

Thomas Breisig

Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

Analyse und
Handlungsempfehlungen

 mit CD-ROM

Bund-Verlag

Leseprobe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Abkürzungsverzeichnis	11
1. Rahmenbedingungen	13
2. Regelungsinhalte.	17
2.1 Typen	17
2.2 Ziele	22
2.3 Zielgruppen, personeller Geltungsbereich	26
2.4 Bemessungsgrundlagen und Vorgehen	29
2.4.1 Zielvereinbarungen oder -vorgaben	30
2.4.2 Leistungsbeurteilungen	47
2.4.3 Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung	57
2.4.4 Provisions- bzw. Prämienregelungen für besondere Gruppen von Beschäftigten	59
2.5 Systeme zur Regelung von Jahreserfolgsprämien ohne individuelle leistungsbezogene Differenzierung	64
2.5.1 Grundsätzliches/Systemanlage	64
2.5.2 Kriterien zur Bestimmung des Budgets	65
2.5.3 Prozesselemente	70
2.5.4 Auszahlung	71
2.6 Regelungen bei Krankheit oder anderen Abwesenheits- zeiten	74
2.6.1 Zielvereinbarungskonzepte	75
2.6.2 Leistungsbeurteilung	77
2.6.3 Erfolgsprämien	79
2.6.4 Prämien- und Provisionsmodelle	80
2.7 Sonderregelungen für spezielle Gruppen	81
2.7.1 Versetzung	82

2.7.2	Neueingetretene	83
2.7.3	Auszubildende	83
2.7.4	Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats	84
2.7.5	Leistungsgeminderte	85
2.7.6	Ältere Beschäftigte	86
2.7.7	Beschäftigte in Altersteilzeit	86
2.7.8	Ausscheidende/Gekündigte	87
2.8	Schulung der Beteiligten	88
2.9	Datenablage und -verwendung	89
2.10	Testweise Einführung, Kontroll- und Evaluations- verfahren	93
2.10.1	Testläufe	93
2.10.2	Evaluation	95
3.	Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	97
3.1	Direkte Beteiligung der Beschäftigten; Zielvereinbarungen	97
3.2	Reklamations- und sonstige Rechte der Beschäftigten	98
3.2.1	Individuelle Reklamationsrechte	99
3.2.2	Information	102
3.2.3	Ausschluss von Nachteilen	102
3.3	Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse etc.	104
3.4	Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung	107
3.5	Informations- und sonstige Rechte des Betriebs- und Personalrats	111
3.6	Beziehung von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung	114
4.	Offene Probleme	117
5.	Zusammenfassende Bewertung	119
6.	Beratungs- und Gestaltungshinweise	122
6.1	Gestaltungsraster	122
6.2	Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	126
6.3	Wesentliche rechtliche Grundlagen	128

7. Bestand der Vereinbarungen	131
Glossar	135
Literatur	139
Internetadressen	141
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	142
Stichwortverzeichnis	144

2. Regelungsinhalte

2.1 Typen

Es liegt nahe, dass es bei variablen Vergütungssystemen kein Idealkonzept gibt. Die Erfahrung lehrt, dass jedes System auf die betrieblichen, ja oft sogar auf die bereichs- und/oder gruppenspezifischen Belange zugeschnitten werden muss. Das lässt sich schon daran erkennen, dass die erwähnten Tarifvereinbarungen stets nur Rahmenbedingungen und Methoden regeln, jedoch die Auswahl des passenden Konzepts und vor allem die Ausarbeitung in den Details zum Aufgabenbereich der Akteure auf Betriebsebene gehören.

Dies wird bereits beim ersten Blick auf das auszuwertende Material deutlich. Sicher zeigen sich immer wieder bestimmte Muster. Im Prinzip wird aber jedes System, auch das mit tarifvertraglichem Rahmen, mit starker betrieblicher Einfärbung entwickelt.

