

# Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Andrea Jochmann-Döll  
Karin Tondorf*

# **Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor**

**Bestandsaufnahme –  
Analysen – Gestaltungs-  
empfehlungen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 119

Dr. Karin Tondorf ist Diplom-Soziologin, vormals wissenschaftlich tätig an der Freien Universität Berlin, am WZB Berlin und an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Sie forscht und berät zu den Arbeitsschwerpunkten Modernisierung von Entgeltsystemen, Gender Mainstreaming und Verwaltungsreform/Zielvereinbarungen.

Dr. Andrea Jochmann-Döll ist Diplom-Kauffrau und war früher in der Stahlindustrie tätig. Sie forscht zur Modernisierung und diskriminierungsfreien Gestaltung von Entgeltsystemen und ist als Organisationsberaterin und Trainerin tätig, u.a. im Bereich Gender Mainstreaming.

Die Autorinnen sind Leiterinnen von GEFA – Forschung + Beratung  
(**G**ender, **E**ntgelt, **F**ührung, **A**rbeit)

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2004  
ISBN 3-935145-96-9  
Bestellnummer: 13119

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>1. ENTWICKLUNGSTRENDS UND HINTERGRÜNDE</b>	<b>5</b>
<b>2. ZIELSETZUNGEN UND ANLAGE DER STUDIE</b>	<b>15</b>
2.1 Ziele und Inhalte	15
2.2 Definition des Untersuchungsfeldes und Auswahl der Regelungen	17
2.3 Untersuchungsmethoden	19
<b>3. VIELFALT DER MODELLE – EIN SYSTEMATISCHER ÜBERBLICK</b>	<b>21</b>
3.1 Merkmalorientierte Verfahren der Leistungsfeststellung	23
3.2 Zielorientierte Verfahren der Leistungsfeststellung	24
3.3 Akkord-, Prämien und Standardlohn	25
<b>4. REGELUNGEN MONETÄRER ANREIZSYSTEME IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR</b>	<b>27</b>
4.1 Auswahl und Darstellung der Regelungen	27
4.2 Darstellung der Regelungen im Überblick	28
4.2.1 Tarifliche Regelungen	28
4.2.1.1 Überblick	28
4.2.1.2 Geltungsbereich, Ziele und Grundsätze	32
4.2.1.4 Leistungskriterien und Zielkategorien	51
4.2.1.5 Bewertungsmaßstäbe und finanzielle Aspekte	55
4.2.2 Gesetzliche Regelungen und Verordnungen für Beamte und Beamtinnen	64
4.2.2.1 Überblick	64
4.2.2.2 Wesentliche Regelungselemente	66
<b>5. AUF DER SUCHE NACH BEWÄHRTEN REGELUNGSELEMENTEN</b>	<b>71</b>
5.1 Bewertungskriterien für monetäre Anreizsysteme im Überblick	72
5.2 Sind die Finanzierungsmodelle tragfähig und ist die Verteilung gerecht?	73
5.2.1 Zum Bewertungskriterium	73

5.2.2	Regelungen auf dem Prüfstand	76
5.2.3	Bewährte Regelungselemente	105
5.3	Sind die Regelungen rechtskonform und diskriminierungsfrei?	110
5.3.1	Zum Bewertungskriterium	110
5.3.2	Regelungen auf dem Prüfstand	116
5.3.3	Bewährte Regelungselemente	124
5.4	Sind die Regelungen transparent?	125
5.4.1	Zum Bewertungskriterium	125
5.4.2	Regelungen auf dem Prüfstand	126
5.4.3	Bewährte Regelungselemente	128
5.5	Sind Leistungsergebnisse und Prozesse beeinflussbar?	129
5.5.1	Zum Bewertungskriterium	129
5.5.2	Regelungen auf dem Prüfstand	131
5.5.3	Bewährte Regelungselemente	135
5.6	Weisen die Regelungen Reformbezüge auf?	136
5.6.1	Zum Bewertungskriterium	136
5.6.2	Regelungen auf dem Prüfstand	137
5.6.3	Bewährte Regelungselemente	138
<b>6.</b>	<b>DIE GESTALTUNG DER PROZESSE</b>	<b>141</b>
6.1	Leistungsvergütungssysteme und Veränderungsprozesse in Organisationen	141
6.2	Der Prozess der Vereinbarung einer Regelung	144
6.3	Der Prozess der Einführung einer Regelung	145
6.4	Der Prozess der Anwendung einer Regelung	150
6.5	Bewährte Praxis-Elemente der Prozessgestaltung	155
<b>7.</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b>	<b>159</b>
7.1	Wo steht der öffentliche Sektor im Hinblick auf monetäre Leistungsanreize?	159
7.2	Welche Qualität haben die Regelungen?	160
7.3	Welche Qualität hat die Prozessgestaltung?	162
7.4	Zukünftige Gestaltung monetärer Leistungsanreize	163
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>167</b>
	<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>173</b>

# 1. ENTWICKLUNGSTRENDS UND HINTERGRÜNDE

---

Die Geschichte der monetären Anreize im öffentlichen Sektor ist im Vergleich zu industriellen Branchen relativ jung. Sie beginnt in den frühen 90er Jahren, zeitgleich mit den zunehmenden Finanzproblemen öffentlicher Haushalte und Bestrebungen zur Reform des öffentlichen Dienstes. Vor dieser Zeit gab es zwar auch schon vereinzelt leistungsbezogene Anreizsysteme, insbesondere in Bereichen von ArbeiterInnen, jedoch knüpf(t)en diese Systeme an Arbeitstrukturen und entgeltpolitischen Traditionen an, die nicht ohne weiteres auf den Bereich der Verwaltung übertragbar sind.

In den zurückliegenden zehn Jahren sind im öffentlichen Sektor vielfältige Initiativen auf betrieblicher, tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungsebene zu beobachten (vgl. ausführlich: Kapitel 4). Als Meilensteine der Entwicklung können folgende Initiativen gelten:

## ■ **Betriebliche Pilotprojekte von Kommunen in den frühen 90er Jahren**

In zahlreichen Städten, insbesondere in Nordrhein-Westfalen und Hessen, wurde mit zeitlich befristeten Leistungszulagen-Modellen experimentiert (vgl. Tondorf 1995). Im Vordergrund standen hier Zulagen, die auf Erhöhung der Arbeitsmenge, auf Einsparung von Personalkosten, auf Verringerung von Krankheitszeiten und auf Erhöhung des wirtschaftlichen Erfolges zielten. Die praktizierten Modelle – etwa 40 an der Zahl – zeigen, dass viele Pilot-Kommunen ein vorrangiges Interesse daran hatten, leistungsorientierte Vergütungen mit dem Ziel einer kurzfristigen Haushaltskonsolidierung einzusetzen. In vielen Fällen wurden Wirtschaftlichkeitsberechnungen angestellt, die den finanziellen Nutzen dieser Projekte belegen sollten. Qualitätsverbesserungen als Zielsetzung stellten eine Ausnahme dar.

## ■ **Erste Haustarifverträge (1995)**

Als wegweisend für viele spätere Tarifprojekte galten die Haustarifverträge für die Stadt Saarbrücken und für die Allgemeine Ortskrankenkasse (AOK). Beide Tarifverträge regeln leistungsorientierte Vergütungen auf Basis von Zielvereinbarungen mit objektivierbaren Zielen. Beurteilungen wurden im TV AOK explizit ausgeschlossen. Bei der Stadt Saarbrücken stand das Ziel der Qua-

litätssteigerung im Vordergrund, bei der AOK sollten monetäre Anreize die Wettbewerbsfähigkeit der Kasse verbessern. Eine Gemeinsamkeit beider Haustarifverträge waren Regelungen zu paritätisch besetzten Kommissionen mit weitgehenden Kompetenzen. Einige Jahre später wurden auch für andere Krankenkassen Tarifverträge abgeschlossen (Betriebskrankenkassen, Innungskrankenkassen).

#### ■ **Erster Rahmentarifvertrag für den kommunalen Bereich (1996)**

Am 29. Oktober 1996 einigten sich die Gewerkschaft ÖTV und die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) auf einen Rahmentarifvertrag, der Grundsätze über die Gewährung von Leistungszulagen und -prämien regelt (TV-L). Der wichtigste Inhalt dieses Tarifvertrages: Leistungsbezogene Entgeltbestandteile dürfen nur noch auf Grundlage bezirklicher Tarifverträge gewährt werden. Damit sollen betriebliche Regelungen ohne Einbeziehung der Gewerkschaft ausgeschlossen werden. Der Rahmentarifvertrag bleibt in vielen Regelungspunkten sehr allgemein und überlässt den bezirklichen Tarifparteien die Klärung etlicher strittiger Fragen, so z.B. die Entscheidung über die Einrichtung paritätischer Kommissionen, die Klärung der Beteiligungsrechte der Beschäftigten beim Abschluss von Zielvereinbarungen sowie die Bestimmung der Methode der Leistungsfeststellung und -bewertung (Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarung). Auf der Basis des TV-L schlossen drei Bezirke bzw. Kommunen Tarifregelungen ab: Der Bezirk NRW für die Stadt Gütersloh (2000) und für den Flächenbezirk (2003) sowie der Landesbezirk Bayern für die Stadt München (2003). Auch der Bezirk Sachsen-Anhalt handelte im Jahre 1997 einen Tarifvertrag für die Kommunen aus, er wurde jedoch nicht in die Praxis umgesetzt. In der Phase der Endredaktion dieser Studie wurde bekannt, dass auch in Hessen ein bezirklicher Tarifvertrag zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien nach dem TV-L vereinbart wurde. Es gilt eine Erklärungsfrist bis 1.4.2004. Bestehen keine Bedenken, wird der TV-L Hessen zu diesem Zeitpunkt auch in Kraft treten.

#### ■ **Leistungsbezogene Besoldung für den Beamtenbereich (1997)**

Mit dem Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts vom 24.2.1997 wurden für den Beamtenbereich drei leistungsbezogene Bezahlungselemente geschaffen:

- Aufstieg in den Gehaltsstufen nach Leistung: Das Aufsteigen in den Gehaltsstufen soll nicht allein nach dem Besoldungsdienstalter, sondern auch

nach Leistung erfolgen. Die Regelung ermöglicht nicht nur einen schnelleren Aufstieg bei »dauerhaft herausragenden Leistungen«, sondern zugleich die zeitliche Streckung und Hemmung des Aufstiegs, wenn die Leistung nicht den durchschnittlichen Anforderungen entspricht (vgl. § 27 Bundesbesoldungsgesetz).

- Leistungszulagen und Leistungsprämien: Neben diesem Leistungselement im Grundgehalt sollen auch »herausragende Einzelleistungen«, entweder in Form einer befristeten Zulage oder einer Einmalzahlung honoriert werden können (vgl. § 42a Bundesbesoldungsgesetz).

Diese Regelungen wurden durch das Gesetz zur Modernisierung der Besoldungsstruktur vom 21. Juni 2002<sup>1</sup> noch einmal modifiziert. Hierbei wurden einige Kritikpunkte an der bisherigen Regelung berücksichtigt, die auch Gegenstand des vom Innenminister vorgelegten Erfahrungsberichts zur Dienstrechtsreform von 1997 (vgl. Bundesministerium des Innern 2001) waren: Die bisherige Quote, die den Kreis der Empfangsberechtigten auf 10 % beschränkte, wurde auf 15 % erhöht. Außerdem wurden die Vergabemöglichkeiten für Teams verbessert. Auch die sog. Halbzeitregelung, wonach eine vorzeitige Vergabe einer Leistungsstufe frühestens nach der Hälfte der ursprünglich vorgesehenen Zeit möglich war, wurde abgeschafft. Das Besoldungsrecht erfuhr eine Erweiterung durch das Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung vom 16.2.2002.

### ■ **Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (2000)**

Zwischen der Vereinigung Kommunaler Arbeitgeberverbände (VKA) und den Gewerkschaften ÖTV und DAG wurde erstmals ein einheitlicher Tarifvertrag für ArbeiterInnen und Angestellte abgeschlossen, der auch den Rahmen für Leistungszulagen und -prämien regelt (§ 6 Abs. 5 und 6 TV-V). Darüber hinaus enthält dieser Tarifvertrag eine weitere Leistungskomponente beim Grundentgelt: Bei Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, kann die erforderliche Zeit in den Entgeltstufen verkürzt werden. Umgekehrt kann bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, die erforderliche Zeit verlängert werden (§ 5 Abs. 2). Hier zeigen sich inhaltliche Übereinstimmungen mit den beamtenrechtlichen Regelungen. Ähnliche Bestimmungen finden sich in den Spartentarifverträgen für Nahverkehrsbetriebe in NRW und Brandenburg (2001).

1 Gesetz zur Modernisierung der Besoldungsstruktur v. 21.6.2002, BGBl. Jg. 2002 Teil I Nr. 41.



### ■ **Tarifvertrag für öffentliche und private Banken (2003)**

Für diese Branche gilt ab 1.1.2003 ein Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung, der den Rahmen für freiwillige betriebliche Vereinbarungen setzt. Eine Besonderheit dieses Tarifvertrages ist die Variabilisierung eines Teils des Grundentgeltes bzw. von Sonderzahlungen. Der Arbeitgeber muss seinerseits ein Zusatzbudget für die monetären Leistungsanreize zur Verfügung stellen.

### ■ **Tarifvertrag für Sparkassen (2004)**

Im Rahmen der Neugestaltung des Tarifrechts für den öffentlichen Dienst haben sich die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) und ver.di im Februar 2004 auf »Leistungs- und/oder erfolgsorientierte variable Entgelte für Beschäftigte der Sparkassen« verständigt. Danach soll eine Sparkassensonderzahlung gezahlt werden, die den Umfang von zwei Monatsvergütungen hat. Sie ersetzt Zuwendung (Weihnachtsgeld), Urlaubsgeld und die bisherige Überstundenpauschalvergütung. Die Sonderzahlung setzt sich zusammen aus einem garantierten Anteil für jede/n Beschäftigte/n (eine volle Monatsvergütung), einem individuell leistungsbezogenen Anteil (1/2 Monatsvergütung) und einem variablen unternehmenserfolgsabhängigen Anteil (ebenfalls 1/2 Monatsvergütung). Die aus beiden Tarifparteien zusammengesetzte Projektgruppe könnte sich einen Beginn der neuen Regelung im Jahre 2005 vorstellen.

Betrachtet man diese wichtigsten Initiativen näher, dann lassen sich grob zwei Grundmodelle zeichnen:

- (1) Ein nennenswerter Anteil der Tarifverträge zielt darauf ab, die Zahlung von monetären Leistungsanreizen an möglichst objektive Kriterien zu binden, die eine Leistungsmessung ermöglichen. Es werden ausschließlich Modelle zugelassen, die den »output«, d.h. das Leistungsergebnis oder den ökonomischen Leistungserfolg, honorieren. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Leistungsvergütungen kostenneutral oder mehr als kostenneutral sind. In diesen Vereinbarungen bilden Zielvereinbarungen die Basis der Leistungsbewertung. Es sind vielfach paritätische Kommissionen geregelt, die mit unterschiedlich weitreichenden Kompetenzen ausgestattet sind.
- (2) Eine andere Entwicklungsrichtung wird durch Tarif- und Gesetzesregelungen eingeschlagen, die ausschließlich oder teilweise auf die Methode der Beurteilung von Leistung setzen. Beurteilt werden in der Regel das Leistungsergebnis und das Leistungsverhalten (»input«), wobei die Kriterien mehr oder weniger

eindeutig definiert sind. Ein Nachweis der Wirtschaftlichkeit der Leistungssteigerung wird nicht gefordert, er könnte infolge der mangelnden Objektivierbarkeit der Kriterien verfahrensbedingt auch nicht erbracht werden. Verfahren der Leistungseinschätzung oder Leistungsbeurteilung finden auch Anwendung im Bereich der Differenzierung des Grundentgelts in Form von beschleunigtem oder verlangsamtem Stufenaufstieg nach Leistung. Diese »Leistungsstufe«, erstmals im Besoldungsrecht geregelt, findet sich später auch in einigen Tarifverträgen, so etwa in den Bereichen der Versorgung oder im Bereich Nahverkehr.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der oben genannten Grundmodelle ist die Frage der flächendeckenden Anwendung versus der Quotierung der Zahl der Empfangsberechtigten. Die Quotierung ist hierbei ein typisches Merkmal der gesetzlichen Regelungen; nur ein Tarifvertrag hat diese Regelung übernommen, nämlich der Bezirkstarifvertrag für die Kommunen Sachsen-Anhalts.

Welcher Ansatz sich in den aktuellen Aktivitäten zur Reform des öffentlichen Tarifrechts durchsetzen wird, lässt sich derzeit noch nicht sagen. Übereinstimmung besteht zwischen den Tarifparteien jedoch in der Grundposition, die Entgelte der Tarifbeschäftigten zukünftig stärker leistungsorientiert zu gestalten.

Vorschläge für ein neues Entgeltsystem des öffentlichen Dienstes hat auch eine von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen berufene Regierungskommission entwickelt (sog. »Bull-Kommission«, vgl. Innenministerium des Landes NRW 2003). Nach ihrer Problemdiagnose weist das derzeitige Bezahlungssystem des öffentlichen Dienstes erhebliche Schwächen auf. Stichworte sind u.a. eine zu geringe Leistungsorientierung sowie die Irreversibilität des einmal erreichten Einkommensniveaus. Vorgeschlagen wird ein Vergütungssystem, »das in seiner Grundorientierung mit der Wertordnung übereinstimmt, die in den Entgeltsystemen der Wirtschaft gilt und vor allem Leistung belohnt.« (ebd. 2003, S.133). Das neue »Gesetz-Tarif«-Modell, das auch die Beamtinnen und Beamten einbezieht, soll wirkungsvoll, leistungs- und motivationsfördernd sein.

Der Vorschlag sieht im Detail folgendes vor: Grundsätzlich soll das Einkommen aus einer Basisvergütung und einer variablen Leistungsvergütung bestehen. Die Basisvergütung wird auf der Grundlage detaillierter Funktionsbewertungen und mit Sicht auf den allgemeinen Arbeitsmarkt festgelegt, und zwar mit fixen Basisvergütungen für den tariflichen Bereich und mit »Gehaltsbändern« für Fach- und Führungskräfte im außertariflichen Bereich. Die variable Vergütung soll mit steigender Bedeutung der Funktion einen immer größeren Teil der Gesamtvergütung ausmachen, er soll von 6% (unterste Gruppe) bis zu 50% oder mehr (oberste

Gruppe) des Jahreseinkommens reichen. Als Richtschnur für die Festlegung der beiden Vergütungselemente wird ein angemessenes »Zieleinkommen« in jeder Funktionsgruppe vorgeschlagen. Dieses besteht aus der Summe des festen Basis Einkommens und einem variablen Vergütungsanteil, der bei Vorliegen einer normalen Leistung gezahlt wird. Bei Mehrleistung soll zusätzlich ein leistungsabhängiger Vergütungsanteil gewährt werden. Nach Auffassung der Kommission kann dieses Modell jedoch nur dann funktionieren, wenn das Vergütungssystem in weiten Bereichen durch Ziel- und Leistungsvereinbarungen als Führungsinstrumente unterstützt wird (ebd. 2003, S.134).

