungen zwischen PR und den Beschäftigten, bei der Frage der Durchsetzbarkeit von Entscheidungen gibt es wiederum Gemeinsamkeiten zwischen PR und Arbeitgeber.

Diese Gegenüberstellung zeigt sehr schön die Mittlerposition des Personalrats. Die Beschäftigten erwarten von ihm die Durchsetzung ihrer persönlichen Wünsche und der Arbeitgeber braucht den PR zur reibungsloseren Umsetzung seiner Entscheidungen. Sowohl Arbeitgeber wie auch Beschäftigte haben also ein hohes Interesse an einer Beteiligung des PR. Allerdings sind die Interessen des Arbeitgebers und der Beschäftigten nicht deckungsgleich und das fordert vom PR entweder ein Ausbalancieren oder eine klare Übernahme einer der beiden anderen Positionen. Letzteres ist aber nicht im – wenigstens eingeschränkt – demokratischen Willensbildungsprozess einer solchen Kommission

möglich. Also ist hier ein Ausbalancieren der unterschiedlichen Interessen durch den PR gefragt und auch möglich. Er muss sich aber dieser Situation selbst bewusst sein und seine Rolle in dem Prozess auch gegenüber den beiden anderen beteiligten Seiten klarlegen.

Ungeklärt sind im vorliegenden Fall aber die Beteiligungsstrukturen und -modalitäten.

Zur Findung einer eigenen Position des PR macht es deshalb Sinn, sich über grundlegende Fragen zum Co-Management zu informieren und sich dazu eine Meinung zu bilden. Schlaglichtartig soll dies anhand einer theoretischen Betrachtung ([Günter Schölzel, Co-Management des Betriebsrates in Veränderungsprozessen](#)) und eines Praxisberichts ([Interview der üstraNEWS mit dem BR-Vorsitzenden Peter Reißaus](#)) geschehen.

<b>Welche Voraussetzungen müssen auf Seiten von ... gegeben sein für ein aktives Einlassen des PR auf ein Co-Management in der Bewertungskommission?</b>		
Arbeitgeber	Personalrat	Beschäftigte
-	-	- Vertrauen in den PR
- Die gelebte Erkenntnis, dass die MitarbeiterInnen – neben den Kunden – der wichtigste Erfolgsfaktor sind	-	-
-	- PR muss sich Klarheit über seine rechtlichen Möglichkeiten und seine Rolle in dem Prozess verschaffen	-
- Klare Zielfestlegung	- Klare Zielfestlegung	
- Einigung auf Ziele, die nicht identisch sein müssen, aber konkurrenzlos nebeneinander stehen können*		
- Klare, verbindliche Absprachen über die Regeln	-	
-	- Kommunizieren der Rolle des PR und der mit dem AG vereinbarten Regeln	
- Bereitschaft zu einem offenen, rechtzeitigen (mit ausreichender Zeit zur Erarbeitung von Alternativen) und umfassenden Informationsaustausch und zu einer regelmäßiger Weitergabe von Zwischenständen an die Beschäftigten.	-	
- Bereitschaft zu gemeinsamer Propagierung der Ergebnisse	-	

\* Das Arbeitgeber-Ziel ‚Kostensenkung‘ und das Arbeitnehmerziel ‚mehr Lohngerechtigkeit‘ sind nicht identisch, sie lassen sich aber durchaus miteinander vereinen. Sogar das Arbeitgeber-Ziel ‚Kostensenkung‘ lässt sich mit dem Arbeitnehmer-Ziel ‚allgemeine Einkommenssteigerung‘ vereinbaren, wenn etwa eine Höhergruppierung auch mit einer effizienteren Arbeitsorganisation verbunden werden kann.

Die beiden wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Co-Management sind also eine konsequente Mitarbeiterorientierung auf Seiten des Arbeitgebers und Vertrauen in den PR auf Seiten der Beschäftigten. Ist der Arbeitgeber eher von der Richtigkeit klassischer Rollenverteilung überzeugt und gibt es in der Belegschaft nicht nur unerhebliche Zweifel an einer konsequenten Vertretung ihrer Interessen durch den PR, ist ein solches Projekt zum Scheitern verurteilt.

Liegen aber diese Voraussetzungen vor und gelingt es, die eigenen Ziele klar zu formulieren und aus diesem Zielfächer die gemeinsam tragbaren auszuwählen, steht einem erfolgreichen Veränderungsprozess nicht mehr viel im Weg. Denn dann werden die weiteren Schritte sich schon allein unter dem gemeinsamen Einigungsdruck relativ leicht ergeben.

Welchen Gefahren setzen sich Interessenvertreter beim Co-Management aus?

- PR/BR wird als Überbringer schlechter Nachrichten missbraucht
- Pseudo-Beteiligung
- Es kann der Punkt kommen, wo einzelne Beschäftigten als Personen betroffen sind; hier könnte der PR/BR sich auf die Mitarbeit an Strukturen u.ä. beschränken und dem AG die Anwendung auf einzelne Personen überlassen

Was muss der PR/BR im Verlauf des Veränderungsprozesses beachten?

- Zu Beginn sollte sich auch der PR/BR klare Ziele in diesem Veränderungsprozess setzen; diese sind kein Selbstzweck sondern dienen der Umsetzung der Interessen der ArbeitnehmerInnen. Also müssen sie auch von diesen entwickelt werden bzw. von diesen ständig überprüft werden. In der Debatte kann der PR/BR auch ganz offen über den Realitätsgehalt dieser Ziele sprechen und z.B. auch Alternativziele benennen und mit den Beschäftigten vereinbaren.
- Im Verlauf prüft er immer wieder diese Ziele auf Erreichbarkeit ab
- Ist sie gefährdet, muss er nach neuen Wegen suchen
- Sind diese nicht in Sicht, muss er seine Ziele überprüfen; selbstverständlich ist hierzu wieder das Gespräch mit den Betroffenen notwendig. Nur sie können letztlich darüber entscheiden, ob ein alternatives Ziel, ein anderer Weg für sie akzeptabel ist.
- Bereitschaft zum Ausstieg beim PR

Seine Schutzfunktion für die AN muss erhalten bleiben; also: Soviel Gestaltungsfunktion wie möglich, aber vor allem, soviel Schutzfunktion wie nötig. Dies ist ein ganz wichtiger Aspekt und sollte gegenüber den ArbeitnehmerInnen immer klar herausgestellt werden. Es geht in keinem Teil des Veränderungsprozesses darum, die betrieblichen Notwendigkeiten an die erste Stelle zu setzen oder die Schutzfunktion des PR/BR in Frage zu stellen.