

so der Regelsatz um den Durchschnittsbeitrag der Kosten für Kraftstoffe höher gewesen (*Tabelle 1* und *2*) und würde nach den Regelsatz-Erhöhungen aktuell nicht 359 €, sondern 377 € betragen (Daten entsprechend *Tabelle 1*).

In *Tabelle 3* lassen sich die Mobilitätskosten im Regelsatz der Bundesregierung mit den vollständigen Mobilitätskosten, so wie sie sich aus der Stichprobe der EVS 2003 ergeben, vergleichen. Die Mobilitätskosten für Erwachsene sind im bestehenden Regelsatz völlig unzureichend eingestellt. Dies gilt damit auch für die Kinderregelsätze, die bislang als Prozent-Anteile des Erwachsenenregelsatzes abgeleitet wurden. Das Bundesverfassungsgericht hat in seinem Urteil vom 9. Februar 2010 diese Verfahren verworfen und vom Gesetzgeber gefordert, den Bedarf von Kindern statistisch abzuleiten. Aber auch wenn es künf-

Tabelle 3: Mobilitätskosten im Regelsatz der Bundesregierung im Vergleich mit vollständigen Mobilitätskosten¹⁾

Erwachsene und Kinder	Mobilitätskosten EVS 2003	
	Bundesregierung (nur ÖPNV)	vollständige Mobilitätskosten
Alleinstehende(r)	11 €	29 €*
Erwachsener im Haushalt mit 1 Kind**	–	39 €
Kind† unter 6 Jahren	7 €	23 €
Kind†† 6 bis unter 14 Jahren	8 €	27 €
Kind††† 14 bis unter 18 Jahren	9 €	31 €

* nach Tabelle 2 gerundet 33 €

** Erwachsener zu 100 % gerechnet, Erwachsene in Paarhaushalten erhalten 90 % eines Regelsatzes

† 60 % eines Erwachsenenregelsatzes

†† 70 % eines Erwachsenenregelsatzes

††† 80 % eines Erwachsenenregelsatzes

1) Die vollständigen Mobilitätskosten wurden anhand der Regelsatzproportionen für Erwachsene, Paare und Kinder aus Tabelle 1 und 2 abgeleitet.

Quelle: s. Tabelle 1 und 2 sowie eigene Berechnungen.

WSI MITTEILUNGEN

Die Mechanik individualisierter Gehaltssysteme

Johannes Reich

EINLEITUNG

Vermeintlich leistungsbezogene, sogenannte Pay-for-Performance-Systeme werden zunehmend in den Betrieben eingesetzt. Bekannte Unternehmen wie beispielsweise HP, IBM und SAP verfolgen damit die weitgehende Individualisierung des Gehaltssystems. Im Folgenden gehe ich der Frage nach, welche Konsequenzen sich für die Beschäftigten ergeben, wenn Gehaltserhöhungen vorgeblich von einer individuellen jährlichen Leistungsbewertung abhängen.

Aus der Analyse von Gehaltsdaten eines großen Softwareunternehmens ergibt sich, dass wichtige kollektive Orientierungsgrößen wie Inflation und Produktivitätswuchs keine Wirkung mehr entfalten, das Gesamtvolume der Gehaltserhöhungen aus dem Blick gerät und fälschlicherweise in ein Nullsummenspiel zwischen Beschäftigtengruppen überführt wird, wobei diejenigen, die ihr Gehalt am externen Arbeitsmarkt nicht durchsetzen können oder wollen, z. B. Ältere oder Teilzeitkräfte, weniger von Erhöhungen profitieren. Langfristig führt dies zu einem Absinken der Lohnquote. Meine These

ist, dass ein rein individualisiertes Verständnis von Gehaltserhöhungen zu einer systematischen Schlechterstellung der Arbeitnehmer führt, dem Zusammenarbeitscharakter moderner Arbeit inadäquat Rechnung trägt und letztlich wesentlich zur Verschiebung der Partizipationsbalance zuungunsten der Arbeitnehmer beiträgt.

Die beschriebenen Effekte werde ich in zwei Schritten entwickeln. Zunächst erläutere ich anhand deskriptiver Statistiken, wie sich Gehaltserhöhungen in Umfang und Verteilung darstellen. In einem zweiten Schritt modelliere ich die Gehaltsentwicklung im Unternehmen aus drei Komponenten: der individuell-schriftritthafte Fortschritt in der Berufsrolle, der individuell-sprunghafte Wechsel der Berufsrolle (Karriere), die kollektiven Faktoren Produktivitätsfortschritt und Inflationsausgleich. So lassen sich Unterschiede zwischen individualisierten und kollektiven Gehaltssystemen identifizieren. Abschließend gehe ich auf die Frage ein, welche Konsequenzen aus der Mechanik individualisierter Gehaltssysteme für die Interessenwahrnehmung von Arbeitnehmern gezogen werden können.