Auch in diesem Vorschlag findet sich erneut die Idee eines Malussystems, das im Besoldungsrecht wie in einigen Tarifverträgen in Form des Hemmens und Streckens des Stufenaufstiegs nach Leistung verankert ist. Regelungen dieser Art setzen voraus, dass im individuellen Fall geklärt wird, ob eine Normalleistung überhaupt erbracht wird. Im Vorschlag der »Bull-Kommission« soll dies – im Unterschied zu den besoldungsrechtlichen Regelungen – nicht auf einer Leistungseinschätzung des/der Vorgesetzten geschehen, sondern auf Basis eines Vergleichs der tatsächlich erbrachten Leistung mit Leistungsstandards bzw. Zielvereinbarungen. Dabei sollen Ziele auf die Ebene der MitarbeiterInnen als operativ messbare Indikatoren heruntergebrochen werden, um eine an den Zielen orientierte Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung zu ermöglichen. Wo harte Kriterien fehlen, sollen »weiche« Messverfahren wie Leistungsvergleiche (benchmarking) oder Kollegenbeurteilung (peer rating) angewendet werden. Da die Leistungsvergütung im staatlichen Bereich nicht nur auf Behördenebene, sondern auch behördenübergreifend gerecht sein soll, sind vorhandene benchmarks zu nutzen (z.B. für Bezirksregierungen, Fachämter der lokalen Ebene, Schulen, Polizeidienststellen).

Angeichts der von Tarifexperten, VertreterInnen von Politik, Beamtenbund, Wirtschaft und Medien weit verbreiteten Forderungen, die Entlohnung im öffentlichen Dienst stärker leistungsorientiert zu gestalten, wird ein zentrales Ergebnis dieser Studie möglicherweise nachdenklich machen: Die bereits bestehenden tariflichen und gesetzlichen Rahmenregelungen bieten Ländern, Kommunen und weiteren Sparten des öffentlichen Sektors schon seit längerem Möglichkeiten zur Einführung dieses Instruments, jedoch werden diese nur zurückhaltend genutzt. Das heißt konkret: Rahmenregelungen wurden vielfach gar nicht angewendet, angewendete Regelungen wurden ausgesetzt, sind gescheitert oder sie sind nur in geringem Maße innerhalb der Belegschaft verbreitet. Betrachtet man den Tarifbereich, dann stellt sich die Frage, warum innerhalb eines Zeitraums von sieben Jah-

ren bislang nur zwei Tarifbezirke<sup>2</sup> – nämlich Nordrhein-Westfalen und Bayern – von der rahmentariflichen Ermächtigung durch den TV-L Gebrauch gemacht haben. Die gleiche Frage steht auch für den Bereich der Beamtenbesoldung in Ländern und Kommunen im Raum: Warum wurden die Möglichkeiten zur Einführung der leistungsbezogenen Besoldung, die seit 1997 bestehen, von einer Reihe von Ländern und von einer Vielzahl von Kommunen nicht genutzt? Offensichtlich gibt es eine beträchtliche »Anwendungslücke« zwischen den rahmentariflich bzw. rahmengesetzlich geregelten Bestimmungen und der Anwendungspraxis.

Da die Gründe für die Nichtanwendung, das Aussetzen bzw. Scheitern oder die geringe Verbreitung innerhalb der Belegschaften bislang nicht hinreichend wissenschaftlich geklärt sind, gehen wir im Rahmen der vorliegenden Studie von der Hypothese aus, dass dies sowohl auf die Regelungen selbst als auch auf die Prozesse der Verhandlung, Einführung und Anwendung zurückzuführen ist:

- Bezogen auf die Nichtanwendung von Rahmenregelungen wäre die Hypothese zu prüfen, dass die Regelungen für die Adressaten (bezirkliche Arbeitgeberverbände und Gewerkschaftsorganisationen, Betriebsparteien, einzelne Länder, einzelne Kommunen) keinen hinreichenden Nutzen erkennen oder zusätzliche Probleme befürchten lassen. Die Diskrepanz zwischen »Angebot« und »Nachfrage« mag auch darauf zurückzuführen sein, dass das verbale Bekenntnis für eine leistungsbezogene Entlohnung im öffentlichen Dienst zwischenzeitlich zu einem »Muss« geworden ist, dem sich kaum ein Politiker/eine Politikerin entziehen kann. Die Forderung hat sprachlichen Symbolwert: sie steht für Modernität, verleiht das Image des Fortschrittlichen und suggeriert Problemlösungskompetenz. Wer sich diesem Mainstream entgegenstellt und Konzepte kritisch hinterfragt, gerät schnell unter den Verdacht, konservative Strukturen bewahren und Reformen verhindern zu wollen. In der Praxis allerdings sind solche »Reformen« schwer zu realisieren. Wenn es an die Umsetzung geht, stellen sich viele Hindernisse in den Weg, angefangen bei der Finanzierung bis hin zur schwierigen Ausbalancierung der unterschiedlichen Interessen und Gerechtigkeitsvorstellungen von Arbeitgebern und Beschäftigten (-VertreterInnen). Hinreichende Antworten darauf, wie diese Hindernisse zu überwinden sind, geben die Rahmenregelungen nur in wenigen Fällen. Vielfach gilt es als erstrebenswert, Rahmenregelungen möglichst »schlank« zu hal-

2 Der TV-L Sachsen-Anhalt wird hier nicht einbezogen, da er innerhalb der damaligen Gewerkschaft ÖTV tarifpolitisch keine Zustimmung fand und nicht umgesetzt wurde. Ebenso nicht berücksichtigt bleibt der TV-L Hessen, da er noch nicht in Kraft ist.

ten, um den Verwaltungen/Betrieben größtmögliche Gestaltungsspielräume zu geben. Dieser Ansatz beinhaltet jedoch auch Risiken: Viele konfliktbeladene Themen müssen von den bezirklichen Tarifparteien oder Betriebsparteien noch gelöst werden. Wo dies zu schwierig oder gar unmöglich erscheint, bleibt man (vorerst) bei der gewohnten Entlohnungspraxis. Dies ist vor allem dort eine naheliegende Lösung, wo kein Druck von der Belegschaft ausgeht, leistungsbezogene Bezahlung einzuführen – etwa aus Gründen der Gleichbehandlung mit Beamtinnen/Beamten – und/oder wo andere Probleme ein höheres Gewicht haben.

- Bei der Klärung der Gründe für das Aussetzen und Scheitern von betrieblich praktizierten Regelungen gehen wir von der Hypothese aus, dass die verantwortlichen Akteure und Akteurinnen in den Kommunen oder Ländern Praxislösungen fanden, die sich jedoch unter veränderten (finanziellen) Rahmenbedingungen als nicht praktikabel erwiesen.
- Darüber hinaus gilt es prüfen, ob der Grund für das Scheitern sowie für eine geringe Verbreitung innerhalb der Belegschaft darin liegen könnte, dass der Prozess der Einführung und Anwendung als Erfolgsfaktor unterschätzt wurde. Die Einführung leistungsbezogener Bezahlung ist kein Selbstläufer wie andere Tarifprojekte, etwa die turnusmäßigen Tarifierhöhungen, die nur bekannt gemacht und seitens der Personalabteilungen technisch-organisatorisch umgesetzt werden müssen. Vielmehr begegnen viele Beschäftigte diesem Tarifprojekt mit Skepsis, weil sie Verschlechterungen in Form von Leistungsintensivierung befürchten oder schlichtweg keine Möglichkeiten der Leistungssteigerung erkennen. Es bedarf daher einer soliden Prozessplanung und -steuerung, die über die Chancen und Risiken aufklärt und den Führungskräften das erforderliche Wissen zur Handhabung dieses Instruments vermittelt.

Angesichts der ernüchternden Ergebnisse zur Anwendung von Rahmenregelungen scheint sich das Spektrum möglicher vorbildlicher Regelungen zu verengen. Dennoch sollte nicht verkannt werden, dass auch Regelungen, die nur wenige Anwender finden oder gescheitert sind, ein interessantes »Lernobjekt« darstellen. Auch sie bieten – wenn auch nur im Umkehrschluss – wichtige Anhaltspunkte für gute Konzepte einer leistungsorientierten Vergütung. Daher werden defizitäre Regelungen und Praktiken in unserer Studie nicht vorschnell aussortiert, sondern in die Bestandsaufnahme und Analyse einbezogen.

Die vorliegende Studie gibt nach näheren Informationen zu den Zielen und Methoden dieser Untersuchung einen kurzen systematischen Überblick über die Vielfalt der möglichen Verfahren und Methoden der Leistungsvergütung (Kapitel

3). Eine Bestandsaufnahme in Form von Übersichten zu wichtigen Regelungspunkten, die kurz kommentiert werden, zeigt, welche Modelle seit Mitte der 90er Jahre im öffentlichen Dienst initiiert wurden (Kapitel 4).

Im anschließenden Kapitel 5 werden die Regelungen analysiert. Es werden zunächst die Bewertungskriterien näher erläutert, die der Analyse zugrunde liegen (Kapitel 5.1). Nachfolgend werden die Regelungen unter dem jeweiligen Bewertungsaspekt auf den Prüfstand gestellt und abschließend unter dem Aspekt guter Regelungselemente gewürdigt. Ob sich ein monetäres Anreizmodell bewährt, hängt nicht nur von der Regelung auf dem Papier, sondern auch vom Prozess der Einführung und Anwendung ab. Da dieser Erfolgsfaktor in der Praxis vielfach unterschätzt wird, widmen wir diesem Thema ein eigenes Kapitel (Kapitel 6). Nach einigen grundsätzlichen Überlegungen zur Bedeutung der Prozessgestaltung für Reformprozesse (Kapitel 6.1) werden die Erfahrungen mit den untersuchten Regelungen in den Phasen der Vereinbarung (Kapitel 6.2), der Einführung (Kapitel 6.3) und der Anwendung (Kapitel 6.4) des Leistungsvergütungssystems zusammengetragen. Good-Practice-Elemente und Hinweise für die Prozessgestaltung werden in Kapitel 6.5 abgeleitet. In einer Zusammenfassung werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal resümiert (Kapitel 7).



## 2. ZIELSETZUNGEN UND ANLAGE DER STUDIE

---

### 2.1 ZIELE UND INHALTE

Ziel dieser Studie ist eine Bestandsaufnahme bestehender monetärer Anreizsysteme des öffentlichen Sektors und ihre Bewertung mit der Absicht, bewährte Regelungen und Praktiken (Good-Practice-Elemente) zu identifizieren. Die Ergebnisse dieser Studie sollen allen politischen Akteuren und Akteurinnen, die im öffentlichen Sektor an entgeltpolitischen Debatten und Entscheidungsprozessen beteiligt sind, einen Überblick über bestehende tarifliche und gesetzliche Regelungen zu leistungsbezogenen Vergütungen im öffentlichen Sektor ermöglichen. Die Darstellung der wesentlichen Inhalte dieser Regelungen und ihre Analyse und Bewertung unter verschiedenen Kriterien soll eine Einschätzung der Stärken und Schwächen der verschiedenen Modelle erleichtern. Die daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen können insbesondere für all jene politischen Akteursgruppen und Organisationen aufschlussreich sein, die sich praktisch mit Fragen einer stärkeren Leistungsorientierung in der Bezahlung beschäftigen. Angesprochen sind damit nicht nur öffentliche Arbeitgeber/Personalverantwortliche sowie Tarif- und Betriebsparteien, sondern auch VertreterInnen von Institutionen und Interessenverbänden sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, denen die Reform der Entgeltsysteme im öffentlichen Sektor ein wichtiges politisches Anliegen ist.

Gute Regelungen zu Leistungsvergütungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich für die Beteiligten und mittelbar Betroffenen als verteilungs- und finanzpolitisch tragfähig und praktikabel erweisen. Dies ist ein hoher Anspruch, denn erfahrungsgemäß sind monetäre Anreize in mehrfacher Hinsicht gesellschaftspolitisch brisant und folgenreich. Bei der Bewertung entgeltpolitischer Konzepte gilt es daher, folgende unmittelbare und mittelbare Wirkungszusammenhänge im Blick zu behalten:

- (1) Entsprechend ihrer inhaltlichen Ausrichtung können monetäre Anreize die *Modernisierung des öffentlichen Sektors* einerseits unterstützen, andererseits können sie auch überkommene Strukturen verfestigen. Kontraproduktive Wirkungen gehen insbesondere von Modellvarianten aus, die Elemente eines hierarchischen Führungsstils aufnehmen (z.B. einseitige Beurteilungen durch Vorgesetzte oder Zielvorgaben) oder die Gewährung von leistungsbezogenen



Vergütungen nicht vom output (z.B. von den Arbeitsergebnissen, Effekten), sondern vom Input (z.B. von Eigenschaften oder Verhaltensweisen) abhängig machen. Von der Auswahl der Leistungskriterien können auch förderliche oder strukturkonservierende Impulse für Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz ausgehen.

- (2) Leistungsorientierte Vergütungsregelungen können zu veränderten *Einkommens-Verteilungsrelationen* der Beschäftigten und zu neuen sozialen Differenzierungen führen. Die Schere zwischen den BezieherInnen niedriger und hoher Einkommen kann sich weiter öffnen. Umgekehrt eröffnet sich die Möglichkeit, politischen Strategien der Verstärkung der sozialen Ungleichheit entgegenzuwirken und niedrige Einkommen zu sichern und zu erhöhen.
- (3) Risiken und Chancen eröffnen sich auch im Hinblick auf die *Gleichstellung von Frauen und Männern beim Entgelt*. Werden die entgeltpolitischen Entscheidungsprozesse nicht auf eine Weise (re-)organisiert, die gewährleistet, dass der Aspekt der Entgeltgleichheit in allen Phasen systematisch berücksichtigt wird – wie es das Prinzip des Gender Mainstreaming fordert –, besteht die Gefahr, dass sich vorhandene Entgeltdiskriminierungen auf Grund des Geschlechts verstärken. Geschlechtergerechte Lösungsmodelle könnten motivationsfördernd wirken und innerbetriebliche Konflikte oder gar Klagen vermeiden helfen.
- (4) Leistungsvergütungsregelungen bleiben in der Regel nicht ohne Folgen für die *Arbeitsproduktivität*. Im positiven Fall gelingt eine Verknüpfung von monetären und nicht-monetären Anreizen, die die Arbeitsmotivation erhöht und das soziale Klima fördert. Im negativen Fall können Regelungen demotivierend und kontraproduktiv wirken und sich als mittelfristig nicht tragfähig erweisen.
- (5) Nicht zuletzt beeinflussen Regelungen über Leistungsvergütungen die *Qualität der Arbeitsbeziehungen*. Sollen Zielvereinbarungen die Basis bilden, sind Fragen der Beteiligung der Beschäftigten zu regeln. Darüber hinaus erfordern zielorientierte Modelle neue Arbeitsformen und Institutionen der Beteiligung der Personal- und Betriebsräte, Vertrauensbeziehungen sowie die Bereitschaft zu experimentieren. Es besteht einerseits die Chance, die Beschäftigten stärker an leistungspolitischen Fragen ihres Bereichs zu beteiligen und dadurch zu motivieren. Andererseits kann eine technokratische oder ideologisch orientierte Herangehensweise zu einer Verschlechterung der Arbeitsbeziehungen sowie zur Deregulierung und Individualisierung der leistungs- und lohnpolitischen Entscheidungen führen.

Angesichts dieser komplexen Problematik wollen wir im Rahmen der Analyse und Bewertung bestehender Regelungen folgenden Fragen nachgehen:

1. Wer finanziert die Leistungsentgelte? Wer profitiert von der Einführung?
2. Ermöglicht die Regelung, dass alle Beschäftigten an ihr partizipieren?
3. Ist die Regelung diskriminierungsfrei und rechtskonform gestaltet?
4. Ist eindeutig definiert, was unter Leistung verstanden wird?
5. Sind die zu honorierenden Leistungen »objektiv« feststellbar und überprüfbar?
6. Ist das Verfahren der Feststellung und Bewertung von Leistung transparent?
7. Wie ist die Verteilung innerhalb der Belegschaft geregelt?
7. Bieten die erreichbaren Beträge einen Leistungsanreiz?
8. Werden Verfahrensfragen (Systementwicklung, Einführungsprozess, Konfliktlösung usw.) beteiligungsorientiert geregelt?
9. Haben die Beschäftigten Beteiligungs- und Widerspruchsrechte?
10. Werden monetäre Anreize mit nicht-monetären Anreizen bzw. Reformelementen gekoppelt?

## 2.2 DEFINITION DES UNTERSUCHUNGSFELDES UND AUSWAHL DER REGELUNGEN

Das Untersuchungsfeld dieser Studie ist der »öffentliche Sektor«. Bei der Definition und Eingrenzung dieses umfassenden Untersuchungsfeldes orientieren wir uns an der Gliederung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung. Hiernach umfasst dieser Sektor alle wirtschaftlichen Einheiten und Aktivitäten des Staates, einschließlich der Sozialversicherung<sup>3</sup>. In die Studie einbezogen wurden danach Regelungen aus folgenden Einheiten und Behörden (vgl. Bundesministerium des Innern 2002, S. 14ff):

- **Verwaltung des Bundes:** Oberste Bundesbehörden (Ministerien, Verwaltungen der Verfassungsorgane, Bundesrechnungshof) und Bundesverwaltung (Auswärtiger Dienst, Bundesfinanzverwaltung, Bundeswehr- und Verteidigungsverwaltung, Bundeswasserstraßen und Schifffahrt, Bundesgrenzschutz und Bundeskriminalamt, Nachrichtendienste).
- **Verwaltung der Länder:** allgemeine und besondere Landesbehörden, vor allem in den Bereichen Schul- und Hochschulverwaltung, Polizeivollzugsdienst und Finanzverwaltung der Länder.