Außerdem unterscheiden sich deutlich die Methoden, die zum Zweck der variablen Gestaltung eingesetzt werden. Die Hauptunterschiede liegen in den Bemessungsgrundlagen für die Differenzierung des Entgelts und im Vorgehen. Daher ist es unausweichlich, dieser Verschiedenartigkeit durch die Bildung von Gruppen oder Typen von Vergütungssystemen Rechnung zu tragen. Nach der Methodik wird daher im Folgenden unterschieden zwischen Systemen auf der Grundlage von

- Zielvereinbarungen oder -vorgaben (2.4.1)
- Leistungsbeurteilungen (2.4.2)
- einer Kombination dieser beiden Methoden (2.4.3)
- Provisions- bzw. Prämienregelungen für besondere Gruppen von Beschäftigten (2.4.4).

Eine Sonderrolle spielen Systeme, die eine Jahreserfolgsprämie ausschütten, dabei aber nicht individuell leistungsbezogen differenzieren.

Da sie aber auch zu variablen Entgeltkomponenten führen und vom Erfolg des Unternehmens, manchmal auch des Bereichs abhängen, sind sie in dieser Auswertung zu berücksichtigen (Kap. 2.5).

Nachfolgend werden die Grundlagen dieser Systeme kurz erläutert, um einen ersten Überblick über ihre Funktionsweisen zu gewinnen. Die in den ausgewerteten Vereinbarungen vorgefundenen Regelungen dazu werden dargestellt und erörtert.

Zielvereinbarungen oder -vorgaben

Die derzeitige Diskussion um Ansätze leistungsorientierter Vergütung wird stark vom Instrument der Zielvereinbarung dominiert. Sie gilt »durchweg als der aufgehende Komet am Himmel der Leistungsentlohnung« (Bahn Müller 2001a, S. 20).

Bei Zielvereinbarungen treffen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder ganzen Teams Abmachungen über von Einzelnen bzw. Gruppen anzustrebende Ziele.

Die meisten Anwendungen von Zielvereinbarungen haben ihren geistigen Nährboden im amerikanischen Führungskonzept Management by Objectives (MbO), das im Deutschen meist mit »Führen durch Ziele« übersetzt wird. Es stellt möglichst quantifizierte, in Zahlen ausgedrückte Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Aktivitäten des Unternehmens heraus.

Bezüglich der Beteiligung der Beschäftigten an der Festlegung ihrer Stellenziele lassen sich im MbO zwei verschiedene Ansätze erkennen: Bei der Zielvorgabe legt die/der Vorgesetzte mit alleiniger Kompetenz die Zielgrößen für die unterstellten Beschäftigten fest und ordnet sie als verbindliche Richtschnur an; bei der Zielvereinbarung erfolgt die Festlegung hingegen in einem kooperativen Prozess zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Dieser Beteiligung der Einzelnen an der Zielfestlegung wird im MbO eine motivierende Wirkung zugeschrieben. Sie soll eine stärkere Realitätsnähe, aber auch eine höhere Identifikation mit den Zielen auslösen. Die Beschäftigten sollen sich selbst in die Pflicht genommen fühlen und gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für die Realisierung der Ziele entwickeln.

Die Zielvereinbarung findet in der Regel in einem jährlichen, dialogorientierten Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitern bzw.

Teammitgliedern statt. Die dabei definierten Ziele gelten für eine feststehende Dauer (häufig ein Jahr) und werden in einem einfachen Formular festgehalten. Zugleich wird geklärt, wie man die im Soll/Ist-Vergleich (siehe unten) festgestellten Zielerreichungsgrade bewertet, z. B. anhand einer fünfstufigen Skala: Ziel weit verfehlt – annähernd erreicht – erreicht – übertroffen – weit übertroffen. Auch können eventuell unterschiedliche Gewichtungen vorgenommen werden.