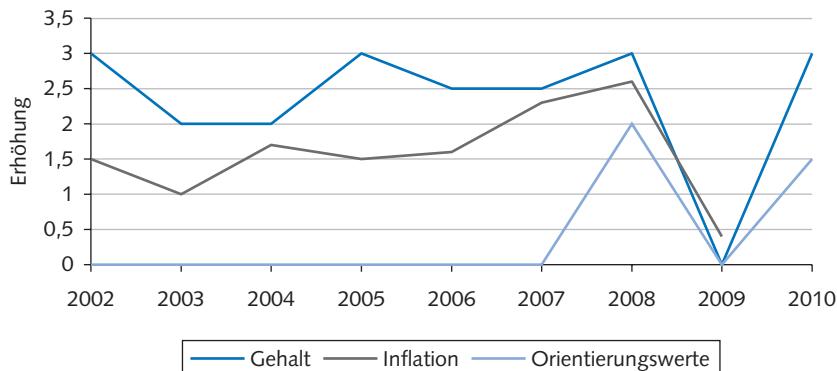
GEHALTSERHÖHUNGEN UND IHRE VERTEILUNG

Das sogenannte Zielgehalsystem des Softwarekonzerns ist folgendermaßen aufgebaut: Die Barvergütung besteht aus den drei Komponenten Fixgehalt, Erfolgsbeteiligung und Bonus. Das sogenannte Jahreszielgehalt wird unter der Annahme von 100 % Erfolgsbeteiligung und Bonus berechnet. Jeder Berufsrolle (Entwickler, Senior-Entwickler, Softwarearchitekt, u.ä.) sind in der Regel drei Gehaltsgruppen zugeordnet, die jeweils durch einen sogenannten Orientierungswert gekennzeichnet sind. „Der jeder Gehaltsgruppe zugeordnete Orientierungswert (OW) zeigt das Jahreszielgehalt, das ein Stelleninhaber mittelfristig verdienen soll, wenn seine Leistung den mit dem Orientierungswert verbundenen Erwartungen voll entspricht.“ Dabei werden den Managern

Johannes Reich ist Betriebsrat in der Software-Industrie. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Entgeltsysteme, Arbeit und Gesundheit, sowie Weiterbildung.

e-mail: Johannes.Reich@sophoscape.de

Abb. 1: Mittlere Gehaltserhöhung, Erhöhung der Orientierungswerte, Inflation 2002-2010 – in % –



Quelle: Darstellung des Autors.

WSI MITTEILUNGEN

keinerlei Vorgaben hinsichtlich der „verbundenen Erwartungen“ gemacht. Alle Gehaltsgruppen machen das Gehaltsband der Berufsrolle aus. Die Orientierungswerte liegen ca. 20–30 % auseinander. Damit liegen die Gehälter bei gleicher Berufsrolle von unten gesehen in einer Spanne von ca. 100 %. Im Frühjahr eines Jahres findet die sogenannte Gehaltsrunde statt, in der der Manager anhand seiner Beurteilung

der Mitarbeiterleistung des vergangenen Jahres die Gehaltserhöhung im Rahmen seines Budgets und im Vergleich zu den anderen Kollegen in seinem Team festlegt.

MITTLERE GEHALTSERHÖHUNGEN

Um die kollektiven Effekte des Beschäftigungssystems zu erfassen, bietet sich die Betrachtung mittlerer Gehaltserhöhungen

und Erhöhungen der gehaltsgruppenbezogenen Orientierungswerte vor dem Hintergrund von Inflation (Abbildung 1) und Produktivitätsentwicklung an. Der mittlere reale Einkommenszuwachs lag aufgrund der regulären jährlichen Gehaltsrunde in den vier Jahren 2002, 2003, 2006 und 2007 zwischen 1 und 1,5 %, während er 2004, 2007 und 2008 unter 0,5 % lag. Hinzu kommt die mittlere jährliche Erhöhung aufgrund von außerhalb der Gehaltsrunde vorgenommenen Gehaltserhöhungen (z.B. Beförderungen), die 2007–2009 bei 0,5 % lag und in den Jahren zuvor wahrscheinlich ebenso hoch anzusetzen ist.