3 Vgl. auch Lexikon der ökonomischen Bildung 1997, S. 441.

- **Kommunalverwaltung:** kommunale Gebietskörperschaften (Städte/Gemeinden, Kreise/Landkreise, Gemeindeverbände, kommunale Zweckverbände) mit den Hauptaufgaben Bauverwaltung, soziale Dienste, Gesundheitsdienste, öffentliche Einrichtungen, öffentlicher Personennahverkehr, Abfallentsorgung, Versorgung (Wasser, Gas, Elektrizität und Fernwärme).
- **Mittelbare öffentliche Verwaltung:** öffentlich-rechtlich verfasste Einrichtungen mit Sonderaufgaben, die nicht in die unmittelbare Staatsverwaltung oder Kommunalverwaltung eingegliedert sind; im einzelnen: Träger der gesetzlichen Rentenversicherung, Arbeitsverwaltung, Träger der gesetzlichen Krankenversicherung und Pflegeversicherung, Träger der gesetzlichen Unfallversicherung, Bundesknappschaft, Deutsche Bundesbank sowie sonstige rechtlich selbständige Einrichtungen als Anstalten oder Körperschaften des öffentlichen Rechts.

Für die o.g. Bereiche weist die Statistik folgende Beschäftigten-Daten per 30. Juni 2002 aus (Statistik-Portal) <sup>4</sup>:

**Abb. 1: Beschäftigte im öffentlichen Dienst per 30. Juni 2002**

Verwaltung des Bundes	490.300 Beschäftigte
Verwaltung der Länder	2.156.000 Beschäftigte
Kommunalverwaltung	1.512.700 Beschäftigte
Mittelbare öffentliche Verwaltung	588.000 Beschäftigte
<b>Gesamt</b>	<b>4.747.000 Beschäftigte</b>

Die Beschäftigten der früher ebenfalls zur Bundesverwaltung gehörenden, jetzt privatisierten Eisenbahn, Post- und Telekommunikationsdienste zählen nicht mehr zum öffentlichen Dienst (Bundesministerium des Innern 2002, S. 20).

Bei der Auswahl der Regelungen wurden grundsätzlich nur Tarifverträge und Gesetze berücksichtigt (Näheres hierzu siehe Kapitel 4). In einigen Fällen wurden jedoch betriebliche Vereinbarungen, die einen Tarifvertrag zur Leistungsvergütung konkretisieren, in die nähere Analyse und Bewertung einbezogen.

Als monetäre Leistungsanreize definieren wir Bezahlungskomponenten, die sich an der Leistung Einzelner oder an Gruppenleistungen orientieren. Entgelte,

4 Hier werden außerdem die 62.100 Beschäftigten des Bundeseisenbahnvermögens zum öffentlichen Dienst gezählt.

die sich an der Gesamtleistung bzw. dem Erfolg der Verwaltung bzw. des Betriebes orientieren (z.B. Erfolgsbonus, Betriebsprämie), werden in dieser Untersuchung nicht näher betrachtet.

## **2.3 UNTERSUCHUNGSMETHODEN**

Der methodische Ansatz dieser Studie beruht im Wesentlichen auf drei Elementen: Recherche, Literatur- und Dokumentenanalyse sowie ExpertInneninterviews.

### **Recherche:**

Mit Hilfe von Internetrecherchen, Datenbankanalysen und telefonischen Recherchen bei Verbänden, Behörden und einzelnen Unternehmen werden die existierenden Regelungen erfasst und ihr aktueller Gültigkeitsstatus ermittelt. Angesichts der Projektlaufzeit von insgesamt 4 Monaten kann diese Studie dem Anspruch einer Vollerhebung nicht gerecht werden; dies gilt insbesondere für die betriebliche Umsetzung tariflicher Regelungen, die an keiner Stelle zentral erfasst wird und für deren vollständige Erhebung eine Befragung aller Organisationen des Geltungsbereiches der Regelung nötig wäre.

### **Literatur- und Dokumentenanalyse:**

Neben der bereits zur Verfügung stehenden Literatur zu monetären Leistungsanreizen werden die existierenden Regelungen zu Leistungsentgelten in Tarifverträgen, Gesetzen und Verordnungen sowie Stellungnahmen und Veröffentlichungen der Tarifparteien analysiert und ausgewertet.

### **ExpertInneninterviews:**

Nach einer ersten Sichtung der Regelungstexte werden Regelungen für eine nähere Analyse und Bewertung im Rahmen von ExpertInneninterviews ausgewählt.

Für die Auswahl werden folgende Kriterien angelegt:

- Es sollen alle Beschäftigtengruppen erfasst werden: BeamtInnen, Angestellte und ArbeiterInnen.
- Es sollen möglichst viele Modelltypen der Leistungsvergütung (Leistungszulage, -prämie, variable Grundvergütung) und Methoden der Leistungsfeststellung (Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung) erfasst werden.
- Sowohl der unmittelbare als auch der mittelbare Dienst sollen erfasst werden.

- Es sollen sowohl Regelungen erfasst werden, für die bereits seit einiger Zeit Erfahrungen mit der Anwendung gesammelt wurden als auch solche, die erst in jüngster Zeit aufgrund neuer tariflicher Möglichkeiten vereinbart wurden.
- Ob eine Regelung in der Literatur, von Ansprechpersonen der Verbände und Organisationen oder aufgrund unserer eigenen Sichtung des Regelungstextes als erfolgreich oder weniger gelungen eingeschätzt wird, ist kein Auswahlkriterium für die nähere Analyse. Denn erstens soll diese Bewertung der tieferen Betrachtung nicht vorweggenommen werden. Zweitens stellen alle Regelungen Kompromisse zwischen Verhandlungsparteien dar und enthalten demzufolge aus beiden Perspektiven heraus positive wie weniger positive Elemente. Drittens soll die Chance genutzt werden, auch aus eher negativen Erfahrungen zu lernen und Konsequenzen für zukünftige Vereinbarungen zu ziehen.

Auf der Basis dieser Kriterien wurden folgende Organisationen für ExpertInneninterviews ausgewählt:

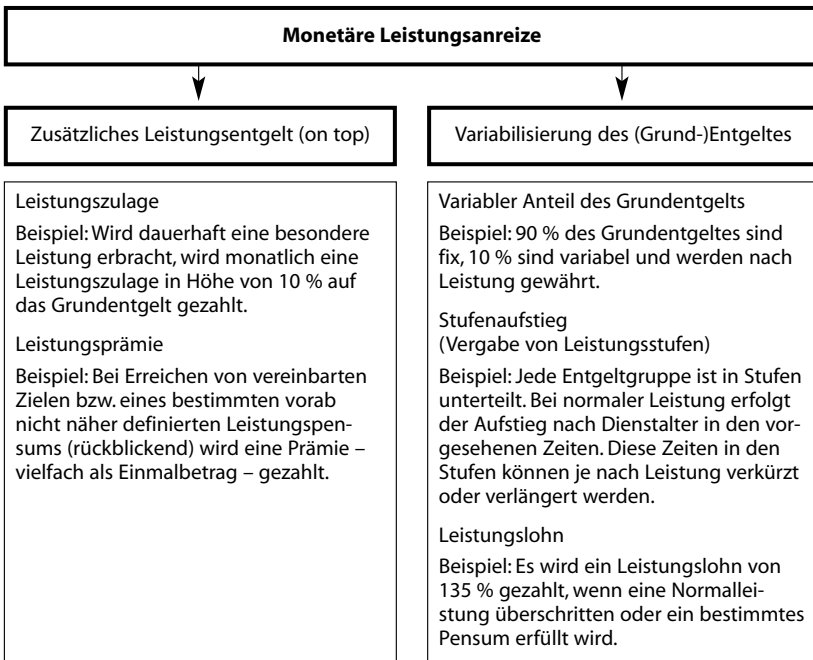
- Stadt Gütersloh: ein ExpertInneninterview mit zwei Personen
- Stadt München: zwei ExpertInneninterviews mit insgesamt 5 Personen
- Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: ein ExpertInneninterview mit zwei Personen
- N-ergie, Nürnberg: zwei Experteninterviews mit zwei Personen
- Bundesverband der Betriebskrankenkassen: ein Experteninterview mit einer Person
- Bayerische HypoVereinsbank: ein Experteninterview mit zwei Personen  
Die HypoVereinsbank gehört zwar nicht dem öffentlichen Sektor an, ist jedoch bislang nach Aussagen von ExpertInnen die einzige Organisation, die den Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe umgesetzt hat. Da dieser Tarifvertrag auch für eine Reihe öffentlicher Banken gültig ist und einen neuen Modelltyp der leistungsorientierten variablen Grundvergütung vorsieht, wurde die HypoVereinsbank für die nähere Analyse ausgewählt. Denn die hier gesammelten Erfahrungen könnten von direkter Bedeutung auch für das öffentliche Bankgewerbe sein, zumal vor dem Hintergrund der künftigen Umsetzung des jüngst abgeschlossenen Tarifvertrages für Sparkassen.

GesprächspartnerInnen waren verantwortliche Personen des Personal- oder Betriebsrats, die jeweils zuständigen örtlichen oder bezirklichen GewerkschaftsvertreterInnen und ein/-e VertreterIn des Personalwesens der Organisation. Die Gespräche dauerten jeweils eine bis eineinhalb Stunden. Ihnen lag ein individuell ausgearbeiteter Gesprächsleitfaden zugrunde.

### 3. VIELFALT DER MODELLE – EIN SYSTEMATISCHER ÜBERBLICK

Wenn Entgelt am Leistungsprinzip ausgerichtet werden soll, kann dies mittels unterschiedlicher Modelle monetärer Leistungsanreize erfolgen. Diese Modellvielfalt spiegelt sich auch in der Praxis der Leistungsvergütungen des öffentlichen Sektors wider. Bevor die Regelungen konkret vorgestellt und erläutert werden (siehe Kapitel 4), soll zum besseren Verständnis ein kurzer systematischer Überblick darüber gegeben werden, welche Wege beschritten werden können. Grundsätzlich lassen sich für das Leistungsentgelt zwei Grundmodelle unterscheiden, die auch in der Diskussion über den öffentlichen Sektor immer wieder genannt werden (siehe Abb. 2):

**Abb. 2: 2 Grundmodelle monetärer Leistungsanreize**



- (a) Bei dem ersten Modell geht es um einen *leistungsbezogenen Entgeltbestandteil*, der als Leistungszulage oder -prämie zusätzlich (»on top«) zum anforderungsbezogenen Grundentgelt gezahlt wird.
- (b) Das zweite Modell bezieht das *Grundentgelt oder weitere fixe Gehaltsbestandteile* (z.B. Sonderzahlungen) ein. Hierbei sind zwei Varianten möglich:
- (1) Ein festgelegter Anteil des Grundentgeltes wird variabilisiert und in leistungsbezogene Bezahlung umgewandelt.
  - (2) Der Aufstieg innerhalb einer Entgeltgruppe wird ganz oder teilweise von der erbrachten Leistung abhängig gemacht, wie es für den Bereich der Beamtenbesoldung ermöglicht wurde: Hier kann der Aufstieg innerhalb der Gehaltsstufen nicht nur nach Besoldungsdienstalter, sondern auch nach Leistung erfolgen. Die Zeitdauer des Verbleibs in einer Stufe kann je nach Leistung gestreckt oder beschleunigt werden.

Wird eine leistungsbezogene Vergütung angewendet, muss die erbrachte Leistung auf irgendeine Weise festgestellt, bewertet und vergütet werden. Wie diese drei Schritte »Feststellen« – »Bewerten« – »Vergüten« methodisch aussehen können, erläutert und illustriert Abbildung 3 anhand von Beispielen.

**Abb. 3: Methoden der Leistungsfeststellung, -bewertung und -vergütung**

Schritte	Beispiele
<p><b>Schritt 1:</b> Feststellen der Leistung durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beurteilen: subjektiv wertende Meinungsäußerung über Merkmale oder Erscheinungen, die an keinen quantitativen Maßstab gebunden ist</li> <li>• Messen: exakter Vergleich mit Hilfe von Maßeinheiten</li> </ul>	<p>Beispiel für eine Beurteilung: Merkmal: Eigeninitiative – Beurteilung: gut</p> <p>Beispiel für eine Messung: Bezugsleistung: 60 Minuten – erreichte (Ziel-) Leistung: 20 Minuten</p>
<p><b>Schritt 2:</b> Bewerten der Leistung: Es wird bestimmt, welche Leistung welchen (Punkt-)Wert hat. Beurteilungsnoten oder Zahlenwerte aus der Leistungsfeststellung werden nach einem bestimmten Maßstab in ein Bewertungssystem eingeordnet.</p>	<p>Beispiel für ein Beurteilungsverfahren: Beurteilung: gut – Bewertung: 4 Punkte</p> <p>Beispiel für ein Verfahren der Messung: erreichte Leistung: 20 Minuten – Bewertung: 10 Punkte</p>
<p><b>Schritt 3:</b> Vergüten der Leistung: Der ermittelte (Punkt-)Wert wird nach einem bestimmten Verhältnis in das erzielte Leistungsentgelt umgerechnet.</p>	<p>Eine erreichte Punktzahl von z.B. zwischen 18 und 20 Punkten kann bedeuten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsprämie von x €</li> <li>• Leistungszulage von x %</li> <li>• Erreichen einer Leistungsstufe</li> <li>• Erreichen eines Leistungslohnes von x %</li> </ul>

In den folgenden Abschnitten 3.1 und 3.2 werden zwei Verfahren der Leistungsfeststellung noch ausführlicher dargestellt, da sie für die Praxis der Leistungsvergütung eine große Bedeutung besitzen: Merkmalorientierte und zielorientierte Verfahren. Anschließend werden Akkord-, Prämien- und Standardlöhne kurz erläutert (Abschnitt 3.3).<sup>5</sup>

### **3.1 MERKMALORIENTIERTE VERFAHREN DER LEISTUNGSFESTSTELLUNG**

Leistung wird hier mit Hilfe bestimmter Merkmale oder Kriterien eingeschätzt. Solche Merkmale können sein: Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zusammenarbeit, Engagement etc. Sie können auch Arbeitsergebnisse, Verhalten oder Eigenschaften von Beschäftigten betreffen. In der Regel sind es einzelne Vorgesetzte, die die Leistung der MitarbeiterInnen nach Merkmalen beurteilen. Beurteilende können Einzelpersonen oder mehrere Personen (z.B. Erst- und ZweitbeurteilerInnen) sein. In seltenen Fällen wird eine Kommission damit beauftragt. Ein Beispiel eines merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens zeigt Abbildung 4. Bei diesem Beispiel werden eine Reihe zuvor festgelegter und beschriebener Merkmale oder Kriterien getrennt voneinander beurteilt, indem der/die Beschäftigte für jedes Kriterium in die für ihn/sie zutreffende Stufe eingeordnet wird (analytische Leistungsbeurteilung). Den Stufen sind Punktwerte zugeordnet, die anschließend zu einer Gesamtpunktzahl addiert werden. Diese Gesamtpunktzahl bildet dann die Grundlage für die Bewertung und Bezahlung des Leistungsentgeltes.

Merkmale wie z.B. Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität können aber auch im Mittelpunkt einer Leistungsmessung stehen. Die Leistung wird bei merkmalsorientierten Verfahren – im Unterschied zu zielorientierten – ausschließlich rückblickend betrachtet.

Zu Abbildung 4 folgende nähere Erläuterungen: Zur Feststellung der Leistung werden 4 Merkmale herangezogen: Arbeitsqualität, Arbeitsquantität, Zusammenarbeit und Einsatzbereitschaft. Jedes dieser Merkmale kann in 4 Stufen von mangelhaft bis sehr gut eingestuft werden, wodurch sich unterschiedliche Bewertungspunkte ergeben können. Die Zahl der pro Stufe und maximal erreichbaren Punkte schwankt zwischen 3 Punkten bei dem Merkmal Zusammenarbeit und 12 Punkten bei dem Merkmal Arbeitsquantität. Durch diese Gewichtung wird den

5 Ausführlichere Darstellungen von Entgeltsystemen und Verfahren der Entgeltdifferenzierung finden sich in Lang/Meine/Ohl, 1997 und Maier 1988.



Merkmale eine unterschiedliche Bedeutung für die Entgelthöhe verliehen und ein gewisser Steuerungseffekt hinsichtlich der Leistungsverausgabung ausgeübt. Die erreichte Punktzahl entscheidet über die Vergabe des Leistungsentgeltes, und zwar wiederum nach Stufen, in denen entweder keine, 25 %, 50 %, 75 % oder 100 % der maximalen Leistungsvergütung gezahlt werden. In den meisten Verfahren ist vorgesehen, dass die Leistungsbeurteilung in einem Beurteilungsgespräch durch den Vorgesetzten vorgestellt und erläutert sowie anschließend gemeinsam besprochen wird.

**Abb. 4: Leistungsbeurteilung und Bewertung**

Leistungsmerkmale	Stufe 1 mangelhaft	Stufe 2 befriedigend	Stufe 3 gut	Stufe 4 sehr gut
Arbeitsqualität	0	3	6	9
Arbeitsquantität	0	4	8	12
Zusammenarbeit	0	1	2	3
Einsatzbereitschaft	0	3	6	9

Bewertungssystem	
0 – 7 Punkte	= kein Leistungsentgelt
8 – 15 Punkte	= 25 % des max. Leistungsentgeltes, z.B. 250 €
16 – 23 Punkte	= 50 % des max. Leistungsentgeltes, z.B. 500 €
24 – 30 Punkte	= 75 % des max. Leistungsentgeltes, z.B. 750 €
31 – 33 Punkte	= 100 % Leistungsentgelt, z.B. 1.000 €

### 3.2 ZIELORIENTIERTE VERFAHREN DER LEISTUNGSFESTSTELLUNG

Bei zielorientierten Verfahren werden zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten Ziele vereinbart, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen (Zielerreichungszeitraum). Die Ziele können für einzelne Beschäftigte individuell vereinbart werden oder für Gruppen von Beschäftigten bzw. Teams. Am Ende des Zielerreichungszeitraums wird festgestellt, zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden (Zielerreichungsgrad). In manchen Systemen werden auch während des Zielerreichungszeitraumes Zwischenbilanzen zur Zielerreichung durchgeführt, um eventuelle Schwierigkeiten bei der Zielerreichung abstellen oder bei einer Veränderung der Rahmenbedingungen Ziele anpassen zu können.

Die vereinbarten Ziele können sich auf unterschiedliche Kategorien beziehen, wie z.B. ökonomische Ziele, soziale Ziele, Ziele im Bereich der Zusammenarbeit oder Ziele im Bereich der Kundenorientierung oder des Leistungsverhaltens im allgemeinen. Je nach Zielkategorie ist die Zielerreichung unterschiedlich leicht messbar bzw. kann nur beurteilt werden. Die Zielerreichung wird in den meisten Verfahren in einem Gespräch zwischen Vorgesetztem/-r und MitarbeiterIn festgestellt.