Die Leistungserfassung lässt sich im MBO rein an der Zielerreichung ausrichten. Die Beschäftigten werden nach Ablauf der festgelegten Periode (z. B. einem Jahr) anhand eines Soll/Ist-Vergleiches bewertet. In einem Zielerreichungsgespräch versucht man den Grad der Zielumsetzung festzustellen und zu diskutieren. Dabei soll auch, da in der Zwischenzeit aufgrund unvorhersehbarer Einflüsse das Zielniveau abweichen kann, eine Abweichungsanalyse stattfinden. Schließlich sollen Folgemaßnahmen (z. B. Personalentwicklung) aufgrund der Analyseergebnisse besprochen und neue Ziele für die kommende Periode festgelegt werden. Somit finden in der Regel der Soll/Ist-Vergleich für die zurückliegende Periode sowie die Zielvereinbarung für den kommenden Zeitraum im gleichen Gespräch statt.

Damit Zielvereinbarungen funktionieren, werden in Literatur und Praxis vielfältige Anforderungen für die festzulegenden bzw. zu vereinbarenden Ziele formuliert. Berühmt wurde die sogenannte SMART-Regel, wonach die Ziele im Einzelnen

S schriftlich fixiert, präzise und klar

M messbar, d. h. in Zahlen belegbar, nachvollziehbar und überprüfbar,

A anspruchsvoll, d. h. herausfordernd aber dennoch

R realistisch und erreichbar

T terminiert, d. h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen sein sollen.

Leistungsbeurteilungen

Bei den meist als Leistungsbeurteilung bezeichneten Verfahren der leistungsorientierten Vergütung werden monatlich, bisweilen auch jährlich auszuzahlende Zulagen zum Grundentgelt auf Grundlage einer Bewertung durch die Vorgesetzten verteilt. Im Wirkungsbereich des TVöD wird allerdings die Bezeichnung Leistungsbeurteilung abgelehnt; stattdessen ist von Leistungsbewertung die Rede.

Grundsätzlich zu unterscheiden sind dabei summarische und analytische Verfahren der Leistungsbeurteilung. Bei der summarischen Variante schätzt die/der Vorgesetzte die Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters im Bezugszeitraum aufgrund des Gesamteindrucks ein – global, ohne Detailkriterien. Diese ganzheitliche Einschätzung kann völlig frei erfolgen; sie kann sich aber auch in Form einer globalen Einstufung (z. B. in fünf Stufen) an definierten Ausprägungen orientieren. Methodisch unterstützt werden kann diese Bewertung zudem durch das so genannte Rangreihenverfahren, wonach die Beurteilenden gehalten sind, die Beschäftigten in eine Rangfolge zu bringen und auf diese Weise eine Leistungsabstufung herbeizuführen.

Bei der – in der Praxis stärker verbreiteten – analytischen Form findet eine standardisierte Bewertung anhand von Kriterien und einer Skala statt. Dem Verfahren liegt eine Liste von Leistungskriterien zugrunde, die das komplexe Konstrukt Leistung auf einzelne Sachverhalte aufzulösen versucht (z. B. Arbeitsergebnis, Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Zusammenarbeit, Selbständigkeit, flexibler Einsatz, Kostenbewusstsein). Die Beurteilung in den einzelnen Merkmalen erfolgt anhand einer Skala. Die meisten Verfahren sind vier- oder fünfstufig. Gerade bei verhaltensbezogenen Kriterien besteht mitunter das Problem einer mittelbaren Diskriminierung, insbesondere nach Geschlecht (vgl. dazu Kap. 4) .

Da es um die Ermittlung einer Leistungszulage (Prämie) geht, kann auch das analytische Konzept nicht auf eine Art Gesamtziffer, die die Leistung der bewerteten Person widerspiegeln soll, verzichten. Die Methoden zu deren Ermittlung unterscheiden sich. Häufig werden nur Punktwerte zusammengerechnet (ggf. unter Einrechnung von Gewichtungsfaktoren), die Punktsummen ergeben den maßgeblichen Wert für die Auszahlung. Bei anderen Modellen wird nochmals durch die Zahl der Kriterien dividiert.

Die Mitteilung und Begründung der Beurteilungsergebnisse erfolgt für gewöhnlich in einem Mitarbeitergespräch. Dabei können die Betroffenen zur Einschätzung der/des Vorgesetzten Stellung beziehen und meist auch ggf. ihre anders lautende Selbsteinschätzung zu Protokoll geben. Viele Systeme enthalten darüber hinaus ein formelles Reklamationsverfahren, das von den Beurteilten in Anspruch genommen werden kann, sofern sie sich unzutreffend bewertet fühlen.

Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

In der Praxis stößt man des Öfteren auf einen Ansatz, der beide Instrumente miteinander zu vereinen bzw. sie parallel für verschiedene Gruppen anzuwenden versucht. Beispielsweise kann in einem Verfahren mit entsprechend gestaltetem Bogen sowohl der Erreichungsgrad vorher festgelegter Ziele als auch eine Leistungsbeurteilung nach definierten Kriterien erfasst werden, um mit den Ergebnissen eine leistungsbezogene Differenzierung zu erreichen.

In einer anderen Variante wird nach einer gewissen Wertigkeit verfahren: Die Zielvereinbarung wird dort angewendet, wo dies aufgrund der Aufgabenart möglich bzw. vergleichsweise einfach ist (z. B. Ziele zu finden, die sich für die SMART-Regel eignen). Wo dies hingegen nicht der Fall ist, kommt die klassische Leistungsbeurteilung zum Einsatz.

Provisions- und Prämienregelungen

Provisions- oder Prämienregelungen sind typischerweise in kundennahen Bereichen zu finden, besonders im Handel, aber auch bei Banken, Versicherungen und anderen Dienstleistungsunternehmen. Provisionen (Prämien) werden z. B. gezahlt an Verkaufs- und Kundenberaterspersonal, im Kundenservice tätige Technikkräfte, vor allem aber auch im klassischen Außendienst in allen möglichen Bereichen und Branchen.

Mit Provisionen versehen werden in der Regel Umsatz- bzw. Verkaufserfolge, die den jeweiligen Beschäftigten direkt zugerechnet werden können. Gängige Kriterien für Provisionszahlungen sind etwa Umsatz (im Verkauf), Umsatzsteigerung sowie Neukundengewinnung.

Systeme zur Regelung von Jahreserfolgsprämien ohne leistungsbezogene Differenzierung

Das untersuchte Material enthält überraschend viele Betriebs- oder Dienstvereinbarungen, die ausschließlich die Verteilung von Jahreserfolgsprämien regeln. Hierbei sind die Zahlungen zwar vom Erreichen definierter Unternehmensziele oder -kennzahlen abhängig, bei der Ausschüttung wird jedoch nicht nach der individuellen Leistung der Beschäftigten differenziert. Das verfügbare Budget wird nach allgemeinen Kriterien wie Monatsgehalt, Zugehörigkeit zur Entgeltgruppe und/oder der Zahl der geleisteten Arbeitsstunden ausgeschüttet.

5. Zusammenfassende Bewertung

Allein die Vielzahl der im Archiv der Hans-Böckler-Stiftung zu dieser Thematik gesammelten Vereinbarungen zeigt die aktuelle Relevanz dieses Handlungs- und Gestaltungsfeldes für die Betriebsparteien. Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung liegt im Trend der Zeit, dieser Entwicklung wird auch weiterhin eine expansive Tendenz prognostiziert. Überbetriebliche Tarifverträge werden die Thematik weiterhin aufgreifen und müssen anschließend auf Betriebsebene an die dortigen Begebenheiten angepasst und umgesetzt werden.

Die Analyse hat ergeben, dass leistungs- und/oder erfolgsorientierte Entgeltsysteme teils umfassend, teils oberflächlich-minimalistisch reguliert werden. Erstere orientieren sich erkennbar an älteren Normen, die in Tarif- und Betriebsvereinbarungen aus dem gewerblich-industriellen Bereich wie Akkord- und Prämienlohnsystemen enthalten sind. Bewährte Bestimmungen etwa zur Reklamation, Konfliktlösung oder zur Einrichtung begleitender Kommissionen werden in angepasster Form übernommen. Insofern handelt es sich in weiten Bereichen nicht um eine neue Regelungsmaterie. Mit Ausnahme der Zielvereinbarungen: Ihre direkte Einbeziehung der Beschäftigten in die Definition von Leistungsstandards und Vergütungsfolgen ist von neuer Qualität. Dazu müssen noch weitere Erfahrungen gesammelt werden, sowohl zur praktischen Umsetzung als auch im Hinblick auf den vereinbarenden Charakter der Regulierung.