In der betriebsratslosen Zeit von 2002 bis 2006 sind die Orientierungswerte keinmal und nach Gründung des Betriebsrates (nach der Gehaltsrunde) 2006 dann im Jahr 2008 um 2 % und 2010 um 1,5 % angehoben worden. Bei einer geschätzten Produktivitätssteigerung von etwa 1,5 % pro Jahr sowie der angegebenen Inflation bedeutet das eine tatsächliche Entwertung der Leistungsmaßstäbe von ungefähr 25 % in diesem Zeitraum. Nicht berücksichtigt ist dabei die Einführung des Zielgehaltsystems, in dem für die meisten Beschäftigten seit 2003 ca. 50 % ihrer tatsächlichen Gehaltserhöhung und 100 % ihrer eventuellen Beförderungen in den Aufbau des variablen Anteils flossen und nicht mehr betriebsrentenrelevant sind. Die tatsächliche Entwertung liegt also eher höher.

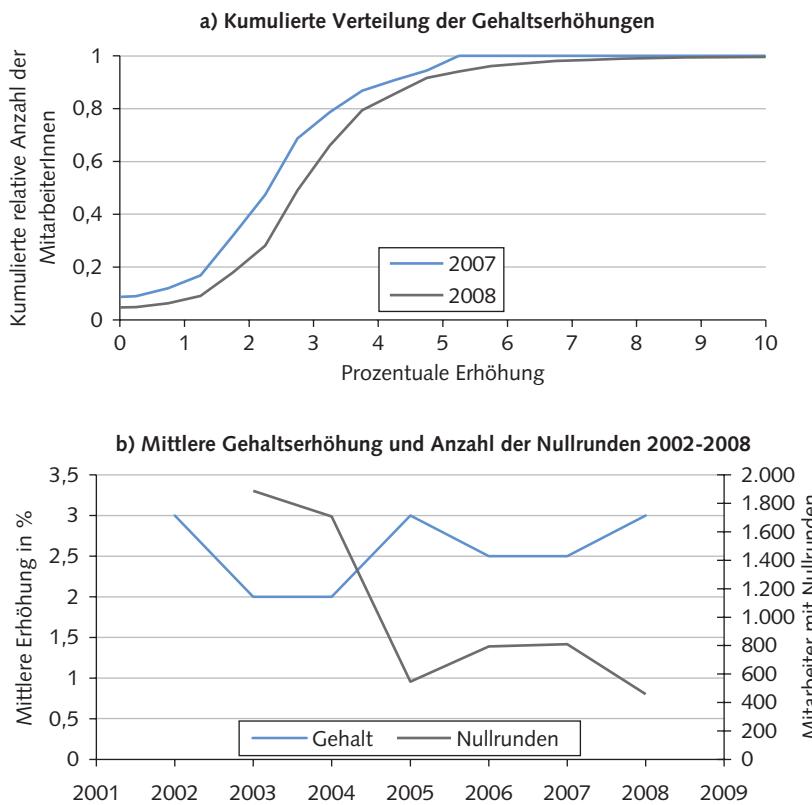
VERTEILUNG VON GEHALTSERHÖHUNGEN

Die Gehaltserhöhungen sind nicht gleich verteilt. Ihre kumulierten Verteilungen ergeben für die Jahre 2007 (mittlere Erhöhung 2,5 %) und 2008 (mittlere Erhöhung 3 %) sigmoide (s-förmige) Verteilungen (Abbildung 2a). Diese scheint sich bei unterschiedlicher mittlerer Erhöhung nur zu verschieben.

Diese Verteilung bedeutet, dass 2007 bei einer Inflation von ca. 2,5 % etwa 50 % und 2008 immer noch ca. 30 % der Beschäftigten eine Gehaltserhöhung unterhalb der Inflation erhielten, trotz einer Umsatzrendite von ca. 28 %. 2009 gab es bei einer Umsatzrendite von wiederum ca. 28 % (nicht eingerechnet ein Restrukturierungsprogramm zum Personalabbau von 200–300 Mio. €) keine Gehaltserhöhung für die Beschäftigten.

Die Spitze des Eisberges, die Anzahl der Nullrunden, ergibt sich als Schnittpunkt

Abb. 2: Gehaltserhöhungen und Nullrunden



Quelle: Darstellung des Autors.

WSI MITTEILUNGEN

der Kurve mit der Y-Achse. Für die Anzahl der Nullrunden liegen Daten rückwirkend bis 2003 vor. Tatsächlich verhält sich diese Anzahl im Wesentlichen entgegengesetzt zur mittleren Gehaltserhöhung (Abbildung 2b).

