

*Karin Tondorf*

***Einführung leistungsbezogener  
Vergütung auf Basis  
von Zielvereinbarungen***

***Ein Praxisbeispiel***

**Arbeitspapier 64**

# **Einführung leistungsbezogener Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen**

**Ein Praxisbeispiel**

**Wissenstransfer Stadt Gütersloh**

*Karin Tondorf*

Dr. Karin Tondorf, Diplom-Soziologin, arbeitet als freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin zu den Themen Modernisierung von Entgeltsystemen, Entgeltgleichheit für Frauen und Männer, Gender Mainstreaming, Reform des öffentlichen Sektors/Zielvereinbarungen.

E-Mail: karintondorf@t-online.de

## **Impressum**

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (02 11) 77 78-109

Fax: (02 11) 77 78-283

E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Redaktion: Dr. Erika Mezger, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung

Best.-Nr.: 11064

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juli 2007, unveränderter Nachdruck

€ 12,00

# Inhalt

<b>Einleitung: Das Praxisbeispiel „Stadt Gütersloh“</b>	<b>5</b>
1. Die Ausgangslage in der Stadt Gütersloh	6
2. Warum eine leistungsorientierte Vergütung in der Stadt Gütersloh? – Ziele und Hintergründe des Projektes	6
3. Wer steuert den Einführungsprozess? – Die Arbeit des Gemeinsamen Ausschusses	6
4. Wie sieht der Projektplan aus?	7
5. Welche Rolle haben die Führungskräfte im Einführungsprozess?	8
6. Zu welchen Zielen können Zielvereinbarungen abgeschlossen werden?	8
7. Wie finanzieren sich die Leistungsprämien?	9
8. Wie kann der Prozess der Zielfindung unterstützt werden?	10
9. Wie hoch ist die Leistungsprämie für die einzelnen Teammitglieder?	10
10. Welches Interesse zeigen die Beschäftigten an diesem Projekt?	10
11. Erste Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsideen	11
12. Zwischenbilanz	15
<b>Anhang</b>	
1. Tarif- und Dienstvereinbarung über Leistungsprämien Stadt Gütersloh	19
2. Geschäftsordnung des Gemeinsamen Ausschusses	27
3. Projektplan	29
4. Musterexemplar: Zielvereinbarung und Zielerreichung	31
5. Der Zielfindungsprozess	35
6. Vortragskonzept für Auftaktveranstaltung Führungskräfte	37
7. Wichtige Fragen und Positionen des Personalrats	45
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>49</b>



# Einleitung

Die vorliegende Studie befasst sich mit den Fragen,

- wie eine Regelung über leistungsbezogene Vergütungen inhaltlich gestaltet und
- wie ein modellhafter Einführungsprozess gesteuert werden kann.

Für den Bereich des öffentlichen Dienstes gibt es bislang nur wenige Tarifparteien, die Fragen einer leistungsorientierten Vergütung einvernehmlich geklärt und mit der Einführung leistungsbezogener Vergütung begonnen haben. Zu den „Pionieren“ gehört die Stadt Gütersloh. Sie ist die erste und bislang einzige Kommune in Deutschland, für die nach mehrjährigen, zeitweise stagnierenden Verhandlungen ein bezirklicher Tarifvertrag abgeschlossen wurde. Er basiert auf dem „Rahmentarifvertrag über Grundsätze zur leistungsbezogenen Vergütung im Öffentlichen Dienst“ aus dem Jahre 1995. Der bezirkliche „Tarifvertrag über die Gewährung von Leistungsprämien an Arbeitnehmer/innen der Stadt Gütersloh“ vom 19.6.2000 wurde im Herbst des Jahres 2001 durch eine Dienstvereinbarung konkretisiert (s. Anhang 1). Mit der Einführung der Leistungsprämien-Regelung wurde Ende des Jahres 2001 begonnen.

Die Erfahrungen der Stadt Gütersloh werden in dieser Studie detailliert vorgestellt. Bei der Bewertung dieses Praxisbeispiels ist zu berücksichtigen, dass die Tarif- und Betriebsparteien mit der Einführung von Leistungsprämien auf Basis von Zielvereinbarungen Neuland betreten. Ein erfolgreiches Praxismodell, an dem sich die Verantwortlichen hätten orientieren können, war und ist im Bereich der Kommunalverwaltungen nicht bekannt. Vielmehr weisen Einzelinitiativen im kommunalen Bereich (Stadt Saarbrücken und Pilotprojekte verschiedener Kommunen in Nordrhein-Westfalen und Hessen) darauf hin, dass die Einführung leistungsbezogener Vergütungen ein anspruchsvolles Vorhaben darstellt, das auch scheitern kann<sup>1</sup>. Bund und Länder packen das Thema „leistungsbezogene Vergütungen“ bislang nur sehr zögerlich an und operieren – wenn überhaupt – auf Basis gesetzlicher Regelungen, die wegen ihrer mangelnden Reformbezüge in die Kritik geraten sind. Modelle, die in der Privatwirtschaft realisiert werden, sind nur bedingt auf die Kommunen übertragbar. Bislang liegt auch seitens der KGSt zu diesem Thema kein Bericht vor, der ArbeitgeberInnen und Personalräten in Kommunen Handlungsempfehlungen geben könnte<sup>2</sup>. Auch die Erfahrungen mit leistungsbezogenen Vergütungsmodellen in öffentlichen Betrieben (z.B. in Versorgungsbetrieben, Stadtwerken, Flughäfen) sind – teils bedingt durch ihre kurze Anwendungszeit – noch nicht ausgewertet.

Die Betriebsparteien der Stadt Gütersloh hatten demzufolge ein Interesse daran, das begrenzte Erfahrungswissen, das bislang zu Fragen leistungsorientierter Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst gesammelt werden konnte, für den Implementationsprozess zu nutzen. Dies sollte in Form einer wissenschaftlichen Begleitung erfolgen, die auch mit den beteiligten Tarifparteien abgesprochen und in der Dienstvereinbarung geregelt wurde.

Die Dauer der wissenschaftlichen Begleitung erstreckte sich auf ein Jahr (1.11.2001 bis 31.10.2002). Sie bezieht sich auf die Einführungsphase, die von der Konstituierung eines Gemeinsamen Ausschusses, der das System inhaltlich gestaltet und den Prozess steuert, bis hin zum Abschluss einer ersten Zielvereinbarung reicht. Da die Zielvereinbarungszeiträume noch nicht abgeschlossen sind, bestehen noch keine umfassenden Erfahrungen mit der Umsetzung. Damit ist noch offen, welche konkreten Probleme sich im Zielvereinbarungszeitraum stellen, ob die Ziele erreicht und das Projekt fortgesetzt werden kann.

<sup>1</sup> Vgl. Karin Tondorf/Reinhard Bahn Müller/Helmut Klages (unter Mitarbeit von Raimund Brenner): „Zielvereinbarungen als Reforminstrument. Anwendungspraxis, Probleme und Gestaltungsüberlegungen“, Berlin, edition sigma, 2002.

<sup>2</sup> Im Jahr 2000 wurde von der KGSt zwar ein Entwurf eines Berichts über „Immaterielle und materielle Leistungsanreize“ unter Mitwirkung verschiedener Kommunen und Wissenschaftler (H. Klages und K. Tondorf) erarbeitet, eine Veröffentlichung steht jedoch noch aus.

## **1. Die Ausgangslage in der Stadt Gütersloh**

Die Stadt Gütersloh hat rd. 1.500 Beschäftigte und verfügte zum Zeitpunkt des Projektstarts noch über eine relativ günstige Haushaltssituation. Sie war am „Interkommunalen Leistungsvergleich“ beteiligt und hat für das Leistungsprämien-Projekt Zielkategorien gewählt, die von der Bertelsmann-Stiftung im Rahmen des Projektes „Grundlagen einer leistungsfähigen Kommunalverwaltung“ entwickelt worden sind. Es existiert ein Berichtswesen, das im Zuge des Leistungsprämien-Projektes weiterentwickelt werden soll. Der Personalrat arbeitet im Netzwerk „Kommunen der Zukunft“ mit.

## **2. Warum eine leistungsorientierte Vergütung in der Stadt Gütersloh? – Ziele und Hintergründe des Projektes**

Die Einführung von Leistungsprämien steht in der Stadt Gütersloh in einem engen Zusammenhang mit der Verwaltungsreform. Dies sahen auch die Tarifparteien so, als sie den Tarifvertrag für die Kommune aushandelten: der Kommunale Arbeitgeberverband Nordrhein-Westfalen und die damalige Gewerkschaft ÖTV, Bezirk Nordrhein-Westfalen II, gingen übereinstimmend davon aus, dass die Honorierung nachgewiesener überdurchschnittlicher Leistungen ein geeignetes Instrument sein könnte, um im Rahmen der „Neuen Steuerung“ zu einer Steigerung der Bürgerfreundlichkeit, der Leistungsauftragserfüllung, der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und der Mitarbeiterzufriedenheit zu kommen. Gleichwohl sollte dieses Instrument nicht „isoliert“ gehandhabt werden. Vielmehr wurde vertraglich festgehalten, dass Leistungsprämien nur dann „zur nachhaltigen Motivation beitragen, wenn sie von immateriellen Anreizen, z.B. in Form einer Delegation von Verantwortung, flankiert werden.“ (s. Tarifvertrag, Präambel). Für die Tarifparteien stellt die Leistungsprämien-Regelung ein zeitlich befristetes Experiment dar, das allen Beteiligten die Möglichkeit eröffnen soll, „praktische Erfahrungen ohne Ängste zu sammeln“ (ebd.).

## **3. Wer steuert den Einführungsprozess? – Die Arbeit des Gemeinsamen Ausschusses**

Der Tarifvertrag Leistungsprämien der Stadt Gütersloh sieht hierfür die Bildung eines „Gemeinsamen Ausschusses“ vor, dessen Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personalrat besetzt werden (vgl. § 4).

Diesem Ausschuss obliegen die Aufgaben „der Entwicklung des betrieblichen Systems und des Verfahrens“ sowie „das ständige Controlling des Systems“. Er ist auch für die „Beratung von begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen“. Es wurde geregelt, dass der Arbeitgeber auf Vorschlag des Gemeinsamen Ausschusses darüber entscheidet, ob und in welchem Umfang der Beschwerde abgeholfen werden soll: durch eine Korrektur des Systems bzw. einzelner Bestandteile oder nur im konkreten Anwendungsfall.

In der Stadt Gütersloh setzt sich der Ausschuss aus drei von der Bürgermeisterin benannten Mitgliedern (und zwei VertreterInnen) sowie drei vom Personalrat benannten Mitgliedern (und drei VertreterInnen) zusammen. Beratend nahm die wissenschaftliche Begleitung teil. Die konkrete Arbeitsweise regelt eine Geschäftsordnung (s. Anhang 2), die auf der konstituierenden Sitzung diskutiert und beschlossen wurde (im Januar 2002).

Der konstituierenden Sitzung ging ein Vorbereitungsgespräch (1. Beigeordneter, Leiter Steuerung/Personalentwicklung, Personalrat, wissenschaftliche Begleitung) voraus, auf der ein grober Zeitplan sowie die Tagesordnung für die konstituierende Sitzung des Gemeinsamen Ausschusses festgelegt wurden.

Auf der Tagesordnung der konstituierenden Sitzung des Gemeinsamen Ausschusses standen zunächst die Themen „Geschäftsordnung“ und „Planung projektbegleitender Maßnahmen“. In den weiteren – etwa monatlich stattfindenden Sitzungen – entstand ein Projektplan (s. Anhang 3), und es wurden verschiedene inhaltliche Punkte geklärt. Hierzu gehörten:

- die Erarbeitung eines Musterexemplares „Zielvereinbarung“ und „Zielerreichung“ (Anhang 4)
- die Klärung des Zielfindungsprozesses (Anhang 5)

- die Konkretisierung der Anforderungen an die zu vereinbarenden Ziele
- die Vorbereitung und Durchführung einer Informationsveranstaltung für Führungskräfte (Anhang 6)
- die Vorbereitung und Durchführung einer Informations- und Diskussionsveranstaltung für MitarbeiterInnen, die an einer Umsetzung interessiert sind.