Es stellt sich heraus, dass es bei leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystemen keinen allgemeingültigen optimalen Weg gibt. Bei nahezu jeder Vereinbarung ist in bisweilen beträchtlichem Umfang geprägt von betriebs- oder sogar bereichsspezifischen Besonderheiten. Dies bestätigt die altbekannte Erfahrung, dass gute Vergütungssysteme nur mit starker betrieblicher Färbung gestaltet werden können. Ein stereotypes übertragbares Muster existiert nicht. Insofern sind die betrieblichen Akteure in der Pflicht: »Kopieren, nicht kopieren« lautet das Motto. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Untersuchung

eine große Vielfalt von Systemtypen und Einzelregelungen offenbart. Ungeachtet der Methode der Leistungserfassung sind verschiedene Abstufungen festzustellen: Bei einstufigen Verfahren wird ein individueller Leistungsbonus ermittelt; dreistufige Systeme unterscheiden eine Unternehmenskomponente (z.B. nach Maßgabe von Kennzahlen), eine bereichs- oder abteilungsbezogene Komponente und eine Individualkomponente nach den individuellen Leistungsbeiträgen; die zweistufige Methode verzichtet auf die mittlere Bereichsebene, bisweilen auch auf die oberste Unternehmensebene.

Ferner zeigt sich, dass ein erheblicher Teil der Konzepte mit Zielvereinbarungen als moderner Methode der Leistungsbemessung arbeitet, mitunter kombiniert mit Leistungsbeurteilungen. Einige Modelle folgen dem Trend zum Vereinbaren nicht, sondern formulieren stattdessen ganz offen eine Zielvorgabe. Viele Systeme basieren noch immer auf einem alten, viel kritisierten Ansatz: der Differenzierung der Beschäftigten mittels einer meist analytischen Leistungsbeurteilung durch die direkten Vorgesetzten.

Immer noch aktuell sind offenbar auch Verfahren, die Einzelne oder Gruppen nicht nach ihrer Leistung bemessen, sondern bei entsprechenden betrieblichen Kennzahlen eine Erfolgsbeteiligung ausschütten. Das Geld wird dabei meist nach Maßgabe des Monatsentgelts ausgeschüttet.

Provisions- oder Prämienregelungen sehen variable Vergütungen für spezielle Gruppen von Beschäftigten vor. Sie basieren meist auf definierten Kriterien, z.B. Umsätzen. Ziele dieser Vereinbarungen sind etwa die Verkaufsförderung (Provisionen) oder die Leistungssteigerung in der Sachbearbeitung.

Andere Detailregelungen gehen weitgehend modellunabhängig auf besondere Fragen ein, z.B. Regelungen bei

- Krankheit oder anderen Abwesenheitszeiten (z.B. Anpassung von Zielvereinbarungen),
- Sonderbestimmungen für spezielle Gruppen (z.B. freigestellte Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats),
- Schulung der Beteiligten,
- Verwendung und Ablage sensibler, leistungsbezogener Daten
- Verfahren zur regelmäßigen Evaluation und Kontrolle der Verfahrenspraxis.

Das untersuchte Material weist umfassende Bestimmungen zu Mitbestimmungsrechten, -prozeduren und -instrumenten auf. Der Grund: Vergütungssysteme unterliegen durch tarifliche Öffnungsklauseln oder aufgrund von Mitbestimmungsrechten größtenteils der einvernehmlichen Regelung durch die Betriebsparteien. Die direkte Beteiligung der Beschäftigten beschränkt sich weitgehend auf Zielvereinbarungen – wobei das reale Beteiligungsmaß ungewiss ist – und Reklamationsrechte. Hingegen sind die Interessenvertretungen etwa im Rahmen von paritätischen Ausschüssen und/oder Bestimmungen zur Konfliktregelung stärker eingebunden.