Interessant ist der Vergleich der Jahre 2005 und 2008, in denen die mittlere Gehaltserhöhung jeweils bei 3 % lag. 2005 sollten die Manager bei der Verteilung des Erhöhungsbudgets möglichst deutliche „leistungsbezogene“ Unterschiede machen. 2008 hingegen – der Betriebsrat hatte begonnen, sich in die Regeln des Gehaltssystems einzumischen und deutlich gemacht, dass das Thema Nullrunde für ihn ein Problem darstellt – wurde den Managern die Vorgabe gemacht, den Mitarbeitern eine Gehaltserhöhung nur nach reiflicher Überlegung vorzuenthalten. Insofern haben wir hier eine schöne Demonstration der Wirkungslosigkeit von Anweisungen innerhalb unveränderter Systemstrukturen; es handelt sich um eine Gehaltsmechanik.

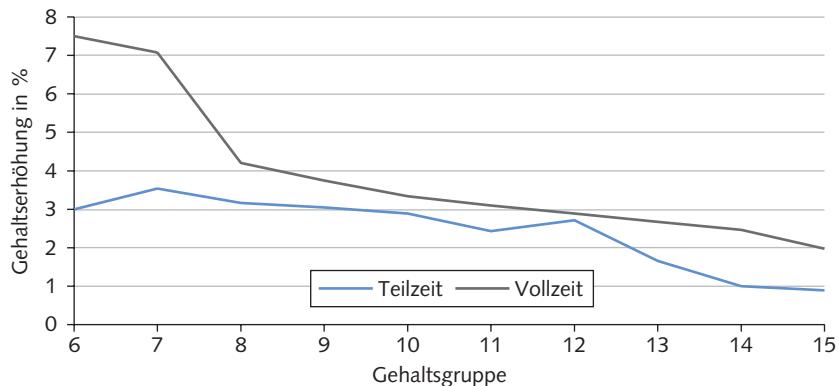
BENACHTEILIGUNGEN

Eine systematische Benachteiligung von Beschäftigtengruppen im Zielgehalsystem, das überwiegend (> 80 %) Akademiker betrifft, lässt sich anhand der vorliegenden Daten für Teilzeitkräfte und ältere Beschäftigte illustrieren. Die Gehaltserhöhungen waren für Teilzeitkräfte über alle Gehaltsgruppen deutlich niedriger als bei Vollzeitkräften, besonders in den niedrigen und hohen Gehaltsgruppen haben sie durchschnittlich weniger als die Hälfte erhalten (Abbildung 3a). Zudem zeigt sich, dass das Risiko, keine Gehaltserhöhung zu erhalten, ab einem Alter von über 45 stark zunimmt (Abbildung 3b).

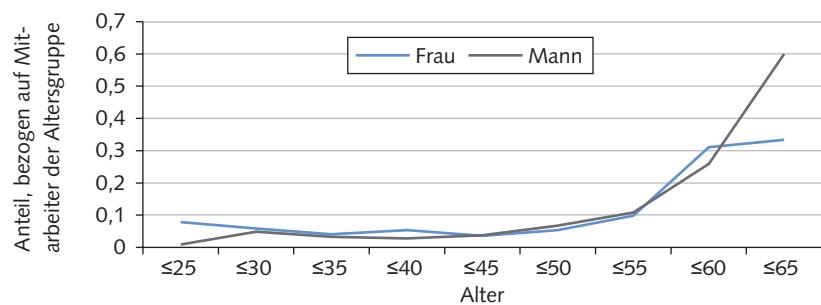
Ein weiterer Hinweis auf die systematische Schlechterstellung der Mitarbeiter in einem weitgehend ungeregelten, auf das Individuum abgestellten Gehaltssystem ist die geringe Bedeutung der Karrierekomponente im Unternehmen. 2003 wurde die neue Berufsrolle des Seniors eingeführt, ohne dass ein einziger Beschäftigter umgruppiert worden wäre. Eine vom 2006 eingeführten Betriebsrat angestoßene Aktion ergab 2008, dass von ca. 3.400 überprüften Beschäftigten über 1.000 zu Unrecht in einer zu niedrig qualifizierten Berufsrolle eingeordnet waren, sodass diese noch im selben Jahr inklusive Gehaltserhöhung in eine Seniorposition befördert wurden.

Abb. 3: Benachteiligung von Beschäftigtengruppen

a) Gehaltserhöhung für Teil- und Vollzeitbeschäftigte nach Gehaltsgruppen
2008 - in % -



b) Altersverteilung¹ der Nullrunden 2008



1 Berechnet nach der Altersstruktur der Beschäftigten 2006.

Quelle: Darstellung des Autors.