Die Sitzungen des Gemeinsamen Ausschusses verliefen sachorientiert und konfliktlos. Die Beschlüsse wurden i.d.R. einstimmig gefasst. Es wurden zwar seitens des Personalrates einige problematische Punkte angesprochen und Befürchtungen geäußert; diese bezogen sich jedoch auf bereits im Tarifvertrag bzw. in der Dienstvereinbarung geregelte Punkte.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Gemeinsame Ausschuss bemüht war,

- die System- und Verfahrensfragen im Konsens zu entscheiden,
- mögliche auftretende Probleme vorausschauend zu diskutieren und zu klären, und
- die Führungskräfte und MitarbeiterInnen umfassend und rechtzeitig zu informieren und sie am Einführungs- und Zielfindungsprozess zu beteiligen.

Der Ausschuss ging davon aus, dass einerseits die Einführung der Leistungsprämien kein Selbstläufer sein würde und einer umsichtigen Steuerung bedarf, andererseits aber eine „Übersteuerung“ vermieden werden sollte.

#### **4. Wie sieht der Projektplan aus?**

Der vom Gemeinsamen Ausschuss beschlossene Projektplan gliedert sich in drei Phasen mit jeweils folgenden Aktivitäten (vgl. Übersicht Anhang 3):

##### ***Startphase (Januar – April 2002):***

- In dieser Phase konstituiert sich der Gemeinsame Ausschuss und entwickelt das betriebliche System und das Verfahren. Der „offizielle“ Auftakt beginnt mit einer Informationsveranstaltung für die Führungskräfte. Sie dient nicht nur der Information, sondern auch der Klärung der Aufgaben, die die Führungskräfte im Einführungs- und Anwendungsprozess übernehmen sollen. Darüber hinaus wurde eine Informations- und Diskussionsveranstaltung mit MitarbeiterInnen angeboten, die aufklärend und motivierend wirken sollte. Die Inhalte, die auf diesen beiden Veranstaltungen vermittelt wurden, stehen nun im Intranet der Stadt jedem/jeder Interessierten zur Verfügung (vgl. Anhang 6).

##### ***Umsetzungsphase (Mai 2002 – Oktober 2003):***

- Die Umsetzungsphase beginnt mit den dezentralisierten Zielfindungsprozessen zwischen Teams und FachbereichsleiterInnen, die – falls Bedarf besteht – durch Zielfindungsworkshops unterstützt werden sollen.

Haben die Parteien der Zielvereinbarung ein Ziel bzw. mehrere Ziele gefunden, werden seitens der Verwaltung die Daten zur Ist-Situation aufbereitet und den Parteien für die Zielvereinbarungsgespräche zur Verfügung gestellt. Die Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche wurde für Herbst 2002 eingeplant. Sie werden durch ein Musterformular unterstützt. Während des Zielvereinbarungszeitraums sollen die Teams eine regelmäßige (vierteljährliche) Information über ihren Leistungsstand erhalten. Zur Umsetzungsphase zählt auch die Durchführung der Zielerreichungsgespräche (auch hierzu wurde ein Musterbogen entwickelt) und die Ursachenanalyse bei Nicht- oder Teilerreichung der Ziele sowie die Einleitung optimierender Maßnahmen.



### **Auswertungsphase (November 2003 – Januar 2004/2005):**

- Diese Phase beginnt mit der Erstellung der Berichte der Organisationseinheiten und deren Auswertung. Es ist ein Abschlussbericht vorgesehen, auf dessen Basis über die Konsequenzen entschieden werden soll.

## **5. Welche Rolle haben die Führungskräfte im Einführungsprozess?**

Im Konzept des Gemeinsamen Ausschusses wird den Führungskräften eine Schlüsselrolle im Einführungsprozess zugeschrieben. Ihnen kommt die Aufgabe zu, die MitarbeiterInnen in der Startphase zu informieren und zum Abschluss der Zielvereinbarungen zu motivieren.

Zur Vorbereitung auf die Aufgaben wurde eine halbtägige Auftaktveranstaltung für diesen Kreis (hier: die FachbereichsleiterInnen) konzipiert und durchgeführt.

Konkrete Ziele der Veranstaltung waren:

- (1) Einbeziehung der Führungskräfte in die Umsetzung des Projektes/Klärung ihrer Aufgaben in der
  - Startphase: Information und Motivation der MitarbeiterInnen
  - Umsetzungsphase: Zielfindung, Zielvereinbarung-/Zielerreichungsgepräch, Information der MitarbeiterInnen über ihren Leistungsstand innerhalb des Zielvereinbarungszeitraums
  - Auswertungsphase (nach der ersten Zielvereinbarung): Analyse von Hemmnissen und förderlichen Aspekten, Resümee
- (2) Information über System- und Verfahrensfragen/Klärung von offenen Fragen
- (3) Spätere Rückmeldung der Führungskräfte an den Gemeinsamen Ausschuss über
  - die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, Zielvereinbarungen abzuschließen
  - mögliche Teambildungen (MitarbeiterInnen mit gemeinsamen Zielen)
  - die geeignete Form der Zielfindung
  - den möglichen zeitlichen Ablauf des Projektes in ihrem Bereich.
- (4) Klärung des Bedarfs der Führungskräfte an weiterer Unterstützung.  
Die konkreten Themen dieser Veranstaltung gehen aus Anhang 6 hervor.

## **6. Zu welchen Zielen können Zielvereinbarungen abgeschlossen werden?**

Im Tarifvertrag sind bereits drei Zielkategorien vorgegeben:

- Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (Kategorie I) oder
- kundengerechte Dienstleistung (Kategorie II) oder
- Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (Kategorie IV)

Leistungsprämien sind zu zahlen, wenn in mindestens einer Zielkategorie besondere Leistungen erzielt werden, die nachweislich zu einer Verbesserung geführt haben. Die MitarbeiterInnen-Zufriedenheit wird als Zielkategorie ausgeschlossen, da – so die Argumentation der Bürgermeisterin – hier ein objektives Ergebnis im Wege der angestrebten Mitarbeiterbefragung fraglich wäre, da MitarbeiterInnen „bei Vergabe schlechter Noten eine erfolgsabhängige Zahlung gefährden könnten.“ (s. Information der Bürgermeisterin vom 29.10.2001).

Die zu vereinbarenden Ziele müssen folgende Anforderungen erfüllen:

- Messbarkeit /Zählbarkeit
- Zumutbarkeit (nicht im Rahmen von Mehrarbeit zu erbringen)
- keine Diskriminierung leistungsgeminderter ArbeitnehmerInnen

Neben diesen tarifvertraglich bzw. in der Dienstvereinbarung festgelegten Anforderungen konkretisiert der Gemeinsame Ausschuss, dass die Ziele

- beeinflussbar sein sollen,
- dass keine Maßnahmen anstelle von Zielen vereinbart werden dürfen,
- dass die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit nicht zu Lasten der anderen beiden Zielkategorien (Qualität) gehen darf,
- dass sich die Ziele auf die normalen Aufgaben (Grundlast), nicht auf die zusätzlichen Aufgaben oder Projekte beziehen dürfen.

Es sollen ausschließlich Ziele für ein Team (abzuschließen zwischen FachbereichsleiterIn und Team) vereinbart werden. Eine Begrenzung auf zwei Ziele wurde als sinnvoll erachtet. Für jedes Ziel soll eine gesonderte Zielvereinbarung abgeschlossen werden.

In Ausnahmefällen kann auch das Halten von Ergebniswerten als besondere Leistung vereinbart werden. Diese Regelung der Dienstvereinbarung hat besonderen Stellenwert für all jene Teams, die bereits gute Ergebniswerte im Rahmen des Interkommunalen Leistungsvergleichs aufzuweisen haben und kaum noch Spielräume für Leistungssteigerungen sehen.

Wie der nachfolgende Abschnitt zeigt, haben nicht alle Zielkategorien den gleichen Stellenwert. Die Zielkategorie IV „Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes“ stellt die „systemtragende“ Zielkategorie in diesem Projekt dar.

## **7. Wie finanzieren sich die Leistungsprämien?**

Der Finanzierungsregelung liegt die Überlegung zu Grunde, dass sich die zusätzlichen leistungsbezogenen Vergütungen prinzipiell selbst finanzieren müssen; darüber hinaus soll sich die Haushaltssituation durch das Projekt verbessern.

Gemäß Tarifvertrag (§ 3) ist ein Fonds für Leistungsprämien zu bilden. In der Dienstvereinbarung wurde weiter festgelegt, dass Leistungsprämien nur aus finanziellen Mitteln geleistet werden können, die als Folge der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (Zielkategorie IV) nach dem Ergebnis der Haushaltsrechnung zur Verfügung stehen.

Diese Mittel werden

- zu 40 % für erfolgsabhängige Zahlungen an die MitarbeiterInnen der betreffenden Organisationseinheit
- zu 25 % für einen Ausgleichsfonds
- zu 35 % zur Verbesserung des Haushaltsergebnisses (Gesamthaushalt)

verwendet.

Die Mittel des Ausgleichsfonds stehen zur Finanzierung von Leistungsprämien an MitarbeiterInnen solcher Organisationseinheiten zur Verfügung, in denen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes nicht zur Grundlage einer erfolgsabhängigen Zahlung gemacht werden kann.

Im Gemeinsamen Ausschuss wurde einvernehmlich festgelegt, dass jede Zielvereinbarung, die für die Prämierung auf den gebildeten Fonds zugreift, vor Einschaltung der Bürgermeisterin und des Personalrats (der mit Veto-Recht ausgestattet ist) dem Gemeinsamen Ausschuss vorzulegen ist.

Dass sich die Leistungsprämien aus erreichten Zielen der Kategorie „Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes“ speisen, könnte sich später als grundlegendes Problem erweisen. Werden nämlich von den Teams ausschließlich oder überwiegend andere Zielkategorien gewählt, stünden keine bzw. nur geringe Leistungsprämien zur Verfügung. Im ersten Jahr dürfte dies jedoch noch kein Problem darstellen, da zur Anschubfinanzierung einmalig 100.000 DM in den Fonds eingezahlt werden.

## **8. Wie kann der Zielfindungsprozess unterstützt werden?**

Zu dieser Verfahrensfrage waren weder im Tarifvertrag noch in der Dienstvereinbarung Regelungen vereinbart worden, so dass sich der Gemeinsame Ausschuss grundlegend mit der Frage der konkreten Verfahrensweise auseinandersetzen musste. Ein durchstrukturiertes Gegenstromverfahren, bei dem die Ziele über alle Ebenen im top-down- und bottom-up-Prinzip entwickelt werden, schied allerdings von vornherein aus, da der Tarifvertrag bereits bestimmte Zielkategorien enthält, unter denen die Teams und die FachbereichsleiterInnen frei wählen können. Bei der Klärung eines geeigneten Zielfindungsverfahrens ging es demzufolge hauptsächlich um die Frage, in welchem Ausmaß und mit welchen Maßnahmen die Teams und die FachbereichsleiterInnen in diesem Prozess Unterstützung benötigen. Übereinstimmung bestand im Gemeinsamen Ausschuss darüber, dass es mit einer einfachen Aufforderung an die potentiellen Kontraktparteien, eigenständig Ziele zu finden und zu vereinbaren, nicht getan sein würde. Neben einer umfassenden Information, die zunächst alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte erhalten, sollten den interessierten Bereichen verschiedene Angebote – entsprechend ihren jeweiligen Bedürfnissen – gemacht werden. Zunächst haben die Teams – oder auch Einzelne – die Möglichkeit, sich von einem Ausschussmitglied ihrer Wahl oder den Vertretern der Betriebsparteien individuell informieren und beraten zu lassen. Darüber hinaus wurde darüber diskutiert, den interessierten Bereichen bei Bedarf einen moderierten Zielfindungsworkshop anzubieten, bei dem nach einer gemeinsamen kurzen Informationsphase beide Seiten der Zielvereinbarung zunächst getrennt ihre Vorstellungen über geeignete Zielkriterien diskutieren können. Danach werden die Vorstellungen beider Seiten zusammengeführt, Abweichungen diskutiert und übereinstimmende Zielvorstellungen festgehalten. Diese Zielfindungswshops sollten nicht nur Zeit und Raum für eine intensive Diskussion über geeignete Ziele bieten, sie sollen auch das spätere Zielvereinbarungsgespräch von Problemen entlasten, die durch unterschiedliche Zielvorstellungen entstehen können. Im eigentlichen Zielvereinbarungsgespräch wäre dann nicht mehr über die Zielart, sondern im wesentlichen nur noch über die Zielhöhe zu verhandeln. Solche Zielfindungswshops wurden jedoch nicht durchgeführt.