In Abbildung 5 wird ein Beispiel für die Vereinbarung eines messbaren Ziels dargestellt. Es handelt sich um die Dauer der Bearbeitung eines Antrags. Die gegenwärtige Bearbeitungszeit (Ausgangsleistung) beträgt 28 Tage und soll auf 14 Tage gesenkt werden (Ziel). Das Leistungsentgelt berechnet sich in diesem Beispiel proportional zum Zielerreichungsgrad: Bei einer 100%-igen Zielerreichung werden 100% des verfügbaren Leistungsentgelts gezahlt, bei 50%-iger Zielerreichung 50% des Leistungsentgelts usw..

**Abb. 5: Leistungsmessung und Bewertung auf Basis einer Zielvereinbarung**

Bearbeitungszeit eines Antrags	erreichte Leistung	Zielerreichungsgrad
vereinbarte Zielleistung: 14 Tage Ausgangsleistung: 28 Tage	14 Tage	100 % Zielerreichung
	21 Tage	50 % Zielerreichung
	28 Tage	0 % Zielerreichung

Bewertungssystem		
28 Tage	= kein Leistungsentgelt	
24,5 Tage	= 25 % des max. Leistungsentgeltes,	z.B. 250 €
21 Tage	= 50 % des max. Leistungsentgeltes,	z.B. 500 €
17,5 Tage	= 75 % des max. Leistungsentgeltes,	z.B. 750 €
14 Tage	= 100 % Leistungsentgelt,	z.B. 1.000 €

### 3.3 AKKORD-, PRÄMIEN- UND STANDARDLOHN

#### Akkordlohn

Beim Akkordlohn bestimmt sich die Höhe der Vergütung direkt durch die erbrachte Leistung. Im Zeitakkord wird für die Fertigung eines Gegenstandes eine bestimmte Zeit vorgegeben, die der Normalleistung entspricht. Ein Unterschreiten der Vorgabezeiten führt zu einer Erhöhung des Akkordverdienstes. Im Stückakkord wird pro gefertigtem Stück ein bestimmter Geldbetrag gezahlt.

Ein Beispiel für den Zeitakkord:

Wenn die Vorgabezeit für 1 Stück 2 Minuten beträgt und der/die Beschäftigte 30 Stück pro Stunde fertigt, dann wurde die Normalleistung von 100% erreicht und es sind 60 Minuten abrechenbar. Werden 33 Stück pro Stunde geschafft, sind es 66 Minuten und der Leistungsgrad beträgt 110%.

Bei einer erbrachten Leistung von 100% erhält die/der Arbeiter/in den Akkordrichtsatz von 100% ihrer/seiner Lohngruppe, bei einer Leistung von 110% sind es 110% der Lohngruppe. Das Verhältnis Leistung/Akkord ist immer linear. Entscheidend bei diesem System ist das Leistungsniveau, das mit den Vorgabezeiten festgelegt wird.

### **Prämienlohn**

Beim Prämienlohn wird das Entgelt in Relation zu einer erreichten Leistung berechnet, die in Form von mess- oder zählbaren Größen vereinbart wird. Im Unterschied zum Akkordlohn können verschiedenste Bezugsgrößen gewählt werden, so z.B. messbare Qualitätsgrößen (Fehlerquoten) oder Nutzungsgrade von Maschinen. Ein weiterer Unterschied: Beim Prämienlohn ist es möglich, die Prämie nach oben und unten zu begrenzen. Es kann also eine Untergrenze von z.B. 110% bestimmt werden, diese bildet dann einen Mindestverdienst für die/den Arbeiter/in. Eine Obergrenze von z.B. 140% stellt dann zugleich die obere Leistungsgrenze dar. Damit ist der Leistungsverausgabung eine Grenze gesetzt, denn ein Überschreiten dieser Obergrenze führt nicht zu einem Mehrverdienst.

### **Standardlohn**

Beim Standardlohn (auch Pensumlohn oder Vertragslohn genannt) werden für einen begrenzten Zeitraum ein fester Lohn und eine diesem Lohn entsprechende Arbeitsleistung festgelegt. Dieser Standardlohn liegt über dem Tariflohn, z.B. bei 130%. Durch die befristete Fixierung wirkt der monetäre Leistungsanreiz weniger direkt als beim Akkord, denn Leistungssteigerungen oder -rückgänge führen nicht unmittelbar zu einer Änderung des Entgeltes.

## 4. REGELUNGEN MONETÄRER ANREIZSYSTEME IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

---

### 4.1 AUSWAHL UND DARSTELLUNG DER REGELUNGEN

Wie bereits dargestellt, orientiert sich die vorliegende Studie bei der Auswahl der gesetzlichen und tariflichen Regelungen an der in Kapitel 2 getroffenen Definition des öffentlichen Dienstes. Regelungen, die außerhalb des so definierten Untersuchungsfeldes liegen, wurden nicht berücksichtigt. Somit standen für die Untersuchung 18 Tarifverträge, 2 Gesetze und 23 Länderverordnungen zur Verfügung, die in Kapitel 4.2 im Überblick dargestellt werden. Nicht berücksichtigt werden konnten zwei Tarifregelungen, die erst in der Phase der Endredaktion dieser Studie vereinbart wurden: Der TV-L Hessen sowie die tariflichen Regelungen zu leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Entgelten für Beschäftigte der Sparkassen (vgl. Kapitel 1).

Der nachfolgende Überblick über die Regelungen gliedert sich in die tariflichen (Kapitel 4.2.1) sowie die gesetzlichen Regelungen (Kapitel 4.2.2).

Die tariflichen Regelungen werden im Anschluss an einen Überblick (Kapitel 4.2.1.1) nach 4 Regelungskomplexen beschrieben:

- Geltungsbereich, Ziele und Grundsätze des Leistungsanreizsystems (Kapitel 4.2.1.2)
- Leistungselemente, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung (Kapitel 4.2.1.3)
- Leistungskriterien und Zielkategorien (Kapitel 4.2.1.4)
- Finanzielle Regelungen:
  - Bewertungsmaßstäbe
  - Finanzierungsquelle
  - Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes. (Kapitel 4.2.1.5)

Zum Zwecke einer besseren Übersichtlichkeit werden in den Abschnitten 4.2.1.2 bis 4.2.1.5 die Tarifverträge in drei Untergruppen zusammengefasst dargestellt. Es sind dies die Sparten »Kommunen«, »Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe« sowie »Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder«.

Aus Gründen der Einheitlichkeit und Übersichtlichkeit der Darstellung werden die in die spätere Analyse und Bewertung (Kapitel 5 und 6) einbezogenen Dienst- und Betriebsvereinbarungen in diesem Kapitel nicht aufgenommen.

## **4.2 DARSTELLUNG DER REGELUNGEN IM ÜBERBLICK**

### **4.2.1 Tarifliche Regelungen**

#### **4.2.1.1 Überblick**

Die ersten tariflichen Regelungen über Leistungsvergütungssysteme im Öffentlichen Dienst wurden im Jahr 1995 abgeschlossen. Vorreiterinnen waren die Stadt Saarbrücken und die Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK).

Bereits ein Jahr später wurde der erste bundesweite Rahmentarifvertrag über Leistungszulagen und Leistungsprämien in kommunalen Verwaltungen und Betrieben vereinbart, der TV-L. Er regelt Grundsätze der leistungsbezogenen Vergütung und muss durch bezirkliche Tarifverträge konkretisiert werden, um angewendet werden zu können. Dies ist bislang für drei Bezirke erfolgt: in Sachsen-Anhalt (1997), NRW (2003) und München (2003)<sup>6</sup>. Bereits vor Abschluss des bezirklichen Tarifvertrages für NRW wurde für die Stadt Gütersloh auf Basis des TV-L ein eigener bezirklicher Tarifvertrag (2000) sowie eine entsprechende Dienstvereinbarung abgeschlossen (2001). Auch bezirkliche Tarifverträge bedürfen also der weiteren Konkretisierung durch Dienstvereinbarungen, wie in Gütersloh geschehen. In der Stadt München befinden sich die Sozialpartner zur Zeit in Verhandlung über eine Dienstvereinbarung.

Für einen weiteren Bereich wurden im Jahr 2000 tarifliche Grundlagen für verschiedene leistungsbezogene Entgeltkomponenten gelegt: die kommunalen Versorgungsbetriebe. Der für sie abgeschlossene Tarifvertrag TV-V ermöglicht den Abschluss betrieblicher Regelungen zur Vergabe von leistungsbezogenen Aufstiegen beim Grundentgelt sowie von Leistungszulagen und -prämien. Die N-ergie als Energieversorger der Stadt Nürnberg hat als eines der ersten Versorgungsunternehmen eine entsprechende Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Diese Betriebsvereinbarung wird in den Kapiteln 5 und 6 einbezogen werden. Weitere Versorgungsbetriebe mit Regelungen zu Leistungsentgelten auf Basis des TV-V sind

6 Da der TV-L Hessen noch eine Erklärungsfrist bis zum 1.4.2004 hat und diese Frist bei Endredaktion der Studie noch nicht abgelaufen ist, wird er hier nicht aufgeführt.

die Stadtwerke Düsseldorf und die Stadtwerke Ulm. Deren betriebliche Regelungen werden in dieser Studie nicht weiter berücksichtigt.

Aus dem Bereich der Entsorgungsbetriebe wurde ein Tarifvertrag in die Darstellung einbezogen, der ein klassisches, tariflich geregeltes Leistungslohnsystem für ArbeiterInnen regelt: der Tarifvertrag für die Abfallentsorgung der Stadt Aachen. Dieser Tarifvertrag steht im Rahmen dieser Studie stellvertretend für ähnliche Regelungen auf der Basis der Bundesmanteltarifverträge für ArbeiterInnen. Der Tarifvertrag für das Restmüllheizkraftwerk in Böblingen regelt in allgemeiner Form die Zahlung von Leistungszulagen.

Für Verkehrsbetriebe wurden im Jahr 2001 zwei Spartentarifverträge in Brandenburg und NRW abgeschlossen, die ebenfalls die Einführung leistungsbezogener Vergütungsbestandteile durch Abschluss entsprechender Betriebsvereinbarungen ermöglichen.

Der AOK als Vorreiterin folgten in den nächsten Jahren weitere Krankenkassen mit der Vereinbarung von Tarifverträgen zur Einführung leistungsorientierter Entgeltbestandteile: im Jahr 1998 die Tarifgemeinschaft der Betriebskrankenkassen; 1999 der Bundesverband der Betriebskrankenkassen mit den angeschlossenen Landesverbänden und im Jahr 2000 die Innungskrankenkassen.

Weitere Tarifverträge aus dem Gesundheitsbereich zu Leistungsvergütungssystemen wurden für das Unfallkrankenhaus Marzahn im Jahr 2002 und das Staatsbad Salzuflen im Jahr 2003 vereinbart.

Seit dem Jahr 2003 ist außerdem ein Tarifvertrag für das private und öffentliche Bankgewerbe gültig, der die Einführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter variabler Vergütungen ermöglicht. Er muss durch Dienst- oder Betriebsvereinbarungen konkretisiert werden, was erstmals gegen Ende des Jahres 2003 für die HypoVereinsbank erfolgte.<sup>7</sup>

Die folgende Übersicht listet die abgeschlossenen Tarifverträge mit ihren Bezeichnungen und dem räumlichen Geltungsbereich auf und sortiert sie nach Branchen und dem Jahr des Inkrafttretens. Sie gibt außerdem die Kurzbezeichnung an, mit der die Tarifverträge in dieser Studie bezeichnet werden.

7 Die im Februar 2004 ausgehandelten Bestimmungen zu einer Sparkassensonderzahlung konnten aus terminlichen Gründen hier nicht mehr einbezogen werden.

**Abb. 6: Tarifliche Regelungen zu Leistungsentgelten nach Abschlussdatum, räumlichem Geltungsbereich, Name und Kurzbezeichnung**

<b>Datum</b>	<b>Räumlicher Geltungsbereich</b>	<b>Name der Regelung</b>	<b>Kurzbezeichnung</b>
<b>Kommunen</b>			
1995	Stadt Saarbrücken	Tarifvertrag der Landeshauptstadt Saarbrücken über leistungsbezogene Entgeltbestandteile vom 29.6.1995	TV Saar
1996	kommunale Verwaltungen und Betriebe	Rahmentarifvertrag vom 29.10.1996 über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien	TV-L
1997	kommunale Verwaltungen und Betriebe in Sachsen-Anhalt	Tarifvertrag zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien in kommunalen Verwaltungen und Betrieben des Landes Sachsen-Anhalt vom 30. Juni 1997	TV-L SA
2000	Stadt Gütersloh	Tarifvertrag vom 19. Juni 2000 über die Gewährung von Leistungsprämien an Arbeitnehmer/innen der Stadt Gütersloh, konkretisiert durch Dienstvereinbarung vom 7. September 2001	TV Güit
2003	kommunale Verwaltungen und Betriebe in NRW	Tarifvertrag vom 21. März 2003 über die Gewährung von Leistungsprämien im Bereich des KAV NW	TV-L NW
2003	Stadt München	Bezirkstarifvertrag auf der Grundlage von § 5 des Rahmentarifvertrages über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien (TV-L) vom 29. Oktober 1996, unterzeichnet am 26.05.2003	TV Mün
<b>Versorgungsbetriebe</b>			
2000	kommunale Versorgungsbetriebe	Tarifvertrag Versorgungsbetriebe vom 5. Oktober 2000	TV-V
<b>Entsorgungsbetriebe</b>			
1997	Abfallentsorgung der Stadt Aachen	Betrieblicher Tarifvertrag zur Regelung der Arbeitsverhältnisse der im Bereich der Abfallentsorgung der Stadt Aachen beschäftigten Müllwagenfahrer und Mülllader vom 23. April 1997	TV Abfall
2002	Zweckverband Restmüll-Heizkraftwerk Böblingen	Manteltarifvertrag RBB, in Kraft getreten am 1. November 2002	MTV RBB

**Abb. 6 (Fortsetzung): Tarifliche Regelungen zu Leistungsentgelten nach Abschlussdatum, räumlichem Geltungsbereich, Name und Kurzbezeichnung**

<b>Datum</b>	<b>Räumlicher Geltungsbereich</b>	<b>Name der Regelung</b>	<b>Kurzbezeichnung</b>
<b>Verkehrsbetriebe</b>			
2001	Nahverkehrsbetriebe in NRW	Spartentarifvertrag Nahverkehrsbetriebe (TV-N NW) vom 25. Mai 2001	TV-N NW
2001	Nahverkehrsbetriebe in Brandenburg	Spartentarifvertrag Nahverkehr Brandenburg (TV-N BRB) vom 27. Juni 2001	TV-N BRB
<b>Banken</b>			
2003	Landesbanken, Kreditinstitute mit Sonderaufgaben (Anstalt des öffentlichen Rechts), freie Sparkassen und Sparkassen des Saarlandes	Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe, gültig ab 1. Januar 2003	TV Bank
<b>Krankenkassen</b>			
1995	Allgemeine Ortskrankenkassen	Tarifvertrag zur Zahlung leistungs- und erfolgsorientierter Zulagen an Beschäftigte der AOK und ihrer Verbände vom 13.10.1995 (Zulagentarifvertrag)	TV AOK
1998	Betriebskrankenkassen, die der Tarifgemeinschaft angehören	Tarifvertrag über die Zahlung von Zulagen an Beschäftigte der Betriebskrankenkassen vom 11.12.1998 (ZuITV BKK)	TV BKK-TG
1999	Bundesverband der Betriebskrankenkassen und angeschlossene Landesverbände	Tarifvertrag vom 17. Dezember 1998 zur Gewährung von Leistungszulagen (Ergänzungstarifvertrag Nr. 1 zur VOV-BKK vom 11. September 1992), in der Fassung des Änderungstarifvertrages Nr. 1 vom 3. Dezember 2001	TV BKK-B-L
2000	Innungskrankenkassen	Tarifvertrag vom 19. Dezember 2000 über die Gewährung von Leistungszulagen an Beschäftigte der Innungskrankenkassen (Leistungszulagen-Tarifvertrag)	TV IKK
<b>Kliniken/Bäder</b>			
2002	Unfallkrankenhaus Marzahn	Vergütungstarifvertrag (TV-V ukb), in Kraft getreten am 1. August 2002	TV-V ukb
2003	Staatsbad Salzuffen	Entgelttarifvertrag vom 1. August 2003, gültig ab 1. Juli 2003	TV Bad



#### **4.2.1.2 Geltungsbereich, Ziele und Grundsätze**

##### **■ Kommunen**

Die kommunalen Tarifverträge gelten jeweils für alle Beschäftigten, für die der BAT oder der BMT-G gelten. Ausnahmen werden lediglich insofern getroffen, als für bestimmte Beschäftigtengruppen eigene Tarifwerke zur Leistungsvergütung existieren. Dies gilt für den TV-L, TV-L SA und den TV-L NW, die jeweils Beschäftigte der Versorgungsbetriebe und Sparkassen sowie den Geltungsbereich der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg ausnehmen. Der TV-L NW nimmt zusätzlich Beschäftigte von Nahverkehrsbetrieben und Wasserwirtschaftsverbänden aus, die ihre eigenen Tarifverträge anwenden.

Den in den Regelungen genannten Zielen ist die Betonung der Verbesserung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit gemeinsam. Die Modernisierung und Reformierung der Verwaltungen, ihrer Betriebe und Dienstleistungen findet sich ebenfalls – unterschiedlich deutlich formuliert – in allen Funktionsbestimmungen wieder. In der Außenwirkung werden eine höhere Qualität und Bürgerorientierung angestrebt. Im Hinblick auf die Innenwirkung nennen TV Güt und TV Saar eine erhöhte Motivation, Zufriedenheit oder verbesserte Arbeitsbedingungen der Beschäftigten als Ziele. TV-L, TV-L SA und TV-L NW sind in ihren Zielformulierungen fast identisch und streben über die bereits genannten Ziele hinaus die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Neugestaltung an und erwarten eine Verbesserung der Personalsteuerung. Im TV Mün werden darüber hinaus die positive Beeinflussung der Verwaltungskultur und die Gewährleistung der Chancengleichheit von Frauen und Männern als Ziele genannt.

Die Mehrzahl der Tarifverträge setzt für seine Anwendung ein entsprechendes, vom Arbeitgeber zur Verfügung gestelltes Finanzvolumen im Haushalt voraus. Lediglich TV Güt und TV Mün sagen hierzu nichts aus. Außerdem wird im TV-L der Abschluss bezirklicher Tarifverträge als Anwendungsvoraussetzung gefordert.

Von den vorliegenden kommunalen Tarifverträgen schreiben nur der TV Saar und der TV Güt eine verbindliche Zahlung von Leistungsentgelten bei Vorliegen der Voraussetzung vor. Alle anderen Tarifverträge enthalten eine Kann-Vorschrift.