WSI MITTEILUNGEN

EIN MODELL FÜR DIE GEHALTSENTWICKLUNG EINES BESCHÄFTIGTEN

Nachdem die deskriptiven Statistiken deutliche Hinweise auf negative Effekte individualisierter Gehaltssysteme geben, begründe ich den kausalen Zusammenhang im Folgenden anhand eines Modells für die Gehaltsentwicklung eines Beschäftigten.

MODELLKONSTRUKTION

Die Gehaltsentwicklung innerhalb und außerhalb eines Unternehmens läuft nach unterschiedlichen Spielregeln ab. Kommt man von außen und bewirbt sich auf eine vakante Stelle, so ist diese Situation durch Wettbewerb und Unsicherheit gekennzeichnet. In der Regel findet eine öffentliche Ausschreibung statt, je nach Marktlage gibt es unterschiedlich viele Bewerber und der Unternehmer trifft seine Auswahlentscheidung unter einer hohen Unsicherheit.

Die Gehaltsentwicklung innerhalb eines Unternehmens läuft demgegenüber kontinuierlich. In der Regel partizipiert

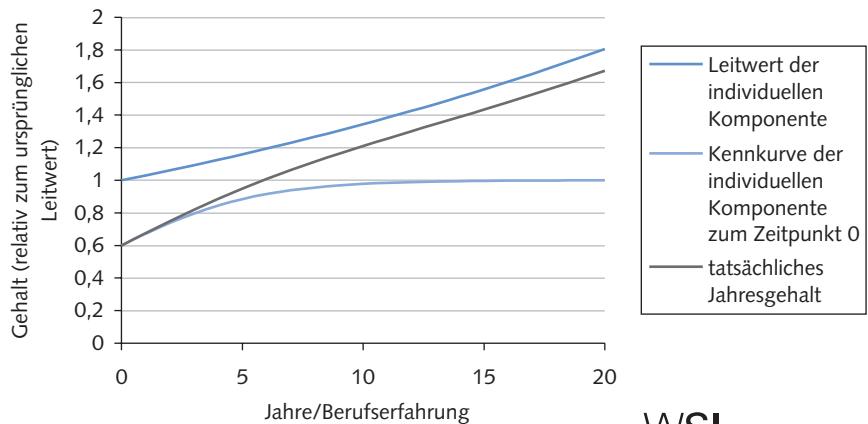
der Beschäftigte am inflationsbereinigten allgemeinen Produktivitätsfortschritt, Gehaltsskürzungen sind so gut wie ausgeschlossen, der Unternehmer kann mit der Zeit immer besser die Fähigkeiten des Beschäftigten beurteilen, und es besteht die Möglichkeit, dass sich eine Vertrauensbeziehung aufbaut. Selbst bei internen Stellenwechseln wird teilweise darauf geachtet, dass dies nicht mit Gehaltsveränderungen einhergeht.

Die Stärke der Kopplung beider Bereiche sollte bei einem Unternehmen von verschiedenen Faktoren bestimmt werden, wie etwa seiner Einstellungspolitik (bzw. Entlassungspolitik), der Gehaltstransparenz oder auch dem Stellenwert des Vertrauens in die Beschäftigten.

Die innerbetriebliche Gehaltsentwicklung eines Beschäftigten modelliere ich aus drei Komponenten:

- (1) Eine individuell-schrifthafte Komponente, in der sich der kontinuierlich wachsende Wert einer Person in einer Berufsrolle für ein Unternehmen wider spiegelt, der zum einen in der zunehmenden rollenbezogenen Berufserfahrung und

Abb. 4: Modell individueller Gehaltsentwicklung



Quelle: Darstellung des Autors.

zum anderen in dem zunehmend gerechtfertigten Vertrauen in die Person liegt. Sie ist eine Sättigungsfunktion, die nicht über eine gewisse Schranke hinaus wächst; der Grenznutzen des Unternehmens wird mit Berufserfahrung und Vertrauen geringer. Ein einfaches formales Sättigungsmodell ist die logistische Abbildung: $x' = rx(1 - x/K)$. Für einen Startwert ungleich 0 und kleiner K konvergiert die Reihe gegen den Leitwert K . Der Parameter r gibt die Konvergenzgeschwindigkeit an, mit der sich diese Reihe ihrer Asymptote K nähert.

(2) Die Karriere als die individuell-sprunghafte Komponente, die mit Rollenwechseln verbunden ist. Sie veranschaulicht, dass es in der individuellen Entwicklung zwei unterschiedliche Zeitskalen gibt. Auf einer mittelfristigen Zeitskala von einigen Jahren dominiert die schritthaft, eher stetige Entwicklung innerhalb einer Berufsrolle, auf einer längerfristigen Zeitskala dominiert die unstetige, sprunghafte Karriereentwicklung von Berufsrolle zu Berufsrolle.