## **9. Wie hoch ist die Leistungsprämie für die einzelnen Teammitglieder?**

Die Höhe der Leistungsprämie richtet sich nach der erbrachten besonderen Leistung, jedoch ist eine Obergrenze festgelegt: Sie darf lt. Dienstvereinbarung 10 % des Jahresarbeitsentgelts eines ledigen Angestellten in Vergütungsgruppe BAT IV b Stufe 5 nicht überschreiten. Allerdings gilt zusätzlich folgende Regelung: Kommen Leistungsprämien wegen Überschreitung dieser Obergrenze nicht zur Auszahlung, werden sie dem Ausgleichsfonds zugeführt.

Des Weiteren orientiert sich die Leistungsprämienzahlung an der Zeit der Zugehörigkeit eines Teammitglieds zum Team. MitarbeiterInnen, die z.B. erst nach der Hälfte der Laufzeit in das Team eingetreten sind, erhalten die anteilige Prämie.

Auch Beamte/Beamtinnen sollen eine Leistungsprämie erhalten. Soweit beamtenrechtliche Regelungen entgegenstehen, sollen evtl. Ausnahmeregelungen beantragt werden.

## **10. Welches Interesse zeigen die Beschäftigten an diesem Projekt?**

Die Informationsveranstaltung für MitarbeiterInnen war überraschend gut besucht und deutet zunächst auf ein allgemein hohes Interesse an diesem Projekt hin. Die Darstellung von Beispielen aus anderen Bereichen sollte zusätzlich Anregungen geben, welche Ziele vereinbart werden können. Allerdings zeichneten sich im Zuge der Diskussion bereits zwei Probleme ab, die MitarbeiterInnen bewegen:

- Erstens werden – wie bereits an anderer Stelle angedeutet – in einigen Bereichen keine oder geringe Spielräume für besondere Leistungen gesehen, so dass diese Teams allenfalls von der Ausnahmeregelung Gebrauch machen könnten, das Halten einer besonderen Leistung als Ziel zu vereinbaren. Damit diese Ausnahme nicht zur Regel wird, verständigten sich die Mitglieder des Gemeinsamen Ausschusses darauf, dass diese Ausnahmen belegbar sein müssen (z.B. Spitzenleistungen im Interkommunalen Vergleich). Klärend wurde darauf hingewiesen, dass das Erbringen gleich hoher Leistungen unter

anspruchsvolleren Leistungsbedingungen (z.B. erhöhtes Arbeitsvolumen durch Gesetzesänderungen, weniger Personal), nicht unter die Ausnahmeregelung fällt, sondern der Zielkategorie IV (Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes) zuzurechnen ist, da in solchen Fällen zusätzliche Belastungen des Haushalts vermieden werden.

- Zweitens fällt es in einigen Bereichen schwer, geeignete Ziele zu finden (z.B. im Fachbereich Jugend in den Produktgruppen Jugendarbeit, Tageseinrichtungen für Kinder und Hilfe zur Erziehung). Die Zielvereinbarung erscheint mitunter noch recht abstrakt. Hier ist weitere Unterstützung im Zielfindungsprozess, insbesondere durch Methodenwissen und Moderation, erforderlich.

Für die beschriebene Phase lässt sich als Zwischenfazit festhalten, dass die Grundpfeiler des betrieblichen Systems nach den ersten vier Monaten stehen und die wesentlichen Verfahrensfragen geklärt sind. Der Gemeinsame Ausschuss hat vorausschauend mögliche auftretende Probleme diskutiert und Lösungen erörtert. Ein besonderes Anliegen war die frühzeitige und breite Information der Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die Aktivitäten, die die Stadt Gütersloh in der Startphase entwickelte, waren recht umfassend, so dass nun verwaltschaftsseitig optimale Grundlagen für die Umsetzung geschaffen sind. Für den Gemeinsamen Ausschuss galt es nun, nach der gut besuchten Informationsveranstaltung noch einmal „nachzufassen“ und eine erneute Mail an alle MitarbeiterInnen zu versenden, in der nochmals Informationsgespräche angeboten werden. Es wurde überlegt, durch welche weiteren Maßnahmen der Abschluss von Zielvereinbarungen gefördert werden könnte. Diskutiert wurde über eine Veranstaltung für „MultiplikatorInnen“, die innerhalb ihres Geschäftsbereichs mögliche Projekte initiieren oder unterstützen könnten. Die zuständigen Geschäftsbereichsleitungen sollten dann gebeten werden, für ihren Bereich geeignete MitarbeiterInnen zu benennen. Es war zu diesem Zeitpunkt offen, ob und in welchen Bereichen es zu Zielvereinbarungen kommen würde.

Die Initiative der Beschäftigten und Geschäftsbereichsleitungen war gefordert.

## **11. Erste Zielvereinbarung und Zielvereinbarungsideen**

In den Folgemonaten wurden in verschiedenen Bereichen Ideen für Zielvereinbarungen entwickelt, eine erste Zielvereinbarung wurde abgeschlossen. Es folgt eine Beschreibung der ersten abgeschlossenen Zielvereinbarung und weiterer Projektideen.

### ***Bereich: Abfallbeseitigung***

Beschäftigte dieses Bereichs wählten ein Ziel, das unter der Kurzbezeichnung „Getrennte Abfuhr von Altholz“ vereinbart wurde. Es ist der Zielkategorie „Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes“ zuzuordnen. Unterzeichnet wurde die Zielvereinbarung von der Geschäftsbereichsleiterin und drei Teammitgliedern sowie von sechs Vertretern dieser Mitglieder.

Dieser Zielvereinbarung liegt folgende Zielsetzung zu Grunde: Zukünftig wird im Rahmen der Sperrmüllabfuhr Altholz getrennt vom Restsperrmüll erfasst. Das Altholz wird über den öffentlich-rechtlichen Entsorgungsträger (Kreis Gütersloh) der Verwertung zugeführt. Da die Kosten für die Altholzverwertung z. Zt. unter denen der Beseitigung liegen, kann eine erhebliche Kosteneinsparung erzielt werden. Unter Berücksichtigung der zusätzlichen Erfassungskosten und gleichbleibender Rahmenbedingungen ist es das Ziel, effektiv eine Einsparung in Höhe von jährlich ca. 25.000 € zu erreichen.

Festgehalten wurde eine Ausgangsleistung (einschließlich Altholzanteil) von ca. 2.600 Tonnen pro Jahr.

Der geschätzte Altholzanteil daran wurde mit 42 % veranschlagt. Ausgegangen wurde von 20 Ladepunkten pro Tag (montags bis donnerstags) und 10 Ladepunkten (freitags). Kalkuliert wurde eine Sammelmenge von 12 Tonnen pro Tag.

Auf Basis dieser Daten wird eine Ersparnis von 25.584,16 € pro Jahr erwartet. Bei Realisierung könnten 40 % davon (10.233,66 €) an die Mitarbeitergruppe als Prämie ausgezahlt werden. Vorzeitige Abschlusszahlungen sollen geleistet werden, wenn eine Erfüllung der Zielvereinbarungen als sicher gelten kann.

Als Zielvereinbarungszeitraum wurden 24 Monate vereinbart.

Des Weiteren wurde vereinbart, dass alle relevanten Einzeldaten (Mengen, Leistungen, Kosten usw.) berichtsmäßig nachgewiesen werden. Es wurde weiterhin festgehalten: „Der angegebene Prämienwert trifft daher nur bei den hier unterstellten Rahmenbedingungen zu. Diese sind für die Zukunft aber nicht vorhersagbar. Verändern können sich z. B. die Zusammensetzung und Menge des Sperrmülls, die Höhe der Andienungsgebühren beim Kreis oder die Qualitätsanforderungen an die Altholzfraktion. Auch eine mögliche Ausweitung der Sperrmüllannahme (Recyclinghof) oder eine Veränderung der Gebühr für die Sperrmüllabholung können sich auf die Abfuhrmengen im Abrufsystem auswirken. Die Höhe der zu zahlenden Prämie richtet sich nach der tatsächlich erreichten Einsparung (§ 4 Abs. 3 Dienstvereinbarung).“

Wie soll die Prämie innerhalb der Gruppe – unter Berücksichtigung der Springer – verteilt werden? Festgehalten wurde in der Zielvereinbarung, dass die Prämie anteilig nach den nachgewiesenen Einsatzstunden der Mitarbeiter bei der getrennten Altholzerfassung verteilt wird. Werden die Stamm-Mitarbeiter bei der getrennten Altholzerfassung durch Springer vertreten, so werden auch diese anteilig an der Prämie beteiligt. Der Verteilungsschlüssel ergibt sich aus der relativen Stundenanzahl, die jeder Mitarbeiter bei der Altholzsammlung mitgearbeitet hat. Der Schlüssel soll nach Ablauf von 12 Monaten erstmals ermittelt werden. Prämienfähig sollen nur Einsätze sein, bei denen tatsächlich eine Trennung des Altholzanteils erfolgte. Zum sicheren Nachweis der Einsatzstunden wird eine Kostenstelle „Sperrmüllabfuhr mit Altholztrennung“ eingeführt.

Im Hinblick auf die *Leistungsbedingungen*, unter denen das Ziel erreicht werden soll, wurde folgendes festgehalten:

- Die personelle Besetzung bei der Sperrmüllabfuhr mit Altholztrennung entspricht der ohne Altholztrennung, d.h. es entstehen keine zusätzlichen Personalkosten durch die Getrenntsammlung.
- Zum Zwecke der Getrenntsammlung wird ein separates Sperrmüll-Sammelfahrzeug zur Verfügung gestellt, soweit dies betrieblich möglich ist. Ein Anspruch auf die Bereitstellung des separaten Fahrzeuges besteht nicht. Es kann z.B. dann nicht zur Verfügung gestellt werden, wenn Werkstattaufenthalte erforderlich sind, wenn aufgrund der Anzahl der Sperrmüllanmeldungen weitere Touren gebildet werden müssen oder wenn das Fahrzeug anderweitig gebunden ist. Zusätzliche Investitionen werden nicht getätigt.
- Die Sammelleistung der Mannschaft verschlechtert sich durch die Getrenntsammlung nicht.
- Es besteht kein Anspruch der beteiligten Mitarbeiter, im Bereich der Sperrmüllabfuhr eingesetzt zu werden. Vorrang haben die betrieblichen Belange.
- Bislang von der Sperrmüllabfuhr ausgenommene Holzabfälle (z.B. Bau- und Abbruchholz) bleiben weiterhin ausgeschlossen. Eine Zunahme der Summe von Restsperrmüll- und Altholzmenge darf nicht auf diese Zielvereinbarung zurückzuführen sein.
- Die getrennte Erfassung wird nur solange betrieben, wie auf Grund der Rahmenbedingungen sichergestellt ist, dass sie einen wirtschaftlichen Erfolg bringt.