Die zu honorierenden Leistungen müssen gemäß der Formulierungen der Tarifverträge überdurchschnittlich sein. Im TV-L, TV-L NW und TV Mün wird darüber hinaus gefordert, dass die Leistungen zur Hebung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges der Verwaltung beigetragen haben müssen. Im TV-L und TV Güt ist die Erreichung zuvor vereinbarter Ziele Anspruchsvoraussetzung für eine Leistungsprämie. TV Güt und TV Mün konkretisieren den Leistungsbegriff dahin-

gehend, dass die zu honorierende Leistung nicht durch Mehrarbeit erbracht worden sein darf. Auch der TV-L SA enthält Regelungen zum Schutz vor Überlastung der Beschäftigten.

Der TV-L SA weist als Besonderheit die Regelung auf, dass maximal 12% der Beschäftigten Leistungszulagen erhalten können.

Hinsichtlich der Vergabe von Leistungsprämien werden in fast allen Tarifverträgen sowohl Einzel- als auch Gruppenprämien zugelassen. Der TV Güt sieht ausschließlich Gruppenprämien vor.

Abb. 7: Tarifliche Regelungen bei Kommunen nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 1

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV Saar	Alle Beschäftigten der Landeshauptstadt Saarbrücken, für die der BAT oder der BMT-GII gelten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebung der Dienstleistungsqualität für BürgerInnen</li> <li>• Steigerung der Effizienz der Verwaltung</li> <li>• Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewährung eines entsprechenden Finanzvolumens im Haushalt</li> <li>• Honorierung von hinsichtlich der Arbeitsqualität erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>
TV-L	Alle Beschäftigten von Mitgliedsunternehmen der VKA, die unter den BAT, BAT-O, BMT-G-IL und den BMT-G-O fallen; ausgenommen Beschäftigte von Versorgungsbetrieben und Sparkassen sowie die Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisierung der Verwaltungen und Betriebe und ihrer Dienstleistungen</li> <li>• Verbesserung der Personalsteuerung</li> <li>• Einbeziehung der Arbeitnehmer bei der Neugestaltung</li> <li>• Steigerung der Einnahmen und Begrenzung der Ausgaben durch Zielvereinbarungen und Erfolgsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorliegen eines bezirklichen Tarifvertrages und eines beim Arbeitgeber vorliegenden Finanzvolumens</li> <li>• Honorierung von Leistungen, die hinsichtlich der Arbeitsqualität oder -quantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind, wenn die Leistungen nachweislich überdurchschnittlich zur Hebung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges der Verwaltung oder des Betriebes ... beigetragen haben (Leistungszulage)</li> <li>• Honorierung der Erreichung besonderer Ziele (Leistungsprämie)</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>

**Abb. 7: Tarifliche Regelungen bei Kommunen nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 2**

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV-L SA	<p>Alle Beschäftigten von Mitgliedsunternehmen des KAV Sachsen-Anhalt, die unter den BAT-O und BMT-G-O fallen, ausgenommen Angestellte der Versorgungsbetriebe sowie Angestellte und Arbeiter der Sparkassen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisierung der Verwaltungen und Betriebe und ihrer Dienstleistungen</li> <li>• Verbesserung der Personalsteuerung</li> <li>• Einbeziehung der Arbeitnehmer und Erhöhung ihrer Motivation</li> <li>• Steigerung der Einnahmen und Begrenzung der Ausgaben durch Zielvereinbarungen und Erfolgsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorliegen eines vom AG zur Verfügung gestellten Finanzvolumens</li> <li>• Honorierung von Leistungen, die hinsichtlich der Arbeitsqualität oder -quantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise ... zu erwarten sind (Leistungszulage)</li> <li>• Max. 12 % der Beschäftigten können Leistungszulagen erhalten</li> <li>• Honorierung der Erreichung besonderer Ziele (Leistungsprämie)</li> <li>• Regelungen zum Schutz vor Überlastung durch Überstunden und Mehrarbeit</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV Güt	<p>Alle Beschäftigten der Stadt Gütersloh, für die der BAT oder BMT-Gil gelten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürgerfreundlichkeit</li> <li>• Leistungsauftrags Erfüllung</li> <li>• Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns</li> </ul> </li> <li>• Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Nachhaltige Motivation durch immaterielle Anreize</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Leistungen, die hinsichtlich der Arbeitsqualität oder -quantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind, wenn die Leistungen nachweislich überdurchschnittlich zur Erreichung zuvor vereinbarter Ziele beigetragen haben</li> <li>• Leistung darf nicht durch Mehrarbeit erbracht werden</li> <li>• Ausschließlich Gruppenprämie</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>

**Abb. 7: Tarifliche Regelungen bei Kommunen nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 3**

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV-L NW	<p>Alle Beschäftigten von Mitgliedsunternehmen des KAV NW, die unter den BAT oder BMT-Gll fallen, ausgenommen Beschäftigte von Versorgungsbetrieben, Nahverkehrsbetrieben, Wasserwirtschaftsverbänden, die ihre jeweils gültigen TV anwenden und Beschäftigte von Sparkassen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernisierung der Verwaltungen und Betriebe und Produktivitätsverbesserung ihrer Dienstleistungen</li> <li>• Verbesserung der Personalführung</li> <li>• Einbeziehung der Arbeitnehmer bei der Neugestaltung</li> <li>• Steigerung der Einnahmen und Begrenzung der Ausgaben durch Zielvereinbarungen sowie Leistungs- und Erfolgsorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorliegen eines vom AG zur Verfügung gestellten Finanzvolumens</li> <li>• Honorierung besonderer Leistungen, die nachweislich überdurchschnittlich zur Steigerung der quantitativen und/oder qualitativen Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges der Verwaltung oder des Betriebes ... beigetragen haben</li> <li>• Leistung darf nicht durch Mehrarbeit erbracht werden</li> <li>• Leistung kann auch im Halten einer besonderen Leistung bestehen</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV Mün	<p>Alle Beschäftigten der Stadt München, für die der BAT oder der BMT-Gll gelten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterstützung des Verwaltungsreformprozesses</li> <li>• Größere Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns</li> <li>• Stärkere Beachtung der Wirksamkeit der Ergebnisse des Verwaltungshandelns</li> <li>• Steigern einer Verwaltungskultur, die</li> <li>• die Persönlichkeit der MA respektiert</li> <li>• die Interessen der BürgerInnen einbezieht</li> <li>• Leistungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Entwicklungsmöglichkeiten fördert</li> <li>• Gewährleistung der Chancengleichheit von Frauen und Männern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsatz der Gleichbehandlung</li> <li>• Honorierung von Leistungen, die nachweislich überdurchschnittlich zur Hebung der Leistung oder der größeren Wirtschaftlichkeit beigetragen haben. Die Interessen der BürgerInnen sollen dabei berücksichtigt werden.</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>

## ■ **Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe**

Für den Bereich der Versorgungs- und Verkehrsbetriebe sind drei Tarifverträge abgeschlossen worden, die umfassende Regelungen der Beschäftigungsverhältnisse der jeweiligen Branche enthalten: der TV-V, der TV-N NW und der TV-N BRB. Der TV-V gilt bundesweit für alle Beschäftigten, die in kommunalen Versorgungsbetrieben tätig sind und dem BetrVG unterliegen. Es gelten eine Reihe arbeits- und sozialrechtlicher Ausnahmen (Details s. folgende Tabelle). Der TV-N NW und TV-V BRB sind jeweils für die Beschäftigten der Verkehrsbetriebe der Länder NRW und Brandenburg gültig, soweit der Betrieb Mitglied des jeweiligen Kommunalen Arbeitgeberverbandes NRW oder Brandenburg ist. Die geltenden Ausnahmeregelungen ähneln denen des TV-V (Details s. folgende Tabelle).

Daneben wurden zwei Tarifverträge für einzelne Betriebe der Entsorgungswirtschaft vereinbart. Der TV Abfall gilt für alle Mülllader und Müllwagenfahrer der Stadt Aachen. Der MTV RBB regelt die Arbeitsverhältnisse aller Beschäftigten des Zweckverbandes Restmüllheizkraftwerk Böblingen, mit Ausnahme derjenigen Beschäftigten, die aus dem Öffentlichen Dienst übernommen wurden und Teilzeitbeschäftigte mit weniger als 12 Wochenstunden.

Keiner dieser Tarifverträge trifft eine explizite Aussage zu den Zielen der Leistungsvergütungsregelungen. Die Ziele können allenfalls aus den Beschreibungen der Leistungen, die besonders honoriert werden sollen, indirekt geschlossen werden.

Finanzielle Voraussetzungen für die Anwendung der tariflichen Regelungen zur Leistungsvergütung werden in keinem der Tarifverträge für Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe genannt.

Gemäß MTV RBB haben Beschäftigte erst mit Beginn des zweiten Beschäftigungsjahres Anspruch auf eine Leistungszulage.

Für die Versorgungs- und Verkehrsbetriebe sind die Regelungen zur Zahlung von Leistungsvergütungen Kann-Vorschriften, während die beiden Tarifverträge für die Entsorgungsbetriebe eine verbindliche Zahlung regeln. Allerdings kann beim MTV RBB die Leistungsvergütung auch 0% betragen, was die Verbindlichkeit faktisch wieder außer Kraft setzt.

Hinsichtlich der Art der Leistungen, die zu honorieren sind, sagt der MTV RBB nichts aus. Beim TV Abfall hingegen liegt ein Mengenakkord vor, so dass in den Regelungen konkrete Leistungsmengen und Leistungszeiträume benannt werden, ab denen sich der Akkordzuschlag erhöht, bzw. unter denen er sich verringert.

TV-V und TV-N NW sind hinsichtlich der Formulierungen zu den Leistungselementen identisch. Für den Stufenaufstieg müssen erheblich über dem Durch-

**Abb. 8: Tarifliche Regelungen bei Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetrieben nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 1**

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV-V	<p>Beschäftigte kommunaler Versorgungsbetriebe, die dem BetrVG unterliegen und ausschließlich Versorgungsaufgaben haben. Der Geltungsbereich kann landesbezirklich ausgeweitet werden. Ausnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitende Angestellte</li> <li>• Auszubildende, Volontäre, Praktikanten</li> <li>• Ältere Beschäftigte, für die Eingliederungszuschüsse gewährt werden</li> <li>• Beschäftigte, die Arbeiten nach § 260 SGB III oder nach den §§ 19 und 20 BSHG verrichten</li> <li>• Geringfügig Beschäftigte</li> <li>• Beschäftigte, für die eine eigenständige betriebliche Alters- und Hinterbliebenenversorgung besteht</li> <li>• Bereich der Arbeitsrechtlichen Vereinigung Hamburg</li> </ul>	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Leistungen, die erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegen (Stufenaufstieg)</li> <li>• Honorierung von Leistungen, die hinsichtlich Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind, wenn die Leistungen zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beigetragen haben (Leistungszulage)</li> <li>• Honorierung der Erreichung von vereinbarten oder festgelegten besonderen Zielen (Leistungsprämie)</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschritt zur Zahlung</li> </ul>
TV Abfall	Alle Müllader und Müllwagenfahrer der Stadt Aachen (BMT-G)	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Mengenleistung</li> <li>• Gruppenakkord</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>
MTV RBB	<p>Alle Beschäftigten des Restmüllheizkraftwerks Böblingen. Ausnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte, die aus dem Öffentlichen Dienst übernommen wurden</li> <li>• Teilzeitbeschäftigte mit weniger als 12 Wochenstunden</li> </ul>	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruch ab dem Beginn des zweiten Beschäftigtenjahres</li> <li>• Verbindliche Regelung, allerdings beginnend bei 0 % Leistungszulage</li> </ul>

**Abb. 8: Tarifliche Regelungen bei Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetrieben nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 2**

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV-N NW	<p>Beschäftigte in Nahverkehrsbetrieben, die Mitglieder des KAV NW sind.</p> <p>Ausnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitende Angestellte</li> <li>• Auszubildende, Volontäre, Praktikanten</li> <li>• Ältere Beschäftigte, für die Eingliederungszuschüsse gewährt werden</li> <li>• Geringfügig Beschäftigte</li> </ul>	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Leistungen, die erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegen (Stufenaufstieg)</li> <li>• Honorierung von Leistungen, die hinsichtlich Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität erheblich über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise zu erwarten sind, wenn die Leistungen zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beigetragen haben (Leistungs- lage)</li> <li>• Honorierung der Erreichung von vereinbarten oder festgelegten besonderen Zielen (Leistungsprämie)</li> <li>• Einzel- oder Gruppenprämie</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV-N BRB	<p>Beschäftigte in Verkehrsbetrieben des Landes Brandenburg, die Mitglied des KAV Brandenburg sind.</p> <p>Ausnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitende Angestellte</li> <li>• Auszubildende, Volontäre, Praktikanten</li> <li>• Ältere Beschäftigte, für die Eingliederungszuschüsse gewährt werden</li> <li>• Beschäftigte, die Arbeiten nach § 260 SGB III oder nach den §§ 19 und 20 BSHG verrichten</li> </ul>	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Leistungen, die erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegen (Stufenaufstieg)</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>



schnitt liegende Leistungen erbracht worden sein. Für die Zahlung einer Leistungszulage müssen die Leistungen außerdem zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beigetragen haben. Für den Erhalt einer Leistungsprämie müssen besondere Ziele erreicht worden sein. Der TV-N BRB ist in seiner Formulierung für den Stufenaufstieg ebenfalls identisch; allerdings fehlen hier die Formulierungen für Leistungszulagen und -prämien, da diese Leistungsvergütungselemente nicht vorgesehen sind. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Formulierungen des TV-V und der beiden TV-N denen der kommunalen Tarifverträge sehr stark ähneln.

Dort, wo Regelungen zu Prämien oder Akkord vorliegen, ist eine gruppenbezogene Leistungsvergütung möglich (TV-V, TV Abfall, TV-N NW, TV-N BRB).

### ■ **Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder**

Der TV Bank gilt, wie der entsprechende MTV, für Landesbanken, ausgewählte Kreditinstitute mit Sonderaufgaben in der Rechtsform der Anstalt des öffentlichen Rechts (z.B. Kreditanstalt für Wiederaufbau, KfW) sowie für freie Sparkassen (z.B. HaSpa, Frankfurter Sparkasse von 1822, Nassauische Sparkasse) und Sparkassen des Saarlandes. Auszubildende sind ausgenommen.

Die Tarifverträge der Krankenkassen gelten jeweils für alle tariflichen bzw. rentenversicherungspflichtig Beschäftigten ohne nennenswerte Ausnahmen. Allerdings gilt der Tarifvertrag der IKK nur für Angestellte. Der TV-V ukb gilt ebenfalls für alle Beschäftigten, einschließlich der Auszubildenden. Der TV Bad nimmt Auszubildende, SchülerInnen, Anlernlinge, VolontärInnen, PraktikantInnen, leitende Angestellte, geringfügig Beschäftigte, Studierende und nebenberuflich Beschäftigte von seiner Geltung aus.

Hinsichtlich der Ziele einer leistungsorientierten Vergütung machen der TV Bank, der TV BKK-B-L sowie der TV-V ukb keine Aussage. Die AOK zielt auf eine Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Beschreibung konkreter Beiträge zum Unternehmenserfolg wird im TV BKK-TG sowie TV IKK als Ziel genannt. Der TV BKK-TG erwartet außerdem eine Steigerung der Motivation der Beschäftigten, der TV IKK nennt die leistungsorientierte Ausrichtung der Aufgabenerfüllung ihrer Angestellten als Ziel.

Für eine Anwendung der TV Bank, TV BKK-TG und TV IKK ist jeweils der Abschluss einer entsprechenden konkretisierenden Dienst- oder Betriebsvereinbarung Voraussetzung. TV AOK, TV BKK-B-L, TV-V ukb und TV Bad sind de jure direkt anwendbar, bedürfen jedoch inhaltlicher Klärungen ihrer Regelungen.

Die Zahlung von Leistungsvergütungen bei Vorliegen der Voraussetzung ist im TV AOK, im TV-V ukb und im TV Bad verbindlich vorgeschrieben. Alle übrigen Regelungen enthalten Kann-Vorschriften.

Hinsichtlich der zu honorierenden Leistungen zeigen die Tarifverträge der Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder eine große Bandbreite und Vielfalt: Während der TV Bank Leistung und/oder Erfolg honorieren will, ohne diese näher zu bestimmen, fordert der TV BKK-B-L besondere individuelle Leistungen und Erfolge, der TV BKK-TG hingegen ausschließlich besondere objektiv messbare Erfolge. Gemäß TV-V ukb sollen überdurchschnittliche Leistungen honoriert werden, laut TV Bad werden Leistungen in quantitativer und qualitativer Hinsicht bewertet und vergütet. Im TV IKK wird der Grad der Zielerreichung honoriert. Im TV AOK ist die Vielfalt der Voraussetzungen für eine Leistungsvergütung am größten: Honoriert werden besondere, objektiv messbare Leistungen und Erfolge, sowie betriebswirtschaftliche Erfolge des Unternehmens und Projektarbeit.

Außer dem TV-V ukb und dem TV Bad sehen alle Tarifverträge auch eine Honorierung von Gruppenleistungen vor.

Die Tarifverträge TV BKK-B-L, TV BKK-TG und TV IKK regeln in gleicher Weise, dass der Abschluss von Zielvereinbarungen freiwillig ist, also nicht erzwungen werden kann, und dass die Zielvereinbarung während des Zielvereinbarungszeitraumes überprüft und ggf. an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden muss. TV BKK-B-L und TV BKK-TG regeln darüber hinaus, dass Beschäftigte mit identischen Aufgaben hinsichtlich des Abschlusses einer Zielvereinbarung gleich behandelt werden müssen.

Im TV-V ukb und im TV Bad sind die Zeiträume bzw. Anlässe für eine Leistungsbeurteilung festgeschrieben (siehe nachstehende Abbildung).