(3) Eine kollektive Komponente, die für Inflationsausgleich und Produktivitätsfortschritt steht. Die kollektive Komponente hat wesentlich exponentiellen Charakter, weil sie jedes Jahr um einen gewissen prozentualen Betrag zunimmt. Formal ausgedrückt heißt das, dass sich das neue Jahresgehalt x' um einen kleinen Faktor größer als 1 vom alten Jahresgehalt x unterscheidet. D.h. $x' = (1 + \beta)x$ und damit $x(t) = e^{t \ln(1 + \beta)}$, $t = 1, 2, \dots$. Der Parameter β gibt wie ein Zins die jährliche anteilige Steigerung an.

Um das Modell zu verstehen, ist es wichtig, dass die Funktion der individuellen schritthaften Komponente nicht die Gehaltsentwicklung des Einzelnen über die Zeit darstellt, sondern zunächst nur angibt, wie sich das Entgelt verschiedener, hinsichtlich ihrer Funktion vergleichbarer Beschäftigter in Abhängigkeit von der Dauer ihrer Berufsrollenzugehörigkeit zu einem gewissen Zeitpunkt, sozusagen als Momentaufnahme, verhält. Tatsächlich ergibt sich die individuelle Gehaltsentwicklung in der Zeit erst durch eine Kombination aller drei Faktoren. Um die kollektive sowie die individuelle schritthaft Komponente zu kombinieren, ist vor jeder Gehaltsrunde eine einfache Anpassung des Leitwertes der individuellen schritthaften Komponente um den Betrag der kollektiven Komponente vorzunehmen: $K' = (1 + \beta)K$.

Abbildung 4 stellt die modellhafte Gehaltsentwicklung für einen Arbeitnehmer dar, der bei 60 % des Leitwertes in einer Jobrolle anfängt. Bei der verwendeten Konvergenzgeschwindigkeit von $r = 0,3$ wird die anfängliche Gehaltsentwicklung zunächst von der individuellen Komponente bestimmt und später von der Veränderung des Leitwertes selbst. Der Beschäftigte erreicht nach sieben Jahren den ursprünglichen Leitwert, um nach 14 Jahren bei einer jährlichen Erhöhung des Leitwertes von 3 % beim 1,4-fachen des ursprünglichen Leitwertes anzukommen.

VALIDIERUNG DES MODELLS

Das Modell der individuell-schritthaften Komponente demonstriere ich an drei sehr unterschiedlichen Gehaltssystemen (Abbildung 5): Einmal habe ich dieses

Modell an eine Zufallsstichprobe von Software-Entwicklern des untersuchten Unternehmens bezogen auf ihr Alter angepasst. Diese Verteilung hat sich in einem sehr gering regulierten und mit viel Willkür behafteten sogenannten „Pay-for-Performance“-Gehaltssystem entwickelt. Die gefitteten Parameter sind Altersoffset (25,7 Jahre), r (0,18) und K (66.417 €). Als zweites Beispiel sind die Entgeltgruppen 13 und 14 im Bereich der IG Metall NRW aus dem 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag dargestellt. Auch hier ist diese Form der Entgeltsteigerung klar zu erkennen. Auch im Tarifvertrag öffentlicher Dienst findet sich diese unmittelbare Abhängigkeit von Entgelt und Berufserfahrung.

Der wesentliche Unterschied der Kurven ist die relevante Zeitskala (und die Streuung). Während es bei vergleichbarer Dynamik im „Pay-for-Performance“-System über 20 Jahre sind, sind es im TVöD ca. 15 Jahre und im IG-Metall-Tarif nur vier Jahre, bis die individuell-schritthaft Komponente auf den Leitwert konvergiert. Tatsächlich ist die Situation im TVöD noch etwas komplexer, weil teilweise Umgruppierungen in Abhängigkeit von der Berufserfahrung vorgenommen werden.

BUDGET VERSUS MITTLERE INDIVIDUELLE ERHÖHUNG

Der wesentliche Punkt ist nun, dass die Gehaltserhöhungen aufgrund der individuell-schritthaften Komponente in einem Unternehmen mit einer ausgewogenen Altersstruktur für das Unternehmen tatsächlich kostenneutral sind. Diese werden nämlich durch das Ausscheiden teurerer älterer Beschäftigter (einer Berufsrolle) finanziert. Der Betrag $K\text{-Anfangsgehalt}$ der individuellen Komponente ist gerade die Summe aller Erhöhungen aller vorangegangenen rollenbezogenen schritthaften Erhöhungen und damit sogar unabhängig von dem jeweils gewählten Sättigungsmodell, solange es eine Asymptote aufweist. D.h. der individuelle Anteil an der eigenen, rollenbezogenen Gehaltsentwicklung ist ein direkter Ausdruck des Flusses der Beschäftigten durch das Unternehmen: Man steigt jünger und günstiger ein und scheidet erfahrener und teurer aus. Die Ausgewogenheit der Beschäftigtenstruktur definiert sich gerade darüber, das Gehaltsgefüge durch den Fluss der