### **Bereich: Personalservice**

Das Team des Personalservices innerhalb des Fachbereichs Verwaltungsservice entwickelte die Idee, mit ihrem persönlichen Arbeitseinsatz dazu beizutragen, dass der Personalservice seinen Spitzenplatz im interkommunalen Vergleich halten kann. Diese Bemühungen dürfen nicht zu Lasten der Kundenzufriedenheit in diesem Bereich gehen. Zum Stellenplan 2003 wurde eine 1/2 Stelle für die Kindergeldsachbearbeitung beantragt. Falls diese Stelle innerhalb der Laufzeit dieser Vereinbarung gegründet und besetzt werden sollte, muss der Spitzenplatz oder zumindest der zweitbeste Platz gehalten werden.

Der Hintergrund für diese Zielvereinbarungsidee:

Der Personalservice der Stadt Gütersloh hatte sich in den Jahren 1999 und 2000 an einem interkommunalen Vergleich mit den Städten Herford, Minden, Troisdorf, Arnsberg, Düren, Siegen und Paderborn beteiligt. Aus den erstellten Jahresberichten für die Jahre 1999 und 2000 geht hervor, dass die Stadt Gütersloh mit 143 (1999) bzw.

134 (2000) jeweils den günstigsten Wert bei der Relation der Gesamtbeschäftigten der Stadtverwaltung zu den Beschäftigten im Produktbereich Personalservice erreicht hat. Dieser Vergleichsring hat inzwischen seine Arbeit eingestellt.

Inzwischen nimmt der Personalservice am Vergleichsring der Bertelsmann Stiftung „kik – Kernkennzahlen in Kommunen“ teil. In einem Pretest mit den Städten Ahaus, Arnsberg, Bad Salzuflen, Coesfeld, Düren, Hamm, Herford und dem Landkreis Osnabrück nimmt die Stadt Gütersloh, bezogen auf das Jahr 2000, in der Kategorie „Personalkosten des Personalwesens pro betreuten Personalfall“ mit 579,02 DM ebenfalls den Spitzenplatz ein. Inzwischen hat sich der Teilnehmerkreis jedoch wieder verändert. Künftig nehmen neben Gütersloh die Städte Minden, Herford, Bad Salzuflen, Lingen und Arnsberg an „kik“ teil.

Bei einer MitarbeiterInnen-/Kundenbefragung im Dezember 2000 ist das Gesamturteil mit der Note 2,89 bewertet worden. Im Rahmen von „kik“ sollen ebenfalls jährlich im Oktober Kundenbefragungen zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit durchgeführt werden. Die Werte dieser Kundenbefragung (in 2002 und 2003) müssen mindestens dem Wert der Befragung im Dezember 2000 entsprechen.

Die Ergebnisse und damit der Nachweis über die Zielerreichung müssen in dem von der Bertelsmann Stiftung in Rahmen von „kik“ eingeführten Berichtswesen nachvollziehbar belegt werden. Sollte sich der Vergleichsring innerhalb der Laufzeit auflösen, ohne dass verwertbare Vergleichsdaten vorliegen, wird diese Zielvereinbarung gegenstandslos.

Die Höhe der Prämie bei voller Zielerreichung wurde noch nicht abschließend festgelegt. Bei Umsetzung der Personalaufstockung soll sich die Prämie verringern. Falls dadurch der Spitzenplatz verloren geht und nur noch der zweite Platz gehalten werden kann, ermäßigt sich die Prämie um weitere 20 % des Ursprungsbetrages.

Es besteht die Vorstellung, dass die Prämie gleichmäßig auf das Team verteilt wird. Teilzeitkräfte werden entsprechend ihrer individuellen Arbeitszeit berücksichtigt.

Die Laufzeit der Zielvereinbarung soll mit der Unterzeichnung starten und am 31.12.2003 enden.

### **Bereich: Gewässerunterhaltung**

Bei der geplanten Zielvereinbarung dieses Bereichs geht es darum, das Kostenniveau in der Gewässerunterhaltung trotz steigender Personal- und Materialkosten (Treibstoffe, Entsorgungskosten) bei gleichbleibender Qualität zu halten.

Der Hintergrund dieser Zielvereinbarung: Seit 1998 wird die Gewässerunterhaltung durch den Fachbereich Grünflächen durchgeführt. Durch organisatorische Maßnahmen und unter Ausschöpfung aller Produktivitätsreserven gelang es, die Kosten bei einer verbesserten Qualität um 36,3% zu senken.

Unter der Voraussetzung, dass der Nachweis gelingt, könnte nach Auffassung des Gemeinsamen Ausschusses eine Prämierung erfolgen. Jedoch sollten noch nähere Daten und Details eingeholt werden. Seitens des Teams besteht die Vorstellung, dass diese Zielvereinbarung zunächst für 2 Jahre abgeschlossen wird. Alle Kosten und Leistungen sollen im Jahresbericht nachgewiesen werden.

### **Bereich: Versicherungsstelle**

Anvisiertes Ziel dieses Bereichs könnte eine „kundengerechte und kundenfreundliche Dienstleistung“ sein. Dazu sollen in einem größeren Umfang als bisher Termine vergeben werden. Darüber hinaus soll sowohl die Wartezeit auf einen Termin auf höchstens 10 Arbeitstage als auch die Wartezeit für Vorsprachen ohne Termin auf maximal 30 Minuten verringert wird. Ziele sind demnach:

- a) Verbesserung der Kundenzufriedenheit
- b) Verringerung der Wartezeit

Bei nur teilweiser Zielerreichung gelten für die Bemessung der Prämie die Regelungen der Dienstvereinbarung<sup>3</sup> bzw. folgende Stufen-Regelung<sup>4</sup>

Wartezeit auf einen Termin	Wartezeit auf dem Flur	
unter 10 Arbeitstagen	unter 20 Minuten	= 100 %
11 – 15 Arbeitstage	20 – 30 Minuten	= 50 %
über 15 Arbeitstage	über 30 Minuten	= 0 %

Zur Erfüllung der Zielvereinbarung müssen **beide** Kriterien zur Wartezeit erfüllt sein (d.h. es besteht Anspruch auf z.B. 50 % der Prämie, wenn die Wartezeit auf den Termin unter 10 Tagen und die Wartezeit auf dem Flur 30 Minuten beträgt. Es wird nicht etwa ein Mittelwert gebildet). Nach Vorstellung des Gemeinsamen Ausschusses soll keine Berechnung der durchschnittlichen Wartezeit erfolgen. Vielmehr soll gelten: Das Ziel ist erreicht, wenn bei 90 % der Kunden die angezielte Wartezeit nicht überschritten wird.

Der Ist-Zustand wurde auf Basis einer Kundenbefragung, die im Frühjahr 2002 durchgeführt wurde, ermittelt. Demnach ergeben sich folgende Ausgangswerte:

- durchschnittliche Wartezeit: 38,7 Minuten
- Wartezeit unter 40 Min. (Menge in Prozent) 30 %
- Durchschnittliche Bearbeitungszeit 31,5 Minuten
- Durchschnittsnote für den Wartebereich 3,3
- Durchschnittliche Anzahl der notwendigen Vorsprachen 1,3

Im September 2002 wird erneut eine Kundenbefragung durchgeführt. Diese soll als Grundlage für die Zielvereinbarung dienen.

Die o.g. Ziele sollen unter folgenden Leistungsbedingungen erbracht werden:

- personelle Besetzung: 3 1/2 Stellen  
vorausgesetzt: kein Ausfall wegen Krankheit über 2 Wochen am Stück bzw. nicht mehr als 8 Wochen während des Zielzeitraumes je Mitarbeiter (ansonsten Nachvereinbarung über den Zielerreichungsgrad)
- technische Ausstattung: Kalender, auf den alle Mitarbeiter Zugriff haben
- sonstige Rahmenbedingungen: Antragsaufnahme erfolgt sowohl während als auch außerhalb der Öffnungszeiten.
- Anzahl der Gesamtanträge muss bei 3.000 +/- 10 % pro Jahr verbleiben.  
Ansonsten kommt es zu einer Nachvereinbarung bezüglich des Zielerreichungsgrades. Dieses kann insbesondere durch die ab September 2002 neu hinzukommenden Anträge auf Grundsicherung notwendig werden.

Nach Vorstellung der Zielvereinbarungsparteien sollen bis zum Beginn des Zielvereinbarungszeitraums noch verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden. So sollen z.B. zukünftig mehrere MitarbeiterInnen zu unterschiedlichen Zeiten während und außerhalb der Öffnungszeiten Termine anbieten (flexibilisierte Terminvereinbarung).

### **Bereich: Klärwerk**

Aus diesem Bereich kam ein Vorschlag für eine Zielvereinbarung, die der Gemeinsame Ausschuss zwar als prämienswert betrachte, jedoch nicht als geeignetes Pilotprojekt für eine Zielvereinbarung. Der Vorschlag zur Einsparung von Softwarekosten wurde nach eingehender Diskussion eher dem Vorschlagswesen zugeordnet. Das

<sup>3</sup> Für Zielkategorie „Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (IV)“.

<sup>4</sup> Für Zielkategorien „Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (I)“ oder kundengerechte Dienstleistung (II)“.

Team hatte eine Lösungsvariante für ein betriebliches Softwareproblem ausgearbeitet, die kostengünstiger als andere Varianten war, die ein Ingenieurbüro vorgeschlagen hatte. Dadurch konnte die Stadt Gütersloh Kosten in Höhe von 210.000 DM einsparen.

## 12. Zwischenbilanz

Da der Umsetzungsprozess in der Stadt Gütersloh bei Beendigung der wissenschaftlichen Begleitung noch nicht abgeschlossen ist, kann am Schluss dieser Studie nur eine Zwischenbilanz gezogen werden. Die Auswertung konzentriert sich daher auf die Fragen, inwieweit die kollektivvertraglichen Regelungen (Tarifvertrag und Dienstvereinbarung) sich als brauchbare Arbeitsgrundlage erwiesen haben und wie die Gestaltung des Einführungsprozesses zu beurteilen ist.

(1) Tarifvertrag und Dienstvereinbarung werden von den Tarif- und Betriebsparteien als akzeptabler Kompromiss und brauchbare Arbeitsgrundlage für den Einführungsprozess betrachtet. Die Stärken des Konzepts liegen vor allem in folgenden Einzelaspekten:

- **Leistungsprämien als Experiment:**

Das Grundverständnis, Leistungsprämien zunächst im Rahmen eines zeitlich befristeten Projektes zu erproben, signalisiert die Offenheit der Betriebsparteien, schafft Spielräume, aus den Erfahrungen zu lernen und eröffnet leichter die Möglichkeit, von einer leistungsbezogenen Vergütung in dieser Form auch wieder abzurücken, falls sie sich nicht als erfolgreich erweist. Insgesamt verringert eine solche Einstiegslösung den Druck, den ein solches konfliktträchtiges Vorhaben auf alle Beteiligten ausübt.

- **Freiwilligkeit:**

Die Betriebsparteien verstehen Leistungsprämien auf Basis von Zielvereinbarungen als Angebot an die Beschäftigten (Teams), eine besondere Leistung zu erbringen und dafür eine höhere Vergütung zu erhalten. Im Unterschied zu merkmalsorientierten Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte werden bei diesem Ansatz nicht alle Beschäftigten in ein leistungsorientiertes Vergütungssystem gezwungen, sondern nur diejenigen, die dieses System akzeptieren. Einerseits können dadurch Konflikte vermieden werden, andererseits hat die Freiwilligkeitsregelung auch eine Kehrseite: Eine flächendeckende Anwendung der Regelung ist nicht gewährleistet.

- **Wahlmöglichkeiten bei den zu vereinbarenden Zielen:**

Vorgesetzte und Teams haben die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Zielkategorien (Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages, kundengerechte Dienstleistung und Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes) zu wählen. Es gibt demnach keine Vorgaben hinsichtlich der Art der zu vereinbarenden Ziele, wie etwa bei der im Projekt „Steuerung durch Zielvereinbarungen“ untersuchten Krankenkasse. Hier hatten sich die Zielvereinbarungen auf das „Halten und Gewinnen von Mitgliedern“ zu konzentrieren, die Honorierung von Qualitätsverbesserungen ist nicht vorgesehen. Die Auswahlmöglichkeit erleichtert es den Beschäftigten, „passende“ Ziele für ihren Aufgabenbereich zu finden und erweitert so die Spielräume für die Anwendung der Regelung.