**Abb. 9: Tarifliche Regelungen bei Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 1**

<b>Regelung</b>	<b>Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen</b>	<b>Ziele der Regelung</b>	<b>Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen</b>
TV Bank	Wie Teil I MTV Ausnahmen: Azubis	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss einer freiwilligen Dienst- oder Betriebsvereinbarung</li> <li>• Honorierung von Leistung und/oder Erfolg</li> <li>• max. 4 % der Jahrestarifgehälter können variabilisiert werden</li> <li>• Team- und Einzelprämien</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV AOK	Alle Beschäftigten, für die Anlage 1a und 1b zum BAT/AOK und MTO II gelten	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der AOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von besonderen, objektiv messbaren Leistungen und Erfolgen, von betriebswirtschaftlichen Erfolgen und von Projektarbeit</li> <li>• Erfolgszulage für einzelne Beschäftigte oder Gruppen von Beschäftigten</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>
TV BKK-TG	Alle Beschäftigten der BKK, die der Tarifgemeinschaft angeschlossen sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation der Beschäftigten</li> <li>• Beschreibung konkreter Beiträge zum Unternehmenserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss einer Dienstvereinbarung</li> <li>• Honorierung von besonderen objektiv messbaren Erfolgen</li> <li>• Gleichbehandlung aller Beschäftigten mit identischen Aufgaben</li> <li>• Initiative zum Abschluss von Zielvereinbarungen kann auch von Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten ausgehen</li> <li>• Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig</li> <li>• Überprüfung der Zielvereinbarung während des Zielvereinbarungszeitraumes</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV BKK-B-L	Alle Beschäftigten der Verbände der Betriebskrankenkassen, die in einer der Rentenversicherung der Angestellten oder Arbeiter unterliegenden Beschäftigung tätig sind (siehe BAT/BKK vom 11. September 1992)	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von besonderen individuellen Leistungen und Erfolgen</li> <li>• Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen</li> <li>• Gleichbehandlung aller Beschäftigten mit identischen Aufgaben</li> <li>• Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig</li> <li>• Überprüfung der Zielvereinbarung während des Zielvereinbarungszeitraumes</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>

**Abb. 9: Tarifliche Regelungen bei Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern nach Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen, Teil 2**

Regelung	Persönlicher Geltungsbereich/Ausnahmen	Ziele der Regelung	Grundsätze/Anspruchsvoraussetzungen
TV IKK	Alle Angestellten, für die der IKK-TV gilt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsorientierte Ausrichtung der Aufgabenerfüllung der Angestellten</li> <li>• Beschreibung konkreter Beiträge zum Unternehmenserfolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss einer Dienstvereinbarung</li> <li>• Honorierung des Grades der Zielerreichung</li> <li>• Initiative zum Abschluss von Zielvereinbarungen kann auch von Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten ausgehen</li> <li>• Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig</li> <li>• Überprüfung der Zielvereinbarung während des Zielvereinbarungszeitraumes</li> <li>• Kann-Vorschrift zur Zahlung</li> </ul>
TV-V ukb	Alle Angestellten und Auszubildenden des Unfallkrankenhauses Berlin, für die der Rahmen-TV ukb gilt	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung überdurchschnittlicher Leistungen</li> <li>• Keine Leistungszulage während der Probezeit</li> <li>• Zeitpunkte der Leistungsbeurteilung: alle drei Jahre durch Beurteilung, nach Ablauf der Probezeit, 1 Jahr nach der Probezeit, im zweiten Jahr nach Inkrafttreten dieses Tarifvertrages</li> <li>• Ausschließlich individuelle Zulage</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>
TV Bad	Alle Beschäftigten des Staatsbad Salzungen, Ausnahmen: Auszubildende, SchülerInnen, Anlernlinge, VolontärInnen, PraktikantInnen, leitende Angestellte, geringfügig Beschäftigte, Studierende nach §6 SGB V, nebenberuflich Beschäftigte	Ergänzung des Stufenaufstiegs durch eine leistungsbezogene Komponente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honorierung von Leistungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> <li>• Bewertung erfolgt jeweils bei Erreichen der nächsten Zeitstufe</li> <li>• Ausschließlich individuelle Zulage</li> <li>• Verbindliche Regelung der Zahlung</li> </ul>

### **4.2.1.3 Leistungselemente, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung**

#### **■ Kommunen**

In den meisten Tarifverträgen der Kommunen sind Leistungszulagen und Leistungsprämien als mögliche Formen vereinbart worden. TV Güt und TV-L NW verzichten auf die Zahlung von Leistungszulagen und beschränken sich auf die Leistungsprämie.

Hinsichtlich der Methode der Leistungsfeststellung müssen alle Tarifverträge durch weitere Vereinbarungen konkreter ausgestaltet werden. Hierfür schreiben TV Güt, TV-L NW und TV Mün paritätisch besetzte betriebliche Kommissionen (bzw. einen Gemeinsamen Ausschuss) vor. Der TV-L SA fordert verwaltungs- bzw. betriebsinterne Regelungen, denen von den Tarifvertragsparteien schriftlich zugestimmt werden muss. Zu ihrer Erarbeitung kann eine betriebliche Arbeitsgruppe gegründet werden, an der die Interessenvertretung beteiligt sein kann. TV Saar und TV-L sehen die Tarifvertragsparteien in der Verantwortung für die detaillierte Ausgestaltung des Systems, sei es in Form der paritätischen Besetzung einer Kriterienkommission (TV Saar) oder des Abschlusses bezirklicher Tarifverträge (TV-L).

Die inhaltlichen Vorgaben für die nähere Ausgestaltung der Methode der Leistungsfeststellung sind unterschiedlich eng gefasst. Während der TV Mün keine näheren Vorgaben macht, schreiben der TV Güt und der TV-L NW Zielvereinbarungen vor, ebenfalls TV-L und TV-L SA bei der Zahlung von Leistungsprämien. Der TV Saar lässt Zielvereinbarungen für beide Formen als Möglichkeit ausdrücklich zu, beim TV-L SA sind sie auch bei der Zahlung von Leistungszulagen möglich, während der TV-L hierzu keine nähere Aussage macht. TV-L SA und TV-L NW sehen zum Abschluss des Zielvereinbarungszeitraumes ein Gespräch vor, in dem der Arbeitgeber die Zielerreichung feststellt.

TV Saar, TV-L und TV-L SA machen keine Aussagen zur Letztentscheidung im Konfliktfall. Gemäß TV Güt, TV-L NW und TV Mün werden Streitigkeiten zunächst in den gebildeten paritätischen Kommissionen bzw. dem Gemeinsamen Ausschuss beraten, deren Vorschlag Grundlage für die Entscheidung des Arbeitgebers ist.

**Abb. 10: Tarifliche Regelungen in Kommunen nach Leistungselementen, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung**

<b>Regelung</b>	<b>Leistungselemente</b>	<b>Verfahren der Ausgestaltung und Methode der Leistungsfeststellung</b>	<b>Konfliktlösung</b>
TV Saar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung wird an Kriterienkommission verwiesen, die paritätisch von den Tarifvertragsparteien besetzt wird</li> <li>• Zielvereinbarungen sind möglich</li> </ul>	Keine Aussage dazu
TV-L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung wird an bezirkliche Tarifverträge verwiesen</li> <li>• Bei Leistungsprämien werden Zielvereinbarungen vorgeschrieben</li> </ul>	Keine Aussage dazu
TV-L SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung durch verwaltungs- bzw. betriebsinterne Regelungen, die der schriftlichen Zustimmung der Tarifvertragsparteien bedürfen; hierzu kann eine betriebliche Arbeitsgruppe mit möglicher Beteiligung der Interessenvertretung gegründet werden</li> <li>• Bei Leistungsprämien werden Zielvereinbarungen vorgeschrieben, bei Leistungszulagen sind sie möglich</li> </ul>	Keine Aussage dazu
TV Güt	Leistungsprämie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung und Erarbeitung einer Dienstvereinbarung durch einen paritätisch besetzten Gemeinsamen Ausschuss</li> <li>• Zielvereinbarungen sind vorgeschrieben</li> </ul>	AG entscheidet auf Vorschlag des Gemeinsamen Ausschusses
TV-L NW	Leistungsprämie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines betrieblichen Systems, an der eine paritätisch besetzte Betriebliche Kommission mitwirkt</li> <li>• Zielvereinbarungen sind vorgeschrieben</li> <li>• Feststellung der Zielerreichung durch den Arbeitgeber in einem persönlichen Gespräch</li> </ul>	AG entscheidet auf Vorschlag der Betrieblichen Kommission
TV Mün	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	Gestaltung durch ein betrieblich festlegendes Verfahren, an der eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission mitwirkt	AG entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission

## ■ **Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe**

Im TV-V und im TV-N NW sind jeweils drei Leistungselemente möglich: Stufenaufstieg, Leistungszulage und Leistungsprämie. Der TV-N BRB ermöglicht ausschließlich den Stufenaufstieg, während der MTV RBB eine Leistungszulage vorsieht. Gemäß TV Abfall wird ein variabler Akkordzuschlag bezahlt.

Für die weitere Ausgestaltung der Methode der Leistungsfeststellung schreiben der TV-V und der TV-N NW eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission vor, der für die Vergabe von Leistungsprämien die Methode der Zielvereinbarung vorgegeben wird. Für den Stufenaufstieg finden sich in diesen beiden Tarifverträgen, wie auch im TV-N BRB keine Aussagen.

Im TV Abfall sind die Ziele und ihre entsprechenden Akkordzuschläge detailliert genannt. Die Zielerreichung wird gemessen.

Der MTV RBB macht keine Aussage über die weitere Gestaltung des Verfahrens zur Vergabe der möglichen Leistungszulage.

Zu den Reklamationsrechten machen TV Abfall, MTV RBB und TV-N BRB keine Aussagen. Im TV-V und im TV-N NW wird geregelt, dass der Arbeitgeber auf Vorschlag der paritätisch besetzten betrieblichen Kommissionen entscheidet.

**Abb. 11: Tarifliche Regelungen in Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetrieben nach Leistungselementen, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung**

Regelung	Leistungselemente	Verfahren der Ausgestaltung und Methode der Leistungsfeststellung	Konfliktlösung
TV-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stufenaufstieg</li> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines betrieblichen Systems für die Zahlung von Leistungszulagen und Leistungsprämien, an der eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission mitwirkt</li> <li>• Bei Leistungsprämien werden Zielvereinbarungen vorge-schrieben</li> <li>• Keine Aussage zur Gestaltung der Methode der Leistungs-feststellung beim Stufenauf-stieg</li> </ul>	AG entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kom-mission
TV Abfall	Variabler Akkord-zuschlag	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messen der Entsorgungs-menge</li> <li>• Tarifvertraglich vorgegebene Ziele</li> </ul>	Keine Aussage dazu
MTV RBB	Leistungszulage	Keine Aussage	Keine Aussage dazu
TV-N NW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stufenaufstieg</li> <li>• Leistungszulage</li> <li>• Leistungsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung eines betrieblichen Systems für die Zahlung von Leistungszulagen und Leistungsprämien, an der eine paritätisch besetzte betriebliche Kommission mitwirkt</li> <li>• Bei Leistungsprämien werden Zielvereinbarungen vorge-schrieben</li> <li>• Keine Aussage zur Gestaltung der Methode der Leistungs-feststellung beim Stufenauf-stieg</li> </ul>	AG entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kom-mission
TV-N BRB	Stufenaufstieg	Keine Aussage dazu	Keine Aussage dazu

### ■ Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder

Außer dem TV Bank, der eine variable Grundvergütung mit leistungsbezogener Komponente vorsieht, ermöglichen alle weiteren Tarifverträge der Krankenkassen, der Klinik und des Staatsbades die Zahlung von Leistungszulagen. Darüber hinaus können bei der AOK auch Betriebsprämien und Projektzulagen gezahlt werden. Auch der TV BKK-TG lässt die Vereinbarung von Betriebsprämien per Dienstvereinbarung zu.



Der TV Bad ist ein direkt anwendbarer Tarifvertrag. Alle übrigen bedürfen der näheren Ausgestaltung per Dienst- oder Betriebsvereinbarung. Bei der AOK wird dem Abschluss von Dienstvereinbarungen eine paritätisch von den Tarifvertragsparteien besetzte Kriterienkommission vorgeschaltet. Der TV BKK-B-L sieht eine Dienstvereinbarung nur für die Ausgestaltung der Rechte des Personalrats bei Streitigkeiten ausdrücklich vor.

Als Methode der Leistungsfeststellung stehen laut TV Bank Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen zur Verfügung. In den TV AOK, TV BKK-TG, TV BKK-B-L und TV IKK werden für die Zahlung von Leistungszulagen Zielvereinbarungen vorgeschrieben, wobei bei der AOK und im TV BKK-B-L Mitarbeiterbeurteilungen explizit als ungeeignet ausgeschlossen werden. Im TV-V ukb und im TV Bad hingegen werden Leistungsbeurteilungen als einzige Methode der Leistungsfeststellung vorgesehen.

Im TV Bank wird geregelt, dass der Zielerreichungsgrad per Soll/Ist-Vergleich ermittelt wird und dem/der Beschäftigten auf Wunsch erläutert wird. Die Feststellung der Leistung im Rahmen einer Leistungsbeurteilung wird von der Führungskraft vorgenommen, nachdem der Beurteilungsentwurf mit dem/der Beschäftigten besprochen wurde. TV BKK-TG und TV IKK sehen hingegen vor, dass der Zielerreichungsgrad am Ende des Zielvereinbarungszeitraumes einvernehmlich in einem Zielerreichungsgespräch festgestellt werden muss. Im TV BKK-B-L werden Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung und für eine Zwischenbewertung vorgeschrieben, nicht aber zur Feststellung der Zielerreichung. Im TV AOK gelten außerdem vom Arbeitgeber definierte wirtschaftliche Erfolgskriterien sowie die Dauer und der Anteil an einer Projektarbeit als Methoden zur Feststellung der Leistung und sind Grundlage der Zahlung von Betriebsprämien und Projektzulagen.

Das weitere Verfahren muss gemäß TV Bank noch in einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung geregelt werden. Im TV AOK, dem TV IKK und im TV-V ukb entscheiden paritätisch besetzte Kommissionen über Einsprüche und Beschwerden von Beschäftigten. Gemäß TV BKK-TG kann im Falle der Nichteinigung im Zielerreichungsgespräch der Personalrat hinzugezogen werden. Der TV BKK-B-L sieht vor, dass die Tarifvertragsparteien über Beschwerden entscheiden, die Beschäftigte an sie herangetragen haben. Im übrigen seien die Rechte der Personalvertretung unberührt. Der TV Bad macht keine Aussagen zu Rechten der Letztentscheidung im Konfliktfall, regelt jedoch, dass im Falle der Nichteinigung in der paritätisch besetzten Bewertungskommission der/die Beurteilte gehört werden muss und dass der Betriebsrat Einsichtsrecht in Vergütungs-, Leistungszulagen- und Bewertungsdaten hat.

**Abb. 12: Tarifliche Regelungen in Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern nach Leistungselementen, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung, Teil 1**

Regelung	Leistungselemente	Verfahren der Ausgestaltung und Methode der Leistungsfeststellung	Konfliktlösung
TV Bank	Variable leistung- und/oder erfolgsorientierte Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung durch Dienst- oder Betriebsvereinbarung</li> <li>Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen</li> <li>Zielerreichung wird auf Wunsch erläutert, Beurteilungsentwurf wird besprochen und von der Führungskraft entschieden</li> </ul>	Regelung in der Betriebs- oder Dienstvereinbarung
TV AOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgszulage</li> <li>Betriebsprämie</li> <li>Projektzulage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung durch eine paritätisch von den Tarifvertragsparteien besetzte Kriterienkommission sowie Dienstvereinbarungen</li> <li>Bei Erfolgszulagen werden Zielvereinbarungen vorgeschrieben</li> <li>Bei Betriebsprämien gilt die Erreichung des vom Arbeitgeber definierten wirtschaftlichen Erfolgs als Leistung</li> <li>Bei Projektzulagen wird die Dauer und der Anteil an der Projektarbeit zugrunde gelegt</li> <li>Mitarbeiterbeurteilungen werden als nicht geeignet ausgeschlossen</li> </ul>	Paritätische besetzte betriebliche Kommission berät die Beschäftigten und entscheidet im Streitfall
TV BKK-TG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zulage</li> <li>Betriebsprämie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung durch Dienstvereinbarung, die auch eine Betriebsprämie regeln kann</li> <li>Bei Zulagen werden Zielvereinbarungen vorgeschrieben</li> <li>Es wird ein Zielerreichungsgespräch am Ende des Zielvereinbarungszeitraumes vorgeschrieben, in dem der Erreichungsgrad einvernehmlich festgestellt werden muss</li> <li>Keine Aussagen zur Betriebsprämie</li> </ul>	Hinzuziehen des Personals bei Nichteinigung im Zielerreichungsgespräch
TV BKK-B-L	Leistungszulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine Dienstvereinbarung kann die Rechte der Personalvertretung bei Streitigkeiten näher ausgestalten</li> <li>Zielvereinbarungen werden vorgeschrieben</li> <li>Mitarbeiterbeurteilungen werden als nicht geeignet ausgeschlossen</li> <li>Zur Zielvereinbarung und für eine Zwischenbewertung werden Mitarbeitergespräche vorgeschrieben, nicht aber zur Feststellung der Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarifparteien entscheiden Beschwerden von Beschäftigten und unterrichten diese anschließend</li> <li>Rechte der Personalvertretung bleiben unberührt</li> </ul>

**Abb. 12: Tarifliche Regelungen in Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern nach Leistungselementen, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung, Teil 2**

<b>Regelung</b>	<b>Leistungselemente</b>	<b>Verfahren der Ausgestaltung und Methode der Leistungsfeststellung</b>	<b>Konfliktlösung</b>
TV IKK	Leistungszulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung durch Dienstvereinbarung</li> <li>• Zielvereinbarungen werden vorgeschrieben</li> <li>• Es wird ein Zielerreichungsgespräch am Ende des Zielvereinbarungszeitraumes vorgeschrieben, in dem der Erreichungsgrad einvernehmlich festgestellt werden muss</li> </ul>	Verbindliche Entscheidung durch paritätisch besetzte Schlichtungsstelle
TV-V ukb	Leistungszulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung durch Betriebsvereinbarung</li> <li>• Leistungsbeurteilungen werden vorgeschrieben</li> <li>• Beurteilung erfolgt durch den/die unmittelbare/-n Vorgesetzte/-n, danach Besprechung mit dem/der Beurteilten und Kenntnisnahme der Abteilungsleitung, danach Vorlage einer paritätischen Beurteilungskommission, endgültige Entscheidung durch den Verwaltungsdirektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anhörung von Beurteiltem/-r und Beurteilendem/-r vor Beurteilungskommission und Verwaltungsdirektor</li> <li>• Entscheidung der Beurteilungskommission</li> </ul>
TV Bad	Leistungszulage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbeurteilungen werden vorgeschrieben</li> <li>• Beurteilung erfolgt durch eine paritätisch besetzte Bewertungskommission anhand eines Bewertungsbogens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Aussage zu Reklamationsrechten der Beschäftigten</li> <li>• Bei Nichteinigung sind die zu Beurteilenden zu hören</li> <li>• Betriebsrat hat Einsichtsrecht in Daten</li> </ul>

#### **4.2.1.4 Leistungskriterien und Zielkategorien**

##### **■ Kommunen**

Der TV Saar stellt die Steigerung von Arbeitsqualität in den Mittelpunkt und verweist die Aufgabe der Erstellung von Kriterienkatalogen an eine Kriterienkommission.