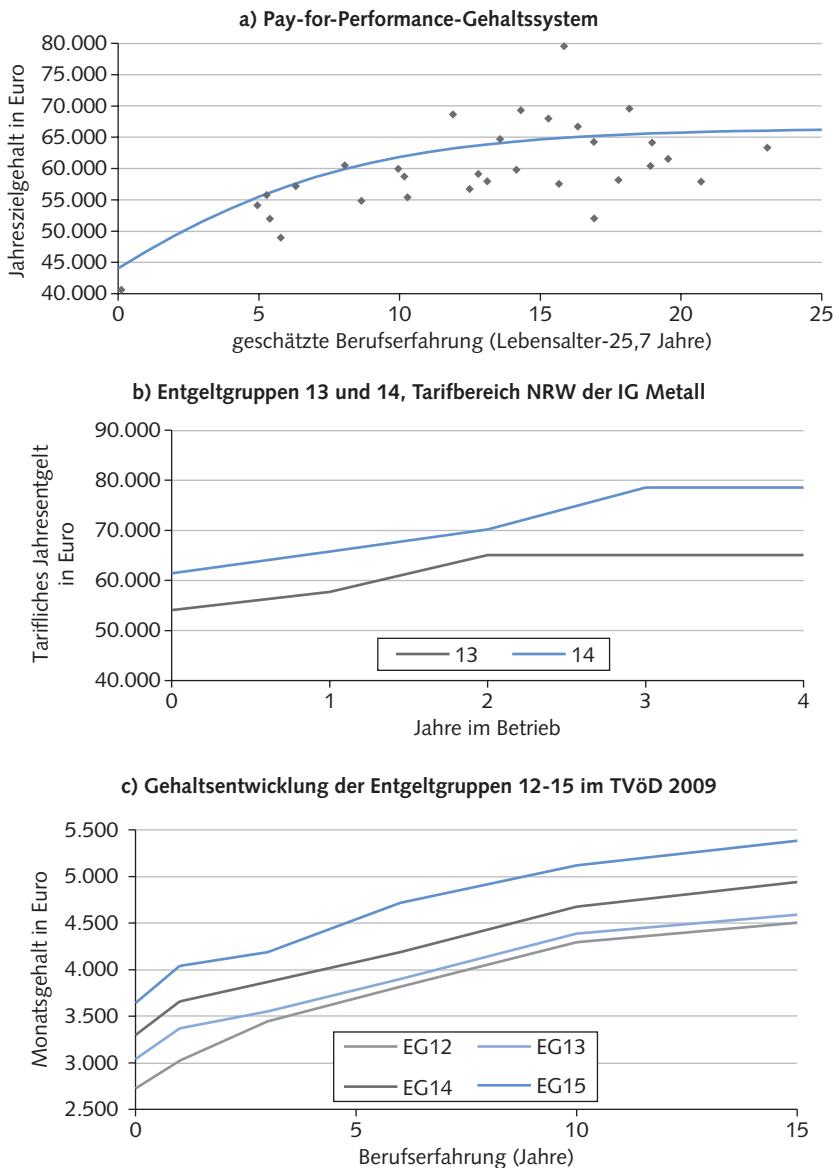
Beschäftigten, d. h. bei Einstellungen und Ausscheiden, unverändert zu lassen. Eine rein auf das Individuum fixierte Sicht, die diesen Fluss ignoriert, kann die Gehaltsentwicklung eines einzelnen Menschen in einem Unternehmen nicht adäquat erklären.

Tatsächlich budgetrelevant für ein Unternehmen ist in diesem Modell nur die Berufserfahrung ihres Beschäftigtenkollektivs bzw. das gewachsene Vertrauen des Unternehmens in seine Beschäftigten als Gruppe. Steigen sie im Mittel an, muss das Budget bei gleichbleibender Beschäftigtenzahl erhöht werden. Sinken sie, etwa weil mehr erfahrene Beschäftigte aufhören oder in eine andere Berufsrolle wechseln als nachfolgen, dann wird im Gegenzug Budget für das Unternehmen frei. Es macht also einen wesentlichen Unterschied, ob über Budgets und damit über tatsächliche Arbeitskosten für das Unternehmen oder über mittlere Erhöhungen, die beim Beschäftigten ankommen, geredet wird. Wegen des vorhandenen Beschäftigtenflusses ist es möglich, allen – verbleibenden und neuen – Beschäftigten eine Gehaltserhöhung zukommen zu lassen, ohne dass dies für das Unternehmen zusätzliche Kosten birgt.