- **Berücksichtigung unterschiedlicher Leistungsbedingungen der Beschäftigten:**

Indem die Dienstvereinbarung die Möglichkeit einräumt, in Ausnahmefällen das Halten einer Verbesserung von Ergebniswerten als besondere Leistung zu vereinbaren, will sie dem Umstand gerecht werden, dass nicht alle Beschäftigten gleich große Spielräume für besondere Leistungen sehen. Dies erwies sich im Einführungsprozess als förderlich. Demgegenüber hätte eine formal gleiche Regelung, die „alle über einen Kamm schert“, zu ungleichen Chancen geführt, an der Leistungsvergütung teilzuhaben. Allerdings wurden für den gemeinsamen Ausschuss weitergehende Überlegungen zur näheren Definition von Ausnahmefällen erforderlich.



In diesem Gremium gab es die übereinstimmende Einschätzung, dass es einerseits der Politik und der Öffentlichkeit schwer zu vermitteln sei, wenn zu viele Projekte angemeldet werden würden, die das „Halten von Ergebnissen“ als Zielniveau vereinbaren. Andererseits würde auch eine Nicht-Genehmigung solcher Projekte Probleme aufwerfen. Es wurde daher näher bestimmt, dass das Halten von Spitzenergebnissen städtischer Fachbereiche im Rahmen eines wiederbelebten interkommunalen Vergleichs als Zielvereinbarungs-Projekt möglich sein soll. Ggf. sollte das Halten von Ergebnissen auch akzeptiert werden, wenn gleichzeitig Wirtschaftlichkeitsverbesserungen erzielt werden können, so z.B. durch einstweilige Nichtbesetzung von im Stellenplan begründeten Stellen. Trotz dieser Klärungen bleibt das Argument der fehlenden Spielräume für Leistungssteigerung möglicherweise weiterhin ein Hemmnis bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen.

- **Einführung durch einen Gemeinsamen Ausschuss:**

Die tarifliche Regelung zur Einsetzung eines Gemeinsamen Ausschusses, der u.a. das betriebliche System und das Verfahren entwickelt, hat sich in dieser Kommune bewährt. Hierzu hat allerdings auch die Bereitschaft beider Parteien beigetragen, die anstehenden Fragen gemeinsam auf konstruktive Weise zu lösen.

- **Selbstfinanzierung des Projektes:**

Angesichts der Haushaltsprobleme vieler Kommunen ist es zwischenzeitlich unabdingbar geworden, dass eine leistungsorientierte Vergütung, die „on top“ gezahlt wird, keine zusätzlichen Personalaufwendungen verursachen darf. Auch das Modell „Gütersloh“ sieht eine Selbstfinanzierung vor. Vereinbart wurde ein Finanzierungsmodell, bei dem sowohl die Kommune als auch die beteiligten Beschäftigten profitieren. Die Besonderheit ist hier, dass Leistungsprämien nur aus finanziellen Mitteln geleistet werden sollen, die als Folge einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes nach dem Ergebnis der Haushaltsrechnung zur Verfügung stehen. Damit ist nicht nur die Kostenneutralität der Regelung gewährleistet, vielmehr bieten sich für die Kommune Möglichkeiten zur Verbesserung der Haushaltssituation, denn es ist vorgesehen, dass 35 % der erwirtschafteten Mittel zur Verbesserung des Haushaltsergebnisses verwendet werden sollen, während insgesamt 65 % der Mittel direkt bzw. über den Ausgleichsfonds an die Beschäftigten gehen. Die Verwendung der erwirtschafteten Mittel ist zudem transparent gemacht. Nach den bisherigen Erfahrungen hat die Heraushebung des Effizienzziels nicht dazu geführt, dass ausschließlich diese Zielkategorie von den Teams und ihren Vorgesetzten diskutiert wurde.

(2) Für den Gemeinsamen Ausschuss war angesichts der schwierigen Ausgangsbedingungen in der Kommune eine umsichtige Planung und Steuerung des Einführungsprozesses erforderlich. Es galt insbesondere zu berücksichtigen, dass innerhalb der Belegschaft Vorbehalte gegenüber einer leistungsorientierten Bezahlung bestehen und es eines besonderen Engagements bedarf, für dieses Projekt zu werben. Im Hinblick auf die Einstellungen der Beschäftigten unterscheidet sich die Stadt Gütersloh wohl kaum von anderen Städten. Nach Befragungen von Beschäftigten im Projekt „Steuerung mit Zielvereinbarungen“ fallen die Risiken einer möglichen Leistungsverdichtung bei der Abwägung der Vor- und Nachteile mit großem Gewicht in die Waagschale. Auf die finanzielle Anreizwirkung konnten die Betriebsparteien nur begrenzt setzen, denn es war vereinbart, dass sich das Leistungsentgelt innerhalb einer schmalen Marge bewegt. Der Gemeinsame Ausschuss konzentrierte sich daher darauf, folgende Erfolgsvoraussetzungen zu gewährleisten:

- präzise inhaltliche und zeitliche Planung der Einführung
- umfassende Information der Beschäftigten
- Präsenz und Engagement der Führung in dieser Frage
- offene Diskussion mit den Beschäftigten über Chancen und Risiken, Motivation durch Aufzeigen von Beispielen
- Beratung und Förderung von Teambesprechungen
- Qualifizierung von Führungskräften.

- (3) Wie das Projekt „Steuerung durch Zielvereinbarungen“ gezeigt hat, stellen die ökonomisch-politischen Rahmenbedingungen der Kommune einen Faktor dar, der die Einführung und Anwendung einer leistungsorientierten Bezahlung direkt und indirekt tangiert. In der Stadt Gütersloh hatte sich die Haushaltssituation während des Einführungsprozesses durch steuerbedingte Einnahmeausfälle erheblich verschlechtert. Im Gemeinsamen Ausschuss wurde daher die Frage diskutiert, ob die Stadt die eingeplante Anschubfinanzierung in Höhe von 100.000 DM unter den veränderten Rahmenbedingungen überhaupt noch leisten kann. Es wurde jedoch politisch entschieden, das Projekt fortzusetzen.
- (4) Auch wenn bisher nur eine begrenzte Zahl von Zielvereinbarungen abgeschlossen wurde, wird es von den Betriebsparteien als vorteilhaft angesehen, nur Gruppenzielvereinbarungen zuzulassen. Nicht zu unterschätzen ist jedoch der Aufwand, der mit Gruppenzielvereinbarungen verbunden ist. Sie setzen voraus, dass Gruppendiskussionen organisiert werden, dass gemeinsam nach möglichen Zielen und Maßnahmen zur Durchsetzung gesucht wird, und dass ein Konsens in der Gruppe erreicht wird. Solche Gruppendiskussionen wurden punktuell unterstützt, jedoch nicht systematisch organisiert, etwa in Form von Zielfindungs-Workshops für Teams. Solche Workshops könnten jedoch dazu beitragen, dass sich Beschäftigte und Vorgesetzte intensiver mit dem Thema befassen und dass Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug eine stärkere Verbreitung finden.

Dass die erste Zielvereinbarung im Arbeiterbereich vereinbart wurde, mag zum einen mit den strukturellen Möglichkeiten (hier: Altholz getrennt zu sammeln) zusammenhängen, die nicht überall gleichermaßen gegeben sind. Es kann jedoch auch davon ausgegangen werden, dass leistungsbezogene Entgelte im Arbeiterbereich des öffentlichen Dienstes vielfach kein Novum sind, während in Angestelltenbereichen in der Regel Neuland betreten wird.

Als förderlich dürfte im Arbeiterbereich auch die in Aussicht gestellte Prämiehöhe gelten, die für die Beteiligten relativ präzise zu kalkulieren war. Sie beläuft sich auf ca. 10.000 € für das Team und erreicht so voraussichtlich die tariflich festgelegte Obergrenze. Für die Bereiche, die z.B. das Halten eines Spitzenplatzes im interkommunalen Leistungsvergleich vereinbaren wollen, ist die Frage, ob sich der Mehreinsatz finanziell lohnt, dagegen schwerer einzuschätzen.

Unterm Strich weisen die bisherigen Entwicklungen bei der Umsetzung des Tarifvertrages und der Dienstvereinbarung zu Leistungsprämien in der Stadt Gütersloh einen erfolgversprechenden Weg auch für andere Kommunen auf. Die Betriebsparteien und Mitglieder des Gemeinsamen Ausschusses haben die Einführung intensiv und vorausschauend geplant und damit wichtige Weichen für eine erfolgreiche Anwendung gestellt. Ob die Regelung eine breite Anwendung erfährt oder ob es bei Insellösungen bleibt, wird die Zukunft zeigen.



## **Dienstvereinbarung nach § 2 Abs. 3 und § 3 des Tarifvertrages vom 19. Juni 2000 über die Gewährung von Leistungsprämien an Arbeitnehmer/innen der Stadt Gütersloh (TV-L GT)**

**Tarifvertrag vom 19. Juni 2000  
über die Gewährung von Leistungsprämien an ArbeitnehmerInnen  
der Stadt Gütersloh  
(TV-Leistungsprämien Stadt Gütersloh)**

### **Zwischen**

der Stadt Gütersloh, vertreten durch die Bürgermeisterin,

und

dem Personalrat, vertreten durch den Vorsitzenden des Personalrats,

wird folgendes vereinbart:

### **Präambel**

In dem Bemühen, im Rahmen der „neuen Steuerung“ zu einer Steigerung der Bürgerfreundlichkeit, der Leistungsauftragserfüllung, der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und der Mitarbeiterzufriedenheit zu kommen, sind sich die Parteien dieser Dienstvereinbarung darin einig, dass ein Instrument auf diesem Weg in der Honorierung nachgewiesener überdurchschnittlicher Leistungen von Teams (Fachbereich oder für eine Produktgruppe oder ein Produkt zuständige Organisationseinheit) besteht. Dieses Instrument soll in einem zeitlich befristeten Projekt der Stadtverwaltung Gütersloh erprobt werden. Maßgebende Grundlage für dieses Projekt ist der Tarifvertrag vom 19. Juni 2000 über die Gewährung von Leistungsprämien an Arbeitnehmer/-innen der Stadt Gütersloh (TV-L GT), insbesondere § 2 dieses Tarifvertrages.

### **Präambel**

*In dem Bemühen, im Rahmen der "Neuen Steuerung" zu einer Steigerung der Bürgerfreundlichkeit, der Leistungsauftragserfüllung, der Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und der Mitarbeiterzufriedenheit zu kommen, sind sich die Parteien dieses Tarifvertrages darin einig, dass ein Instrument auf diesem Weg in der Honorierung nachgewiesener überdurchschnittlicher Leistungen von Arbeitnehmerteams durch besondere Prämienzahlungen besteht. Leistungsprämien sind nur zielführend, d.h., sie tragen nur dann insbesondere zu einer nachhaltigen Motivation bei, wenn sie von immateriellen Anreizen z.B. in Form einer Delegation von Verantwortung, flankiert werden. Die Regelungsinhalte dieses Tarifvertrages gelten auch dazu, diese ganzheitliche Sicht zu fördern.*

*Er soll im Sinne eines Experiments allen Beteiligten die Möglichkeit eröffnen, praktische Erfahrungen ohne Ängste zu sammeln. Damit darf er weder Zwangsvorbild noch Verhinderungsinstrument für die bezirkliche Flächen-Tarifvertragsregelung sein.*

## **§ 1** **Persönlicher Geltungsbereich**

1. Diese Dienstvereinbarung gilt für die in § 1 Abs. 1 TV-L GT bezeichneten Arbeitnehmer/-innen.
2. Die Parteien dieser Dienstvereinbarung sind sich darin einig, dass die Vorschriften dieser Dienstvereinbarung auch auf die Beamtinnen und Beamten der Stadtverwaltung Gütersloh Anwendung finden sollen, soweit nicht beamtenrechtliche Vorschriften entgegenstehen. Eventuell notwendige Ausnahmegenehmigungen werden beantragt.