Der TV-L legt auf allgemeiner Ebene fest, dass für die Vergabe von Leistungszulagen Arbeitsqualität und -quantität als Kriterien zu verwenden sind, sowie für Leistungsprämien die Erreichung vereinbarter Ziele. Der TV-L SA nennt für die Vergabe von Leistungszulagen außerdem das Einbringen innovativer Ideen, außergewöhnlich engagiertes Handeln mit positiven Auswirkungen, nachweisbare erhebliche Mehrbelastung sowie den Verzicht auf Vertretungskräfte bei Ausfall von Arbeitnehmern. Für den Abschluss von Zielvereinbarungen werden im TV-L SA und im TV-L NW beispielhaft die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität und der Kunden-/Bürgerorientierung als Zielkategorien genannt. Der TV-L NW bestimmt darüber hinaus, dass die Zielerreichung durch die Beschäftigten beeinflussbar, zählbar, messbar oder anderweitig objektiv nachweisbar sein muss. Die Kriterien werden im einzelnen durch das zu erarbeitende betriebliche System näher bestimmt.

Der TV Güt regelt, dass Zielvereinbarungen den Kategorien Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes, Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages oder kundengerechte Dienstleistung zuzuordnen sein müssen. Weitere Kriterien werden in einer Dienstvereinbarung festzulegen sein.

Der TV Mün fordert eine grundsätzliche Ausrichtung an den Zielen der Hebung der Leistung oder der größeren Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns und legt für die Vergabe von Leistungszulagen Arbeitsqualität und -quantität als Kriterien fest, für die Zahlung von Leistungsprämien ist es eine herausragende besondere Einzelleistung. Weitere Kriterien werden in einer Dienstvereinbarung geregelt werden.

**Abb. 13: Tarifliche Regelungen in Kommunen nach Leistungskriterien und Zielkategorie**

<b>Regelung</b>	<b>Verwendete Kriterien und Zielkategorien</b>
TV Saar	Arbeitsqualität, Konkretisierung der Kriterien durch Kriterienkommission
TV-L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Leistungszulagen: Arbeitsqualität und Arbeitsquantität</li> <li>• Für Leistungsprämien: Zielerreichung</li> </ul>
TV-L SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Leistungszulagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität</li> <li>• Einbringen innovativer Ideen</li> <li>• außergewöhnlich engagiertes Handeln mit positiven Auswirkungen</li> <li>• nachweisbare erhebliche Mehrbelastung</li> <li>• Verzicht auf Vertretungskräfte bei Ausfall von Arbeitnehmern</li> </ul> </li> <li>• Für Leistungsprämien: Zielerreichung</li> <li>• Beispiele für Hauptziele im Rahmen der Zielvereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Wirtschaftlichkeit</li> <li>• Verbesserung der Dienstleistungsqualität</li> <li>• Verbesserung der Kunden-/Bürgerorientierung</li> </ul> </li> </ul>
TV Güt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielvereinbarungen müssen in eine der folgenden Zielkategorien einzuordnen sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes</li> <li>• Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages</li> <li>• Kundengerechte Dienstleistung</li> </ul> </li> <li>• Kriterien werden in einer Dienstvereinbarung festgelegt</li> </ul>
TV-L NW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielerreichung (Leistungsprämie)</li> <li>• Beispiele für Hauptziele im Rahmen der Zielvereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Wirtschaftlichkeit</li> <li>• Verbesserung der Dienstleistungsqualität</li> <li>• Verbesserung der Kunden-/Bürgerorientierung</li> </ul> </li> <li>• Die Zielerreichung muss durch die Beschäftigten beeinflussbar, zählbar, messbar oder anderweitig objektiv nachweisbar sein.</li> <li>• Kriterien werden in einem betrieblichen System näher bestimmt</li> </ul>
TV Mün	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzliche Ausrichtung an den folgenden Zielen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hebung der Leistung oder größere Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns</li> <li>• bessere Einbeziehung der Interessen der BürgerInnen</li> </ul> </li> <li>• Leistungszulagen: Arbeitsqualität und Arbeitsquantität</li> <li>• Leistungsprämie: herausragende besondere Einzelleistung</li> <li>• Kriterien werden in einem betrieblich zu vereinbarenden System festgelegt</li> </ul>

### ■ **Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe**

Im TV-V, TV-N NW und TV-N BRB werden keine konkreten Kriterien genannt. Es wird vielmehr allgemein formuliert, dass für den Stufenaufstieg erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegende Leistungen vorliegen müssen. TV-V und TV-N NW benennen darüber hinaus Arbeitsqualität und -quantität als Kriterien für eine Leistungszulage, sowie die Zielerreichung als Kriterium für die Zahlung einer

Leistungsprämie. Näheres wird in einem betrieblich zu vereinbarende System festgelegt.

Der TV Abfall legt als Kriterien die Kolonnenstärke sowie die Zahl der entsorgten Abfallsammelbehälter pro Arbeitstag oder Woche fest.

Im MTV RBB finden sich keine Aussagen zu Kriterien oder Zielkategorien.

**Abb. 14: Tarifliche Regelungen in Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetrieben nach Leistungskriterien und Zielkategorien**

<b>Regelung</b>	<b>Verwendete Kriterien und Zielkategorien</b>
TV-V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Stufenaufstieg allgemeine Aussage: erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegende Leistungen</li> <li>• Für Leistungszulagen: Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität</li> <li>• Für Leistungsprämien allgemeine Aussage: Zielerreichung</li> <li>• Kriterien werden in einem betrieblich zu vereinbarenden System festgelegt</li> </ul>
TV Abfall	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kolonnenstärke</li> <li>• Zahl der entsorgten Abfallsammelbehälter pro Arbeitstag oder Woche</li> </ul>
MTV RBB	Keine Aussage dazu
TV-N NW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Stufenaufstieg allgemeine Aussage: erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegende Leistungen</li> <li>• Für Leistungszulagen: Arbeitsqualität oder Arbeitsquantität</li> <li>• Für Leistungsprämien allgemeine Aussage: Zielerreichung</li> <li>• Kriterien werden in einem betrieblich zu vereinbarenden System festgelegt</li> </ul>
TV-N BRB	Erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegende Leistungen (Stufenaufstieg)

### ■ Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder

Der TV AOK überträgt die Festlegung der zu verwendenden Kriterien an die paritätisch besetzte Kriterienkommission.

TV BKK-TG und TV IKK legen als Kriterium für die Zahlung von Leistungszulagen allgemein den Grad der Zielerreichung fest und fordern, dass die vereinbarten Ziele strategiebezogen, die (Unternehmens-) Strategie unterstützend, realistisch, akzeptiert und überprüfbar sein müssen. Der TV BKK-TG erwartet darüber hinaus anspruchsvolle und abgestimmte Ziele.

Im TV BKK-B-L wird ebenfalls auf allgemeiner Ebene der Grad der Zielerreichung als Kriterium festgelegt. Die vereinbarten Ziele sollen leistungs- und erfolgsbezogene individuelle und konkrete Beiträge von Beschäftigten beschreiben. Einzelne Etappen der Zielerreichung sowie messbare Kriterien sollen – sofern möglich – mit der Zielvereinbarung festgelegt werden. Als weitere Anforderungen werden genannt, dass Zielvereinbarungen realistisch und Ziele objektiv, technisch möglich und messbar sein müssen.

**Abb. 15: Tarifliche Regelungen in Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern nach Leistungskriterien und Zielkategorien**

<b>Regelung</b>	<b>Verwendete Kriterien und Zielkategorien</b>
TV Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Zielvereinbarungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative oder qualitative Ziele</li> <li>• bezogen auf den Arbeitsplatz bzw. das Team und die Arbeitsaufgaben</li> <li>• Zielerreichung muss arbeitnehmerseitig beeinflussbar sein</li> </ul> </li> <li>• Für Leistungsbeurteilungen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterien müssen für den Arbeitsplatz wichtig, zutreffend und vom Arbeitnehmer beeinflussbar sein</li> <li>• Beispiele: Arbeitsqualität, -quantität, Kundenorientierung, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Führungsverhalten</li> </ul> </li> <li>• Kriterien werden in einem betrieblichen System festgelegt</li> </ul>
TV AOK	Kriterien werden von der Kriterienkommission erarbeitet
TV BKK-TG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Zielerreichung (Zulage)</li> <li>• Ziele müssen strategiebezogen, die Unternehmensstrategie unterstützend, anspruchsvoll, realistisch, akzeptiert, überprüfbar und abgestimmt sein.</li> </ul>
TV BKK-B-L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Zielerreichung (Leistungszulage)</li> <li>• Ziele beschreiben leistungs- und erfolgsbezogene individuelle und konkrete Beiträge von Beschäftigten</li> <li>• Mit dem Abschluss der Zielvereinbarung sind – sofern möglich – einzelne Etappen und messbare Kriterien festzulegen</li> <li>• Zielvereinbarungen müssen realistisch sein</li> <li>• Ziele müssen objektiv, technisch möglich und messbar sein</li> </ul>
TV IKK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad der Zielerreichung (Leistungszulage)</li> <li>• Ziele müssen strategiebezogen, die Strategie unterstützend, realistisch, akzeptiert und überprüfbar sein.</li> </ul>
TV-V ukb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Beurteilungskriterien, die unabhängig von der Berufsgruppe sind, sowie Zusatzkriterien für die Ausübung einer Vorgesetztenfunktion</li> <li>• Berufsgruppenspezifische Kriterien (nach Möglichkeit ist für jede Berufsgruppe ein eigener Beurteilungsbogen zu gestalten, bei Bedarf auch weitere)</li> <li>• Kriterien werden in einer Betriebsvereinbarung festgelegt</li> </ul>
TV Bad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsbereitschaft: Aktivität, Initiative, Erkennen/Beurteilen des Wesentlichen, Arbeitsmoral/Dienstauffassung</li> <li>• Arbeitsweise: Gründlichkeit, Zuverlässigkeit, Arbeiterfolg und Arbeitsgüte</li> <li>• Arbeitsbefähigung: Flexibilität, Einsatzfähigkeit, Belastbarkeit, Kompetenz</li> <li>• Arbeits- und Teamverhalten: Informationsaustausch, Zusammenarbeit, Ausdrucksvermögen, Initiative, Verhaltensweise</li> </ul>

Im TV-V ukb werden zwei Gruppen von Kriterien genannt, die in einer Betriebsvereinbarung konkret zu formulieren sind. Die erste Kriteriengruppe enthält

von der Berufsgruppe unabhängige, persönliche Beurteilungskriterien, zu denen ggf. auch Vorgesetztenverhalten gezählt wird. Die zweite Gruppe beinhaltet berufsgruppenspezifische Kriterien, auf deren Basis nach Möglichkeit für jede Berufsgruppe ein eigener Beurteilungsbogen zu gestalten ist.

Der TV Bad enthält als Anlage den anzuwendenden Beurteilungsbogen. In ihm werden 4 Hauptkriterien verwendet: Arbeitsbereitschaft, Arbeitsweise, Arbeitsbefähigung und Arbeits- und Teamverhalten. Jedes dieser Kriterien wird in 3 bis 5 Unterkriterien unterteilt (siehe Abbildung S. 54).

#### **4.2.1.5 Bewertungsmaßstäbe und finanzielle Aspekte**

##### **■ Kommunen**

Die Regelungen zu Bewertungsmaßstäben, die die Relation von Leistung und Entgelt bestimmen, sind in den Tarifverträgen der Kommunen auf einer allgemeinen Ebene formuliert und dabei sehr ähnlich, oft gleichlautend gestaltet. So formulieren TV-L, TV-L SA, TV-L NW und TV Mün in gleicher Weise, dass das Leistungsentgelt entsprechend dem unterschiedlichen Grad der Beteiligung der Beschäftigten an der Steigerung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges zu bemessen sei. Der TV Saar fordert eine dem Grad der besonderen Leistung entsprechende Bemessung. Der TV Güt sagt hierzu nichts aus, sondern verweist auf eine abzuschließende Dienstvereinbarung.

Hinsichtlich der Finanzierungsquelle<sup>8</sup> sehen TV Saar, TV-L und TV-L SA ein vom Arbeitgeber zur Verfügung gestelltes Finanzvolumen vor, also eine Finanzierung aus Gesamthaushalt oder Gesamtbudget. Im TV-L NW wird näher geregelt, dass dieses Finanzvolumen durch von Beschäftigten erwirtschaftete Einnahmesteigerungen bzw. Ausgabenreduzierungen entsteht. Somit liegt hier eine Selbstfinanzierung aus Leistungssteigerung vor, auch wenn der Arbeitgeber einmalig einen zusätzlichen Beitrag zur Anschubfinanzierung zur Verfügung stellen kann. Ein Teil dieses Finanzvolumens kann für Leistungen verwendet werden, die nicht zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit, sondern zur Hebung der Arbeitsqualität oder zur Optimierung von Arbeitsprozessen gedient haben. Der TV Güt schreibt die Bildung eines Fonds vor, dessen nähere Ausgestaltung in einer Dienstvereinbarung erfolgen soll. Der TV Mün macht keine Aussage zur Finanzierungsquelle. Für die betriebliche Umsetzung gilt also der TV-L.

8 Zur näheren Erläuterung der unterschiedenen Finanzierungsquellen wird auf Kapitel 5.2 verwiesen.



Die Höhe der Leistungsentgelte wird im TV Saar auf insgesamt mindestens 5 vom Tausend der jährlichen Entgeltsumme festgelegt. Individuell werden die Leistungsentgelte (Zulage und Prämie) auf 10% der regelmäßigen Bezüge der/des Beschäftigten begrenzt. Der TV-L sieht keine Obergrenzen für die Leistungsentgelte vor. Die auf seiner Grundlage vereinbarten Tarifverträge konnten also unterschiedliche Regelungen treffen. So wird die Höhe der Leistungszulagen im TV-L SA auf das 1,2fache der monatlichen Grundvergütung begrenzt, eine Obergrenze für Leistungsprämien wird nicht genannt. Gemäß TV-L NW liegt die Grenze für Leistungsprämien bei 10% des individuellen Jahreseinkommens. Der TV Mün setzt die Obergrenze für Leistungszulagen bei 7% der Anfangsgrundvergütung zzgl. des Ortszuschlages der Tarifklasse II Stufe 1 (Angestellte) bzw. Stufe 1 des Monatstabellenlohns (ArbeiterInnen), dem die Angestellten bzw. ArbeiterInnen zu Beginn des Bezugszeitpunktes angehört haben. Für Leistungsprämien gelten die genannten Entgeltgruppen als Obergrenze für den Zeitraum von 12 Monaten.

Leistungsprämien sind im TV Saar, TV-L, TV-L SA, TV-L NW und TV Mün als Einmalzahlungen definiert. Leistungszulagen werden in den genannten Tarifverträgen als monatliche Zahlungen verstanden und können nach TV Saar, TV-L, TV-L SA und TV Mün für maximal ein Jahr vergeben werden. Eine erneute Gewährung ist gemäß TV-L und TV-L SA möglich, während der TV Mün eine erneute Gewährung erst nach Ablauf von Monaten zulässt. Die Zulage ist nach dem TV Saar und dem TV-L jederzeit widerruflich. Der TV Mün hingegen rechtfertigt einen Widerruf der Leistungszulage nur dann, wenn die Aufgabe wegfällt oder an eine/-n andere/-n Beschäftigte/-n übertragen wird bzw. wenn Leistungsabfall festgestellt wird. Für die Vergabe von Leistungsprämien an Gruppen regelt der TV Mün, dass die Verteilung der Prämie entsprechend des Anteils an der erbrachten Leistung zu erfolgen hat.

In den meisten Fällen wird in den tariflichen und gesetzlichen Regelungen die Höhe der Leistungsvergütung von der jeweiligen Entgeltgruppe abhängig gemacht, so dass höher eingruppierte Beschäftigte auch ein höheres Leistungsentgelt erhalten. Der TV Güt trifft hinsichtlich der Regelung von Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes keine Vorgaben, sondern übergibt die Konkretisierung an die abzuschließende Dienstvereinbarung.

**Abb. 16: Tarifliche Regelungen in Kommunen zu Bewertungsmaßstäben und finanziellen Aspekten, Teil 1**

<b>Regelung</b>	<b>Bewertungsmaßstäbe</b>	<b>Finanzierungsquelle</b>	<b>Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes</b>
TV Saar	Dem Grad der besonderen Leistung entsprechend	Gesamthaushalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindestens 5 vom Tausend der Entgeltsumme pro Jahr (Soll-Vorschrift)</li> <li>• Max. 10 % der regelmäßigen Bezüge des/der Beschäftigten</li> <li>• Leistungszulagen max. für ein Jahr, jederzeit widerruflich</li> <li>• Leistungsprämien sind nachträgliche Einmalzahlungen</li> </ul>
TV-L	Dem unterschiedlichen Grad der Beteiligung der Beschäftigten an der Steigerung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges entsprechend	Gesamthaushalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulagen max. für ein Jahr, jederzeit widerruflich, erneute Gewährung ist möglich</li> <li>• Leistungsprämien sind Einmalbeträge</li> </ul>
TV-L SA	Dem unterschiedlichen Grad der Beteiligung der Beschäftigten an der Steigerung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges entsprechend	Gesamthaushalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• max. das 1,2-fache der monatlichen Grundvergütung</li> <li>• max. 12 % der Beschäftigten</li> <li>• max. für ein Jahr, erneute Gewährung ist möglich</li> </ul> </li> <li>• Leistungsprämien sind Einmalbeträge</li> </ul>
TV Güt	Regelung in einer Dienstvereinbarung	Bildung eines betrieblichen Fonds, genauere Regelung in einer Dienstvereinbarung	Regelung in einer Dienstvereinbarung

**Abb. 16: Tarifliche Regelungen in Kommunen zu Bewertungsmaßstäben und finanziellen Aspekten, Teil 2**

Regelung	Bewertungsmaßstäbe	Finanzierungsquelle	Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes
TV-L NW	Dem Grad der Beteiligung der Beschäftigten an der Steigerung der Leistung oder des wirtschaftlichen Erfolges entsprechend	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstfinanzierung aus Leistungsteigerung; Finanzvolumen entsteht durch von Beschäftigten erwirtschaftete Einnahmesteigerungen oder Ausgabenreduzierungen; ein Teil dieser Mittel kann für die Prämierung der Hebung der Arbeitsqualität oder der Optimierung von Arbeitsprozessen verwendet werden</li> <li>• Anschubfinanzierung durch den Arbeitgeber bei der erstmaligen Einführung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsprämien sind Einmalbeträge</li> <li>• Leistungsprämie soll 10 % des individuellen Jahreseinkommens pro Jahr nicht überschreiten</li> </ul>
TV MÜN	Dem unterschiedlichen Grad der Beteiligung der Beschäftigten an der Steigerung der Leistung oder der größeren Wirtschaftlichkeit entsprechend	Keine Aussage dazu, es gilt der TV-L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungszulagen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• max. 7 % der Anfangsgrundvergütung/Stufe 1 des Monats Tabellenlohns</li> <li>• max. für 12 Monate, max. 6 Monate rückwirkend</li> <li>• erneute Gewährung frühestens nach 12 Monaten</li> <li>• Widerruf bei Wegfall der Aufgabe oder Übertragung an eine/-n andere/-n Beschäftigte/-n oder Leistungsabfall</li> </ul> </li> <li>• Leistungsprämie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• in 12 Monaten max. bis zur Höhe der Anfangsgrundvergütung/Stufe 1 des Monats Tabellenlohns</li> <li>• Einmalbetrag</li> <li>• bei Gruppenprämien Verteilung entsprechend des Anteils an der Leistung</li> </ul> </li> </ul>

## ■ Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe

Der TV-V regelt nichts Näheres für die finanzielle Ausgestaltung des Leistungsvergütungssystems, sondern überlässt dies den betrieblichen Kommissionen im Rahmen der Ausgestaltung des betrieblichen Systems.