Die Vergleichbarkeit verschiedener Kennzahlen „mittlerer Erhöhung“ ist damit stark eingeschränkt. Sie hängt in ihrer Bedeutung für die Beschäftigten wesentlich von der Gesamtstruktur des Gehaltssystems und insbesondere von der Zeitskala der individuell-schritthaften im Gegensatz zur Karrierekomponente ab. Mit anderen Worten sind 3 % Erhöhung der IG Metall mit einer Zeitskala von vier Jahren in der individuell-schritthaften Komponente für die Beschäftigten erheblich mehr Geld als derselbe Betrag in einem „Pay-for-Performance“-System mit einer Zeitskala von ca. 20 Jahren.

Die Fiktion eines unternehmensexternen Marktwertes für die Entwicklung des Gehalts führt im Unternehmen, wo tatsächlich keine unmittelbaren Marktmechanismen wirken, zu einer deutlichen systembedingten Schlechterstellung aller, die ihr Gehalt nicht auf dem äußeren Markt entwickeln können oder wollen. Wegen der Kopplung von interner und externer Gehaltsentwicklung dürfte der angesprochene Mechanismus jedoch auf längere Sicht einen Teil zu einem Absinken der Lohnquote abhängig Beschäftigter beitragen.

Abb. 5: Individualisierte und kollektive Gehaltssysteme im Vergleich



Quelle: Darstellung des Autors; IG Metall; ver.di.

WSI MITTEILUNGEN

MITBESTIMMUNG BEI GEHALTSFRAGEN

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im untersuchten Unternehmen die Leistungsmaßstäbe seit 2002 um etwa 25 % entwertet wurden, die Zunahme der Berufserfahrung um insgesamt etwa drei bis vier Jahre seit 2002 nicht entlohnt wurde, ein großer Teil der Beschäftigten den inflationsbedingten Kaufkraftverlust nicht ausgeglichen bekam und Gruppen wie Teilzeitkräfte oder Ältere besonders benachteiligt wurden. Diese Befunde überraschen umso mehr angesichts der Tatsache, dass in der gleichen Zeit zwei-

stellige Wachstumsraten und annähernd 30 % Umsatzrendite erwirtschaftet wurden.

Die naheliegende Erklärung für diesen Umstand ist die fehlende Mitbestimmung. Über 30 Jahre hatte das Unternehmen keine verfasste Mitbestimmung und fiel auch nicht unter einen Tarifvertrag. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, die vor der Betriebsratsgründung 2006 versuchten, die Arbeitnehmerinteressen allein zu vertreten, vernachlässigten Fragen des Gehaltssystems. 2002 wurde das Zielgehaltssystem vom Bereich des oberen Managements auf über 90 % der Beschäftigten ohne große Diskussion ausgedehnt;

2003 erweiterte man den Berufsrollenkatalog um den Senior-Level, ohne dass eine Umgruppierung stattfand.

Tatsächlich haben sich die Beschäftigten selbst lange Zeit mit der Individualisierung des Gehaltssystems einer systematischen Entwertung ihrer Arbeit ausgesetzt, indem sie die kollektiven Aspekte ihrer Tätigkeit ignorierten, sich nicht solidariserten und sich so auch im Entgeltbereich von den kollektiven Segnungen der langfristig

abgesicherten Partizipation am Unternehmenserfolg abkoppelten.

Das Grundgesetz hat die Verhandlungskompetenz in Sachen Entgelthöhe in weiser Voraussicht in Form der Tarifautonomie der kollektiven Solidarität zu geordnet. Jede betriebliche Interessenvertretung, die ihre Aufgabe ernst nimmt und versucht, die Interessen der Beschäftigten nachhaltig zu vertreten, sollte daher das strategische Ziel haben, einen Tarifvertrag

durchzusetzen und insbesondere individuelle, sogenannte „leistungsbezogene“ Gehaltserhöhungen bei gleichzeitiger Budgetierung als absurde Fiktion zu entlarven. Jeder einzelne Beschäftigte kann seinen Beitrag zur Verbesserung der Situation durch Beitritt zu einer streitbaren Gewerkschaft leisten. Das kostet nur konstant 1 % der monatlichen Fixbezüge und nicht kumulativ 25 % der Gesamtbezüge wie im beschriebenen Fall.