### **§ 1** **Geltungsbereich**

*Dieser Tarifvertrag gilt für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Stadt Gütersloh, auf die der*

- a) Bundes-Angestellentarifvertrag (BAT) oder*
- b) der Bundesmanteltarifvertrag für Arbeiter gemeindlicher Verwaltungen und Betriebe (BMT-G 11) einschließlich des Bezirks-Zusatztarifvertrages zum BMT-G für den Bereich des KAV NW (BZT-G/NRW)*

*Anwendung finden.*

## **§ 2** **Anspruchsvoraussetzungen, Begriffsbestimmung**

1. Leistungsprämien werden für besondere Leistungen im Sinne von § 2 Abs. 2 TV-L GT an Arbeitnehmer/-innen auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gezahlt.
2. Besondere Leistungen sind Arbeitsleistungen, die eine Verbesserung von Ergebniswerten in den Zielkategorien
  - Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (Zielkategorie I)
  - kundengerechte Dienstleistung (Zielkategorie II) oder
  - Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (Zielkategorie IV)des internen Berichtswesens der Stadt Gütersloh zur Folge haben und nicht auf Mehrarbeit im Sinne der Überschreitung der wöchentlichen bzw. einzelvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit beruhen.

Das Halten einer Verbesserung von Ergebniswerten kann ausnahmsweise als besondere Leistung vereinbart werden.
3. Besondere Leistungen im Sinne dieser Dienstvereinbarung können keine Arbeitsleistungen sein, die unzumutbar sind, d. h. auf Dauer nicht ohne Gesundheitsschädigung erbracht werden können.
4. Die Feststellung der besonderen Leistung erfolgt durch Vergleich des eingetretenen Erfolges mit den in der Zielvereinbarung (§ 4) vereinbarten Zielen.

## **§ 2**

### **Anspruchsvoraussetzungen**

- (1) Arbeitnehmer, deren Leistungen hinsichtlich der Arbeitsquantität oder der Arbeitsqualität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind, erhalten eine Leistungsprämie, wenn ihre Leistungen nachweislich überdurchschnittlich zur Erreichung zuvor vereinbarter Ziele beigetragen haben.
- (2) Leistungsprämien sind für besondere Leistungen zu zahlen, die mindestens in einer Zielkategorie zu einer Verbesserung
  - der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (Zielkategorie IV),
  - der Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (Zielkategorie 1),
  - der kundengerechten Dienstleistung (Zielkategorie 11),führen und keine Mehrarbeit im Sinne der Überschreitung der wöchentlichen bzw. einzelvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit sind.
- (3) Die Kriterien für Leistungsprämien und das Verfahren werden in einem betrieblich zu vereinbarenden System in Form der Dienstvereinbarung (DV) festgelegt.

*Protokollerklärung zu Abs. 2:*

*Die genannten Zielkategorien sind im Rahmen des Projektes "Grundlagen einer leistungsfähigen Kommunalverwaltung" der Berteismann-Stiftung entwickelt worden und gelten auch für sog. Übertragungsprojekte, die von der Stadtverwaltung Gütersloh entwickelt worden sind.*

*Protokollerklärung zu Abs. 3:*

*§ 6 Abs. 2 ist auch in der DV zu vereinbaren.*

## **§ 3**

### **Anrechnungsausschluss**

1. Zulagen nach § 24 BAT, Lohnzulagen und -zuschläge nach § 67 Nrn. 24, 25 und 25a BMT-G II, Zulagen und Zuschläge nach §§ 33, 33a und 35 BAT und andere Vergütungs-/Lohnbestandteile bleiben vom Inkrafttreten dieser Dienstvereinbarung unberührt. Gleiches gilt für Leistungszulagen und Leistungsprämien aufgrund des Beamtenbesoldungsrechts.
2. Bestehende Regelungen für die Behandlung von Verbesserungsvorschlägen bleiben durch diese Dienstvereinbarung unberührt.

## **§ 4**

### **Zielvereinbarung**

1. Der Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig.
2. Eine Zielvereinbarung muss mindestens enthalten:
  - Bezeichnung der Beteiligten
  - Gegenstand und Ziel der besonderen Leistung
  - Rahmenbedingungen, die zur Zielerreichung erfüllt sein müssen
  - Berichtswesen und Erfolgsnachweise
  - Höhe der Leistungsprämie
  - Zahlungsbedingungen
  - Personenkreis, der von der Vereinbarung erfasst wird
  - Laufzeit

3. Ändern sich während der Laufzeit einer Zielvereinbarung die vereinbarten Bedingungen zur Zielerreichung wesentlich, können zwischen den Beteiligten Anpassungen vereinbart werden. Treten Ereignisse ein, die eine Zielerreichung teilweise unmöglich machen, und haben die Arbeitnehmerinnen bzw. Arbeitnehmer diese nicht zu vertreten, ist für die Belohnung des gleichwohl erbrachten Mehrwertes ausnahmsweise eine Prämie zu zahlen, wenn ihr Ausfall ansonsten grob unbillig wäre; das gilt insbesondere für den Fall, dass die vereinbarte Zeit für die vollständige Zielerreichung nicht ausreicht.
4. Der Abschluss von Zielvereinbarungen, die zu einer unmittelbaren oder mittelbaren Diskriminierung leistungsgeminderter Arbeitnehmer/-innen führen können, ist unzulässig.

## **§ 5 Verfahren**

1. Der Entwurf einer Zielvereinbarung ist der Bürgermeisterin, dem Stadtkämmerer und dem Personalrat zur frühzeitigen Kenntnisnahme zuzuleiten.
2. Die Zielvereinbarung kommt mit der Unterzeichnung durch die Beteiligten zustande und wird unmittelbar wirksam, sofern nicht Bürgermeisterin, Stadtkämmerer oder Personalrat der Vereinbarung widersprechen.
3. Die Originale der Zielvereinbarungen sind in der Zentralen Steuerung -10- zu hinterlegen. Die Beteiligten erhalten eine Kopie ausgehändigt.

## **§ 6 Fälligkeit, Prüfung der Erfüllung der Zielvereinbarung**

1. Die Beteiligten an einer Zielvereinbarung stellen nach Ablauf der Zeit, für welche die Zielvereinbarung abgeschlossen wurde, fest, ob (ggf. in welchem verwertbaren Grade) die Zielvereinbarung erfüllt worden ist.
2. Sofern sich die Beteiligten einer Zielvereinbarung nicht einigen können, ob (ggf. in welchem verwertbaren Grade) diese erfüllt worden ist, trifft diese Entscheidung einschließlich der Festsetzung der zu zahlenden Leistungsprämie der Leiter der Dienststelle auf Vorschlag des gemeinsamen Ausschusses gemäß § 8.
3. Wird die mit einer Zielvereinbarung zugesagte Leistung nicht oder nur teilweise erbracht, so ist darin für sich genommen keine Verletzung der Arbeitspflicht oder der Schlechtleistung zu erkennen.
4. Die Fälligkeit der Leistungsprämie tritt mit dem zweiten Kalendermonat ein, der auf den Monat folgt, in welchem die Erfüllung der Zielvereinbarung nachgewiesen wird. Vorzeitige Abschlagszahlungen sollen geleistet werden, wenn eine Erfüllung der Zielvereinbarung als sicher gelten darf.

## **§ 7 Voraussetzung, Höhe und Bemessung der Prämie, Ausgleichsfonds**

1. Prämien können nur aus finanziellen Mitteln geleistet werden, die als Folge einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (Zielkategorie IV) nach dem Ergebnis der Haushaltsrechnung zur Verfügung stehen.
2. Diese Mittel werden
  - zu 40 % für erfolgsabhängige Zahlungen an die Mitarbeiter/-innen der betreffenden Organisationseinheit
  - zu 25 % für einen Ausgleichsfonds
  - zu 35 % zur Verbesserung des Haushaltsergebnisses (Gesamthaushalt) verwendet.

3. Die Mittel des Ausgleichsfonds stehen zur Finanzierung erfolgsabhängiger Zahlungen an Mitarbeiter/-innen solcher Organisationseinheiten zur Verfügung, in denen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes nicht zur Grundlage einer erfolgsabhängigen Zahlung gemacht werden kann. Zur Anschubfinanzierung stellt die Stadt Gütersloh einmalig 100.000 DM in diesen Fonds ein.
4. Die Höhe der Prämie, die an jede Arbeitnehmerin bzw. jeden Arbeitnehmer als Beteiligte/r an einer Zielvereinbarung zu zahlen ist, richtet sich nach der erbrachten besonderen Leistung (§ 5 i.V.m. § 7 dieser Dienstvereinbarung). Sie darf 10 % des Jahresarbeitsentgelts eines ledigen Angestellten in Vergütungsgruppe BAT IV b Stufe 5 nicht überschreiten. Soweit Prämien wegen Überschreitung dieser Obergrenze nicht zur Auszahlung kommen, werden sie dem Ausgleichsfonds (Abs. 2 und 3) zugeführt.
5. Mitarbeiter/-innen, die während der Laufzeit der Zielvereinbarung aus dem Team ausgeschieden sind, sowie Mitarbeiter, die während der Laufzeit der Zielvereinbarung in das Team eingetreten sind, erhalten eine anteilige Prämie.
6. Entsteht nach Auslaufen der Zielvereinbarung weiterhin ein Mehrwert für die Stadt Gütersloh, so ist in den folgenden drei Jahren ein Anteil von 25 % des nachgewiesenen Mehrwertes dem Ausgleichsfonds (Abs. 2 und 3) zuzuführen.
7. Der für Leistungsprämien zur Verfügung stehende Betrag darf nicht durch Personal- und Sachkosten (Investitionen) vermindert werden, die im Zuge der Vorbereitung und Durchführung dieser Dienstvereinbarung unabweisbar sind.

### **§ 3**

#### **Fonds für Leistungsprämien**

*Es wird ein Fonds für Leistungsprämien gebildet, dessen Einzelheiten im Rahmen der DV betrieblich zu regeln sind.*

### **§ 8**

#### **Gemeinsamer Ausschuss**

Zur Entwicklung des betrieblichen Systems und des Verfahrens sowie für das ständige Controlling des Systems wird ein Gemeinsamer Ausschuss gebildet. Zusammensetzung und Befugnisse ergeben sich aus § 4 TV-L GT.

### **§ 4**

#### **Entwicklung des betrieblichen Systems, Gemeinsamer Ausschuss**

- (1) Die Entwicklung des betrieblichen Systems und des Verfahrens (§ 2 Abs. 3) sowie das ständige Controlling des Systems erfolgen durch einen Gemeinsamen Ausschuss, dessen Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personalrat aus der Verwaltung / dem Betrieb benannt werden.
- (2) Falls sich die Beteiligten einer Zielvereinbarung nach Durchführung der vereinbarten Verfahrensschritte des Systems weiter darüber streiten, ob bzw. in welchem Umfang die Zielvereinbarung erfüllt worden ist, trifft diese Entscheidung einschließlich der Festsetzung einer zu zahlenden Leistungsprämie der Leiter der Dienststelle auf Vorschlag des Gemeinsamen Ausschusses.
- (3) Der Gemeinsame Ausschuss ist auch für die Beratung von begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag des Gemeinsamen Ausschusses darüber, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Wege der Korrektur des Systems bzw. von Systembestandteilen oder auch von einzelnen konkreten Anwendungsfällen abgeholfen werden soll.



(4) Weitere Verfahrensangelegenheiten regelt eine Geschäftsordnung, die sich der Gemeinsame Ausschuss zu Beginn seiner Tätigkeit gibt. Sie wird mit der Mehrheit der Mitglieder des Gemeinsamen Ausschusses beschlossen.

(5) Bei Stimmgleichheit im Gemeinsamen Ausschuss entscheidet der / die Vorsitzende. Er/sie wird im jährlichen Wechsel vom Arbeitgeber bzw. vom Personalrat gestellt.

## **§ 9**

### **Beschäftigte in der Berufsausbildung**

1. Auszubildende, die sich mindestens im zweiten Ausbildungsjahr befinden, können ausnahmsweise in eine Zielvereinbarung einbezogen werden, sofern dieses das Ausbildungsziel nicht gefährdet und der/die Ausbilder/in zugestimmt hat.
2. Praxisanleiter(n)/-innen, die Beteiligte einer Zielvereinbarung sind, muss genügend Zeit für die Wahrnehmung von Ausbildungsaufgaben verbleiben. Sie dürfen zur ihrer Entlastung Beschäftigten in der Berufsausbildung ihre Hauptaufgaben nicht zur Erledigung übertragen.

## **§ 10**

### **Weitere Bestimmungen**

1. Günstigere betriebliche Regelungen, die zum Zeitpunkt der Inkraftsetzung dieser Dienstvereinbarung gelten, bleiben unberührt.
2. Die Leistungsprämie ist nicht zusatzversorgungspflichtig (§ 5 TV-L GT).
3. Zwischen dem gemeinsamen Ausschuss, den betroffenen Fachbereichen, dem Verwaltungsvorstand und den Tarifvertragsparteien findet ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch statt.
4. Eine wissenschaftliche Begleitung des Projekts durch ein Hochschulinstitut oder eine vergleichbare Einrichtung ist anzustreben. Auswahl des Instituts und Bestimmung des Umfangs der Begleitung werden einvernehmlich zwischen den Parteien dieser Dienstvereinbarung geregelt

## **§ 5**

### **Gesamtversorgungsfähigkeit**

*Die Leistungsprämie ist nicht zusatzversorgungspflichtig.*

## **§ 11**

### **Eigentums-, Verwertungs- und Urheberrechte**

1. Alle Rechte oder die ausschließliche Ausübung der Rechte an Ergebnissen von Zielvereinbarungen nach dieser Dienstvereinbarung gehen auf den Arbeitgeber über.
2. Die Bearbeitung von Arbeitnehmererfindungen und technische Verbesserungsvorschläge erfolgt nach dem Gesetz über Arbeitnehmererfindungen - BGBl I Nr. 33/1957 -. Sie wird von dieser Dienstvereinbarung nicht berührt.

## **§ 12**

### **Inkrafttreten, Kündigungsfrist**

1. Diese Dienstvereinbarung tritt mit Wirkung vom ..... 2000 in Kraft.
2. Dieser Dienstvereinbarung tritt mit Ablauf des 30. Juni 2004 außer Kraft ohne dass es einer Kündigung bedarf. Eine Nachwirkung wird ausgeschlossen.

3. Für den Fall, dass während der Laufzeit dieser Dienstvereinbarung im Bereich des KAV NW ein bezirklicher Flächentarifvertrag im Sinne des § 2 Abs. 1 Satz 1 Rahmentarifvertrag vom 29. Oktober 1996 über die Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien (TV-L) in Kraft tritt, gilt diese Dienstvereinbarung als Teil der betrieblichen Regelung im Sinne des bezirklichen Tarifvertrags weiter.

## **§ 6**

### **Geltungsdauer, Nachwirkung**

- (1) Dieser Tarifvertrag tritt am 1. Januar 2001 in Kraft.
- (2) Er tritt mit Ablauf des 30. Juni 2004 außer Kraft, ohne dass es einer Kündigung bedarf. Die Nachwirkung (§ 4 Abs. 5 TV-G) wird ausgeschlossen.
- (3) Für den Fall, dass während der Laufzeit dieses Tarifvertrages im Bereich des KAV NW ein bezirklicher Flächentarifvertrag im Sinne des § 2 Abs. 1 Satz 1 Rahmentarifvertrag vom 29. Oktober 1996 über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien (TV-L) in Kraft tritt, gilt der TVLeistungsprämien Stadt Gütersloh als Teil der betrieblichen Regelung im Sinne des bezirklichen Tarifvertrages gem. § 2 Abs. 1 Satz 1 TV-L weiter.

Für die Stadt Gütersloh  
Die Bürgermeisterin

Gütersloh,  
Maria Unger

Für den Personalrat  
Der Vorsitzende

Gütersloh,  
Hermann Lichtsinn



# **Geschäftsordnung des Gemeinsamen Ausschusses gemäß § 4 TV-Leistungsprämien Stadt Gütersloh**

vom 04.02.2002

Gemäß § 4 Abs. 4 TV-Leistungsprämien Stadt Gütersloh hat der Gemeinsame Ausschuss in seiner Sitzung am 04.02.2002 folgende Geschäftsordnung beschlossen:

## **§ 1**

### **Aufgaben des Gemeinsamen Ausschusses**

Der Gemeinsame Ausschuss hat die Aufgabe,

- das betriebliche System und das Verfahren zur Gewährung von Leistungsprämien zu entwickeln,
- das ständige Controlling des Systems durchzuführen,
- in Streitfragen zur Erfüllung von Zielvereinbarungen Vorschläge für die Konfliktlösung zu entwickeln,
- über begründete Beschwerden zu beraten, die sich auf Mängel des Systems bzw. auf seine Anwendung beziehen, und hierzu Lösungsvorschläge zu entwickeln.

## **§ 2**

### **Stimmberechtigte Mitglieder**

Beide Parteien können jeweils maximal 3 Mitglieder in den Gemeinsamen Ausschuss entsenden.

Sofern fachbezogene Themen behandelt werden, können die Parteien einvernehmlich weitere Teilnehmer hinzuziehen.

## **§ 3**

### **Abstimmung**

Bei Stimmgleichheit entscheidet der/die Vorsitzende. Er/sie wird im jährlichen Wechsel vom Arbeitgeber bzw. vom Personalrat gestellt.

## **§ 4**

### **Arbeitsweise des Gemeinsamen Ausschusses**

- (1) Der Ausschuss tritt bei Bedarf zusammen. Er ist von der/dem Vorsitzenden auf Verlangen einer Partei unter Angabe der Beratungspunkte innerhalb eines Monats einzuberufen.
- (2) Die Sitzungen werden von der Vorsitzenden/dem Vorsitzenden geleitet. Die Geschäftsführung (Einladung, Protokoll, Dokumentation der Arbeitsergebnisse, Organisation der Sitzungen) übernimmt die Zentrale Steuerung.
- (3) Über die im Ausschuss gefassten Beschlüsse ist ein Ergebnisprotokoll zu fertigen und allen Teilnehmern zuzuleiten.
- (4) Die im Ausschuss vertretenen Parteien informieren ihre Gremien über die Arbeit des Ausschusses.
- (5) Grundsätzlich vereinbaren die Mitglieder, den Gang der Beratungen und die Beratungsinhalte vertraulich zu behandeln. Art und Umfang der Veröffentlichung von Beratungsergebnissen werden einvernehmlich festgelegt.
- (6) Die Arbeit des Gemeinsamen Ausschusses wird wissenschaftlich begleitet. Die zuständige Wissenschaftlerin/der Wissenschaftler kann an den Ausschusssitzungen teilnehmen.

## **§ 5**

### **Auslegung und Inkrafttreten der Geschäftsordnung**

- (1) Über die Auslegung der Geschäftsordnung entscheidet im Einzelfall der/die Vorsitzende.
- (2) Diese Geschäftsordnung tritt mit sofortiger Wirkung in Kraft.

## Projektplan „Leistungsprämien Gütersloh“

Startphase	Umsetzungsphase	Auswertungsphase
Januar bis April 2002	Mai 2002 bis Oktober 2003	November 2003 bis Januar 2004/2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstituierung des Gemeinsamen Ausschusses/Entwicklung des betrieblichen Systems und Verfahrens.</li> <li>• Informationsveranstaltung für FBL.</li> <li>• Information und Motivation der MitarbeiterInnen durch FBL.</li> <li>• Informations- und Diskussionsveranstaltung für MitarbeiterInnen, die an einer Umsetzung interessiert sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielfindung durch Teams und FBL.</li> <li>• Ggf. Ergänzung der Datenbasis.</li> <li>• Durchführung der Zielvereinbarungsgespräche (09/2002).</li> <li>• Leistungsermittlung und Information des Teams über ihren Leistungsstand (vierteljährlich).</li> <li>• Durchführung der Zielerreichungsgespräche (entsprechend Geltung der Zielvereinbarungszeitraums 09/2003).</li> <li>• Ursachenanalyse bei Nicht- oder Teilerreichung der Ziele und Einleitung optimierender Maßnahmen (10/2003).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berichte der OE und Auswertung (10/2003 oder 2004).</li> <li>• Abschlussbericht (12/2003 oder 2004).</li> <li>• Entscheidung über Konsequenzen (1/2004 oder 2005).</li> </ul>



## ZIELVEREINBARUNG

Zwischen \_\_\_\_\_  
(Geschäftsbereichsleitung)

und \_\_\_\_\_  
(alle Teammitglieder)

werden folgende Ziele vereinbart:

Ziel <sup>1</sup>	Zielvereinbarungszeitraum	Ausgangsleistung (gem. Berichtswesen)

Bei voller Zielerreichung wird folgende Leistungsprämie gezahlt: \_\_\_\_\_ €

Bei nur teilweiser Zielerreichung gelten für die Bemessung der Prämie die Regelungen der Dienstvereinbarung<sup>2</sup> bzw. folgende Stufen-Regelung<sup>3</sup>.

\_\_\_\_\_

Die o.g. Ziele werden unter folgenden Leistungsbedingungen erbracht:

- personelle Besetzung:
- technische Ausstattung:
- sonstige Rahmenbedingungen:

Bis zum Beginn des Zielvereinbarungszeitraumes sind folgende Maßnahmen umzusetzen:

---



---



---



---

<sup>1</sup> mögliche Zielkategorien:

- Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (I);
- kundengerechte Dienstleistung (II);
- Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (IV).

<sup>2</sup> Für Zielkategorie „Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes (IV)“.

<sup>3</sup> Für Zielkategorien „Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages (I)“ oder kundengerechte Dienstleistung (II)“.



Zahlungsbedingungen:

Die Fälligkeit der Leistungsprämie tritt mit dem zweiten Kalendermonat ein, der auf den Kalendermonat folgt, in welchem die Erfüllung der Zielvereinbarung nachgewiesen wird. Vorzeitige Abschlagszahlungen sollen geleistet werden, wenn eine Erfüllung der Zielvereinbarungen als sicher gelten darf. (§6 Abs. 4; Dienstvereinbarung)

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift (Geschäftsbereichsleitung)

\_\_\_\_\_  
Unterschriften (alle Teammitglieder)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Stellungnahme der Fachbereichsleitung (falls nicht Mitglied des Teams)

Original: Zentrale Steuerung – 10 –  
je 1 Kopie für die Zielvereinbarungsparteien  
owie an die Bürgermeisterin, Fachbereich 20 sowie Personalrat zur Kenntnis

# ZIELERREICHUNG

Betr. Zielvereinbarung vom \_\_\_\_\_

zwischen \_\_\_\_\_

(Geschäftsbereichsleitung)

und \_\_\_\_\_

(alle Teammitglieder)

<b>vereinbarte Ziele</b>	<b>erreichteZiele/ Kommentar</b>	<b>Zielerreichungs- grad (%)</b>	<b>Prämie in €</b> <small>(wird vom FB Verwaltungsservice ausgefüllt)</small>

Gründe für Nichterreichung:

---

---

weitere Maßnahmen:

---

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Unterschrift (Geschäftsbereichsleitung)

\_\_\_\_\_  
Unterschriften (alle Teammitglieder)

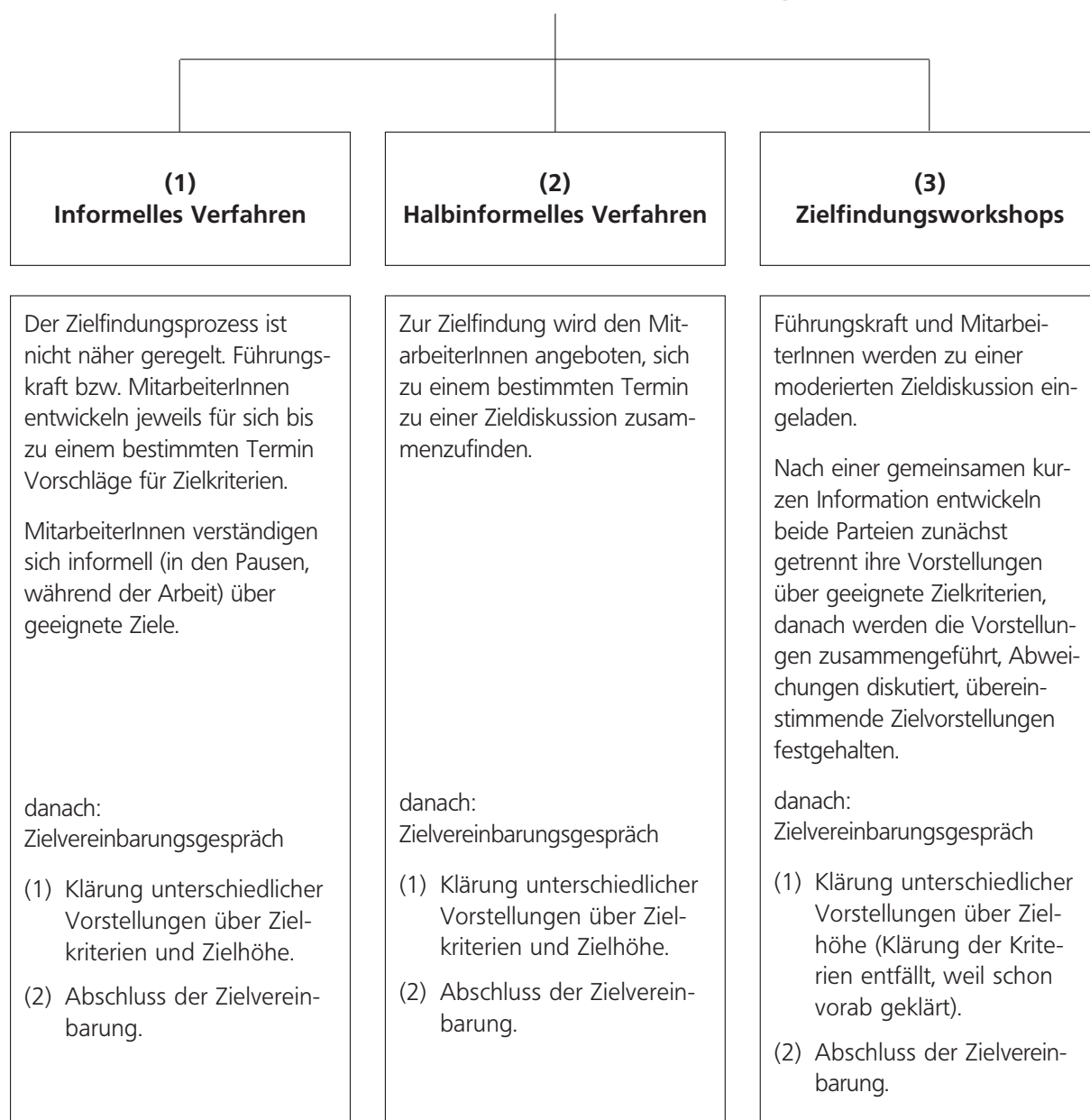
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Alternative Formen des Zielfindungsprozesses





## **Projekt Erfolgsabhängige Zahlungen**

---

---

*Informationsveranstaltung für  
Führungskräfte in der Stadtverwaltung  
Gütersloh am 12. März 2002*

## **Grundlagen**

---

---

- Tarifvertrag zwischen KAV NW und ÖTV vom 19.06.2000
- Dienstvereinbarung zwischen  
Bürgermeisterin und Personalrat vom 07.09.2001

## Zielvereinbarungen

---

---

- Zielvereinbarungen sind Grundlage jeder Erfolgsbeteiligung
- Zielvereinbarungen stets freiwillig
  - zwischen Team und Geschäftsbereichsleitung
    - Team = Fachbereich oder für eine ProdGrp oder ein Produkt zuständige OE
  - idR für ein Haushaltsjahr, jedoch anderer Zeitraum möglich
  - 3 von 4 Zielkategorien der Bertelsmann Stiftung
    - I. Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages
    - II. Kundenfreundliche Dienstleistung
    - IV. Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes
  - Mitarbeiterzufriedenheit ausgenommen
    - Gefahr der Beeinflussung von Befragungsergebnissen

## Inhalt der Zielvereinbarungen

---

---

- Vereinbarung von **besseren** Ergebnissen
  - nicht unbedingt in allen Zielkategorien
    - idR nicht mehr als 2 Ziele für ein Team
  - Ergebnistoleranzen zulässig
  - für nur teilweise Erreichung kann anteilige Erfolgsbeteiligung vereinbart werden
- im **Ausnahmefall** kann das Halten einer Verbesserung von Ergebniswerten vereinbart werden
- Erfüllung von Zielvereinbarungen durch Mehrarbeit (Überstunden) oder gesundheitsschädigende Arbeitsleistungen ausgeschlossen
- keine Diskriminierung leistungsgeminderter Mitarbeiter/-innen
- **Formulare** für Zielvereinbarungen werden zur Verfügung gestellt

## Anforderungen an Ziele

- Beeinflussbarkeit der Zielerfüllung durch Mehrleistung muss gegeben sein
- keine Maßnahmen anstelle von Zielen (Ziel = Zustand, Wirkungsziel)
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit darf nicht zu Lasten von Qualität (*Leistungsauftragserfüllung* und *Kundenfreundlichkeit*) gehen
- Ziele müssen sich auf „Grundlast“ der Arbeit, nicht auf zusätzliche Aufgaben oder Projekte beziehen

## Mögliche Ziele

- Zielkategorie II. *Kundenfreundliche Dienstleistung*
  - Verkürzung der Bearbeitungszeiten
  - Erhöhung der Zeiten der Erreichbarkeit
  - Senkung der Zahl der Beschwerden oder Widersprüche
  - Senkung der Zahl der vermeidbaren Nachfragen/Vorsprachen
- Zielkategorie IV. Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes
- Zielkategorie I. *Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages*
  - Verkürzung von Bearbeitungszeiten
  - Senkung von Ausgaben (z.B. Materialverbrauch, Energieverbrauch)
  - Senkung von finanziellen Leistungen der Stadtverwaltung
  - Erhöhung von Gebühreneinnahmen durch **Mehrleistung**
  - **nicht aber:** Erhöhung von Gebühreneinnahmen durch **Gebührensatz-erhöhung**
  - Erhöhung von Einnahmen durch höhere Nutzung
  - Erhöhung von Einnahmen durch zusätzliche Dienstleistungsangebote
  - Verbesserung des Kostendeckungsgrades durch Mehrleistung



## Bedeutung des Berichtswesens

---

---

- Bei **Abschluss** der Zielvereinbarung müssen gesicherte Daten zur Beschreibung des Ist-Zustandes vorliegen
- Spätestens zu **Beginn der Laufzeit der Zielvereinbarung** muss funktionierendes Berichtswesen vorhanden sein, idR als Teil des Kontrakt-Berichtswesens
- Berichtswesen muss „valide“ Zahlen liefern (nachprüfbar, zB durch RPA)

## Systemtragende Bedingung

---

---

- Erwirtschaftung finanzieller Mittel durch **Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes** (Zielkategorie IV)
  - Nachweis in Haushaltsrechnung („auf Heller und Pfennig“) erforderlich
- Jedoch: keine zwingende Bedingung jeder Zielvereinbarung!
  - Siehe Einrichtung des sog. Ausgleichsfonds

## **Erfolgsbeteiligungsquote**

---

---

- **40 % an Mitarbeiter/-innen der Organisationseinheit**
- 25 % für sog. Ausgleichsfonds
- 35 % für Gesamthaushalt

## **Ausgleichsfonds**

---

---

- Ausgestattet mit 100.000 DM = 51.129 EURO
- Künftig angereichert durch Zuführung des 25%-Anteils bei Wirtschaftlichkeitsverbesserungen
- Eingerichtet für:
  - Organisationseinheiten, in denen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes nicht zur Grundlage einer erfolgsabhängigen Zahlung gemacht werden kann
    - z.B. weil hohe Wirtschaftlichkeit im Vergleich mit anderen Kommunen nachweisbar ist
- Zielvereinbarungen, die für Prämiiierung auf Ausgleichsfonds „zugreifen“, sind Wirksamwerden dem Gemeinsamen Ausschuss vorzulegen
  - Gemeinsamer Ausschuss = 3 Vertreter der Verwaltung + 3 Vertreter des Personalrats
    - zuständig für Entwicklung und Controlling des Systems, Behandlung von Beschwerden u.ä.

## **Verteilung an Mitarbeiter**

---

---

- nach Köpfen unter Berücksichtigung der Zeit der „Mitgliedschaft“ im Team
- maximal 10 % der Angestelltenvergütung BAT IV b Stufe 5 = 6.527 DM (Höchstbetrag je Jahr)
- „Problem“ Beamte
  - Prämienzahlung nach Beamtenrecht unzulässig
  - Sondierung beim Innenministerium wegen Ausnahmegenehmigung erfolgt
  - Offizielle Anfrage/Antrag erst bei Konkretisierung eines Falles
  - Wenn keine rechtzeitige Entscheidung, dann „interne Übergangsregelung“

## **Vorgesehene weiterer Ablauf des Projekts**

---

---

- Führungskräfte informieren Mitarbeiter/-innen und geben nach einiger Zeit Rückmeldung über Bereitschaft zum Abschluss von Zielvereinbarungen
- Verwaltung bietet Zielfindungs-Workshops für interessierte Teams durch die wissenschaftliche Projektbegleitung an

## **Wissenschaftliche Begleitung des Projekts**

---

---

- Frau Dr. Karin Tondorf, Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer
- Kosten der wissenschaftlichen Begleitung trägt Hans-Böckler-Stiftung

## **Laufzeit des Projekts**

---

---

- Tarifvertrag-Geltung endet 30.06.2004
  - d.h. Laufzeit der Zielvereinbarung muss spätestens hier enden (?)
  - Zahlungen nach 30.06.2004 aber noch möglich (?)



## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Sicht des Personalrats
  - Die gravierendsten Probleme
  - Die bisherigen Erfahrung
  - Die Konsequenz ???

## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Was ist besondere Leistung?
- Ziele:  
Gemeinsam vereinbaren oder durch den Arbeitgeber festlegen?
- Prämienzahlung bei nur teilweiser Zielerreichung?

## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Gesteigerte Leistung darf nicht zur Ausgangsleistung werden?
- Zielvereinbarung zum Halten einer Leistung?
- Prämienzahlung für das Halten von Leistungen?

## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Welche Rolle sollen bzw. müssen betriebliche Kommissionen, Ausschüsse, Gremien spielen?
- Konkurrenz eines neuen Leistungsanreizsystems zu anderen bereits etablierten Anreizsystemen?
- Diskriminierung durch Leistungsanreize?

## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Wirtschaftlichkeit allein darf nicht im Vordergrund stehen, auch die Qualität der Arbeit und die Bürgerzufriedenheit muss gefördert werden
- Freiwilligkeit, Gerechtigkeit und Transparenz sind ein „Muss“

## **Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“**

---

---

- Betriebliche Ausschüsse haben einen hohen Stellenwert
- Klare Abgrenzung zu anderen betrieblichen Systemen



## Projekt „Erfolgsabhängige Zahlungen“

---

---

- Motivation der „Einen“ kann immer zu erheblicher Demotivation der „Anderen“ führen.  
Transparenz und Nachvollziehbarkeit, insbesondere für die Kolleginnen und Kollegen, die nicht in den Genuss von Leistungsprämien kommen, ist oberstes Gebot

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