Im TV Abfall wird angegeben, dass bei einer Steigerung bzw. Senkung der Entsorgungsmenge um 200 Abfallbehälter der Akkordzuschlag um 13 bzw. 16,5 Prozentpunkte steigt bzw. fällt. Die Variation der Prozentpunkte ergibt sich aus unterschiedlichen Kolonnenstärken. Der MTV RBB macht keine Aussage zur Relation von Leistung und Entgelt, ebenso wenig der TV-N NW und der TV-N BRB für die Bemessung von Stufenaufstieg und Leistungszulagen (nur im TV-N NW vorgesehen). Für die Relation von Leistungsprämie und Leistung legt der TV-N NW fest, dass sie dem Grad der Zielerreichung zu entsprechen habe.

Zur Finanzierungsquelle macht keiner der Tarifverträge für Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetriebe eine explizite Aussage.

**Abb. 17: Tarifliche Regelungen in Versorgungs-, Entsorgungs- und Verkehrsbetrieben zu Bewertungsmaßstäben und finanziellen Aspekten**

<b>Regelung</b>	<b>Bewertungsmaßstäbe</b>	<b>Finanzierungsquelle</b>	<b>Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes</b>
TV-V	Keine Aussage dazu	Keine Aussage dazu	Keine Aussage dazu
TV Abfall	+/- 200 Abfallsammelbehälter = +/- 13 bzw. 16,5 Prozentpunkte	Keine Aussage dazu	Akkordzuschlag zwischen 17 und 54 % des Monatslohns der Lohngruppe 3 BZT-G/NRW
MTV RBB	Keine Aussage dazu	Keine Aussage dazu	Zwischen 0 % und 15 % der Grundvergütung
TV-N NW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Aussage bei Stufenaufstieg und Leistungszulage</li> <li>• Bei Leistungsprämien: entsprechend der Zielerreichung</li> </ul>	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Aussage bei Leistungszulage und Leistungsprämie</li> <li>• Bei Stufenaufstieg:</li> <li>• Keine Aussage dazu bei guter Leistung</li> <li>• Bei unterdurchschnittlicher Leistung kann der Stufenaufstieg in jeder Stufe einmal bis zur Hälfte verlängert werden</li> </ul>
TV-N BRB	Keine Aussage dazu	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Stufenaufstieg:</li> <li>• Keine Aussage dazu bei guter Leistung</li> <li>• Bei unterdurchschnittlicher Leistung kann der Stufenaufstieg in jeder Stufe einmal bis zur Hälfte verlängert werden</li> </ul>

Der TV Abfall setzt die Höhe der Leistungsvergütung bei einem Akkordzuschlag von zwischen 17 und 54 % des Monatslohns der LHG 3 des Bezirkstarifvertrages G/NRW fest. Im MTV RBB ist geregelt, dass die Leistungszulage zwischen 0 und 15 % der Grundvergütung betragen kann. Der TV-N NW sagt nichts über Höhe und Struktur von Leistungszulagen und Leistungsprämien aus. Mit dem TV-V BRB gemeinsam wird jedoch bestimmt, dass bei unterdurchschnittlicher Leistung der Stufenaufstieg in jeder Stufe bis zur Hälfte verlängert werden kann. Über die Verkürzung bei überdurchschnittlicher Leistung wird nichts ausgesagt.

### ■ **Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bäder**

Der TV Bank verweist hinsichtlich der Relation von Leistung und Entgelt auf die nähere Ausgestaltung des Systems durch Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung. Für die Vergütung aufgrund von Zielvereinbarungen legt er allerdings allgemein fest, dass die Ausschüttung des Leistungsentgeltes die Zielerreichung angemessen honorieren muss und dass auch bei einer Zielerreichung von unter 100% Leistungsentgelt gezahlt wird.

TV AOK, TV BKK-TG, TV BKK-B-L und TV IKK bestimmen, dass Erfolgs- bzw. Leistungszulagen in ihrer Höhe dem Grad der Zielerreichung entsprechen müssen. TV BKK-B-L legt darüber hinaus fest, dass bei Scheitern der Zielvereinbarung keine Zulage gezahlt wird, dass die Zielerreichung in 20%-Schritten »gemessen« werden soll und dass jeweils ab 7,5% Steigerung zum nächsten 20%-Schritt aufgerundet wird. TV IKK legt Schritte von mindestens 10%-iger Zielerreichung fest. Im TV AOK wird für die Betriebsprämie eine Gleichverteilung an alle Beschäftigten unabhängig von der individuellen Leistung festgelegt, sowie für die Projektzulage eine dem Anteil und der Dauer entsprechende Zahlung. Im Geltungsbereich des TV-V ukb und des TV Bad werden Leistungszulagen entsprechend dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung bezahlt.

Die Leistungsvergütung gemäß TV Bank finanziert sich aus zwei Quellen: Einerseits werden max. 4% (Ausweitung auf max. 8%) der Tarifgehaltssumme leistungsabhängig variabilisiert, d.h. Finanzierung aus Personalkosten. Andererseits wird der Arbeitgeber verpflichtet, ein zusätzliches Budget zur Verfügung zu stellen, dessen Kriterien für die Berechnung gemäß einer abzuschließenden Betriebs- oder Dienstvereinbarung erfolgt. Dies ist eine Finanzierung aus Gesamthaushalt/ Gesamtbudget. Das so entstehende Gesamtvolumen muss vollständig ausgeschüttet werden. Auch gemäß TV AOK, TV IKK und TV BKK-TG finanzieren sich die Leistungsvergütungen aus dem Gesamthaushalt. Eine Ausnahme stellt die Betriebsprämie im TV AOK dar, die sich aus den erzielten wirtschaftlichen Erfolgen

finanziert (Selbstfinanzierung). Der TV BKK-B-L legt eine implizite Finanzierung durch Personalkosten nahe, indem bisherige Vergütungsbestandteile für den Zeitanstieg nunmehr freiwerden und umgewidmet werden können. TV-V ukb und TV Bad machen keine Aussage zur Finanzierungsquelle.

Die Höhe des vom Arbeitgeber zur Verfügung zu stellenden Finanzvolumens wird im TV Bank nicht konkret bestimmt, im TV AOK auf 5% der Gehaltssumme begrenzt; im TV BKK-TG soll das Budget zwischen 0,5 und 2% der Entgeltssumme der jeweiligen BKK betragen und der TV IKK legt per Protokollnotiz die Höhe des Budgets auf 2,5% fest.

Die individuelle Höhe des Leistungsentgeltes kann bei der AOK maximal 30% der Grundvergütung für Erfolgs- und Projektzulage betragen. Gemäß TV BKK-B-L liegt die Obergrenze bei 50% des Unterschiedsbetrages zur nächsthöheren Vergütungsgruppe. Im TV Bad liegt die Höhe der Leistungszulage bei 2%, 4% oder 6%. TV IKK und TV-V ukb regeln die Höhe der individuellen Zulagen in Anlagen zum Tarifvertrag. TV BKK-TG und TV Bank enthalten keine expliziten Regelungen zur Höhe der Leistungsvergütung, jedoch legt der TV Bank als Untergrenze für das gesamte Einkommen eines/-r Beschäftigten das Gehalt aus April 2002 fest.

Der Rhythmus der Überprüfung der Leistungsvergütung (durch Feststellen des Zielerreichungsgrades oder durch Leistungsbeurteilung) wird in den meisten Tarifverträgen auf ein Jahr festgelegt. Andere Regelungen treffen nur der TV-V ukb mit einem 3-jährigen Beurteilungszeitraum, sowie der TV Bad, der eine Beurteilung jeweils zum Wechsel der Stufe innerhalb der Vergütungsgruppe vorsieht.

Die Zahlung der Leistungs- bzw. Erfolgs- und Projektzulagen erfolgt bei der AOK sowie gemäß TV-V ukb und TV Bad monatlich. Der TV Bank regelt die Zahlungsweise nicht ausdrücklich, ermöglicht jedoch, dass das Variabilisierungsvolumen auch in den ersten 6 Monaten des Folgejahres ausgezahlt werden kann, was dann für eine Einmalzahlung sprechen würde. Die Zulagen nach TV BKK-TG, TV BKK-B-L und TV IKK, sowie die Betriebsprämie des TV AOK werden als Einmalbetrag ausgezahlt.

Abb. 18: Tarifliche Regelungen in Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern zu Bewertungsmaßstäben und finanziellen Aspekten, Teil 1

Regelung	Bewertungsmaßstäbe	Finanzierungsquelle	Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes
TV Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung durch Vereinbarung eines betrieblichen Systems und Abschluss einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung</li> <li>Für Zielvereinbarungen: Ausschüttung muss die Zielerreichung angemessen honorieren, Ausschüttung erfolgt auch unterhalb von 100 % Zielerreichung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkosten</li> <li>Gesamtbudget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insgesamt max. 4 % der Tarifgehaltssumme und ein zusätzliches Budget des Arbeitgebers</li> <li>Budget muss zu 100 % ausgeschüttet werden, auch in den ersten 6 Monaten des Folgejahres</li> <li>keine Aussage zur individuellen Höhe des Leistungsentgeltes, jedoch darf das individuelle Gehalt aus 4/2002 nicht unterschritten werden</li> <li>über die Höhe der Leistungsvergütung wird entweder durch mindestens einmal jährlich stattfindende Leistungsbeurteilungen oder nach Ablauf des 12-monatigen Zielvereinbarungszeitraumes entschieden</li> </ul>
TV AOK	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfolgszulage: entsprechend dem Grad der Zielerreichung, ein Betrag in Höhe von 15 % der gezahlten Erfolgszulagen wird zu gleichen Teilen als Einmalzahlung an alle Beschäftigten verteilt</li> <li>Betriebsprämie: zu gleichen Teilen an alle Beschäftigten in Abhängigkeit der Erreichung vorab vom Arbeitgeber definierter betriebswirtschaftlicher Erfolge</li> <li>Projektzulage: dem Anteil an der Projektmitarbeit entsprechend, für die Dauer der Projektmitarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesamtbudget</li> <li>Selbstfinanzierung (Betriebsprämie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Max. 5 % der Gehaltssumme der jeweiligen AOK/des Verbandes</li> <li>Erfolgszulage und Projektzulage zusammen max. 30 % der Grundvergütung eines/einer Beschäftigten</li> <li>Erfolgszulage: monatliche Zahlung, erstmals nach Ablauf von drei Monaten nach Beginn des in der Regel 1-jährigen Zielvereinbarungszeitraumes</li> <li>Betriebsprämie: jährlich als Einmalzahlung</li> <li>Projektzulage: monatlich für die Dauer der Projektmitarbeit</li> </ul>
TV BKK-TG	Nach Maßgabe des Grades der Zielerreichung	Gesamtbudget	<ul style="list-style-type: none"> <li>Max. 2 %, mindestens 0,5 % der Entgeltsumme der jeweiligen BKK</li> <li>Einmalzahlung, erstmals mit Ablauf eines Monats nach Ablauf des in der Regel 1-jährigen Zielvereinbarungszeitraumes</li> </ul>

**Abb. 18: Tarifliche Regelungen in Banken, Krankenkassen, Kliniken und Bädern zu Bewertungsmaßstäben und finanziellen Aspekten, Teil 2**

<b>Regelung</b>	<b>Bewertungsmaßstäbe</b>	<b>Finanzierungsquelle</b>	<b>Höhe und Struktur des Leistungsentgeltes</b>
TV BKK-B-L	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entsprechend dem Erfüllungsgrad der Zielvereinbarung in 20 % Schritten, wobei ab x7,5 % aufgerundet wird</li> <li>Bei Scheitern der Zielvereinbarung wird keine Zulage gezahlt</li> </ul>	Personalkosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Max. 50 % des Unterschiedes zur nächsthöheren Vergütungsgruppe</li> <li>10 % der regelmäßigen Vergütung werden in die Zulagentabelle eingearbeitet</li> <li>12,5 % der jährlichen Leistungszulagenumsome werden zu gleichen Teilen an diejenigen Beschäftigten ausbezahlt, mit denen keine Zielvereinbarung abgeschlossen wurde, max. jedoch 20 % einer möglichen individuellen Zulage</li> <li>Auszahlung nach Beendigung des längstens 1-jährigen Zielvereinbarungszeitraumes</li> </ul>
TV IKK	Entsprechend dem Grad der Zielerreichung in Abstufungen von minimal jeweils einem Zehntel	Gesamtbudget	<ul style="list-style-type: none"> <li>2,5 % der tariflichen Entgeltsumme jährlich (lt. Protokollnotiz)</li> <li>Individuelle Höhe in der Anlage zum Vergütungs-TV festgelegt</li> <li>Einmalzahlung, spätestens drei Monate nach Beendigung des in der Regel 1-jährigen Zielvereinbarungszeitraumes</li> </ul>
TV-V ukb	Entsprechend dem Ergebnis der Leistungsbewertung	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Höhe in der Anlage zum TV festgelegt</li> <li>Monatlich rückwirkende Zahlung ab Ende des in der Regel 3-jährigen Beurteilungszeitraumes</li> </ul>
TV Bad	Entsprechend dem Ergebnis der Leistungsbewertung	Keine Aussage dazu	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 %, 4 % oder 6 % der Grundvergütung</li> <li>Beurteilung jeweils zum Wechsel der Vergütungsgruppenstufe</li> </ul>



## **4.2.2 Gesetzliche Regelungen und Verordnungen für Beamte und Beamtinnen**

### **4.2.2.1 Überblick**

Im Zuge der Dienstrechtsreform im Jahr 1997 wurden erstmals leistungsbezogene Vergütungselemente für Beamte und Beamtinnen in das Bundesbesoldungsgesetz (BBesG), eingefügt. § 27 BBesG regelt den Stufenaufstieg als Verkürzung (= Leistungsstufe) bzw. Verlängerung des Verbleibs in den Grundgehaltsstufen der Besoldungsgruppen zur Honorierung beständig herausragender Leistungen. § 42a BBesG ermöglicht die Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen zur Honorierung herausragender Einzelleistungen. Auf der Grundlage eines ersten Erfahrungsberichtes aus dem Jahr 2001 (Bundesministerium des Innern 2001) wurde das Dienstrecht im Jahr 2002 nochmals reformiert. Dabei wurden einige Kritikpunkte an der ersten Reform aufgenommen und die Regelungen entsprechend verändert.

Das BBesG ist nicht unmittelbar wirksam, sondern es ermächtigt Bundes- und Landesregierungen zum Erlass entsprechender Verordnungen. Von dieser Möglichkeit wurde in den vergangenen Jahren zwar überwiegend, aber nicht durchgängig Gebrauch gemacht. In 4 Bundesländern wurde bis heute weder eine Verordnung zur Vergabe von Leistungsstufen noch zur Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen erlassen: Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland und Sachsen-Anhalt. Bremen, Niedersachsen und Thüringen haben jeweils eine der beiden Leistungskomponenten durch Verordnung eingeführt. Alle übrigen 9 Bundesländer haben Verordnungen für beide Leistungskomponenten erlassen.

Die Vergabe von Leistungsstufen, -prämien oder -zulagen ist von den finanziellen Möglichkeiten bzw. einem entsprechenden Haushaltsansatz abhängig. Dieser Haushaltsansatz ist in einigen Bundesländern nie oder nicht immer gegeben gewesen, so dass die Verordnungen zur Leistungsvergütung zum Teil zwar formal erlassen, aber faktisch nicht umgesetzt wurden. Die Praxis der tatsächlichen Vergabe von Leistungsvergütungselementen zeigt sich deshalb recht uneinheitlich. Die Tabelle auf der nächsten Seite bietet einen Überblick darüber, welche Bundesländer entsprechende Verordnungen erlassen haben und wo sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt angewendet oder aus finanziellen bzw. haushaltsrechtlichen Gründen ausgesetzt sind.

Die Länderverordnungen zur Leistungsvergütung können auch in Kreisen, Städten und Gemeinden umgesetzt werden. Mit Stand 2001 nutzten allerdings lediglich 63 von 559 möglichen Städten und Gemeinden die Möglichkeit der Ver-

**Abb. 19: Gesetzliche Regelungen zu Leistungsentgelten nach Geltungsbereich, Leistungselement und aktuellem Stand der Anwendung**

Bereich	Stufenaufstieg	Anwendung?	Leistungsprämie/Leistungszulage	Anwendung?
Bundesverwaltungen	Leistungsstufenverordnung vom 1. Juli 1997 (LStuV)	ja	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 1. Juli 1997 (LPZV)	ja
Baden-Württemberg	Leistungsstufenverordnung vom 30.03.1998 (LStuVO), zuletzt geändert am 21.06.2000	ja	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 30.03.1998 (LPZVO)	ausgesetzt
Bayern	Leistungsstufenverordnung vom 20.02.1998 (Lstuv)	ja	Bayerische Leistungsprämien- und Leistungszulagenverordnung vom 15.12.1998 (BayLPZV)	ja
Berlin	Leistungsstufenverordnung vom 23.04.2001 (LstVO)	ja	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 17.07.2001 (LPZVO)	ja
Brandenburg	Brandenburgische Leistungsstufenverordnung vom 12.10.2001 (Bbgl-LStV)	ja	Brandenburgische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 12.10.2001 (Bbgl.PZV)	ja
Bremen	nicht erlassen	-	Bremische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 07.06.1998 (BremLPZV)	ja
Hamburg	nicht erlassen	-	nicht erlassen	-
Hessen	Hessische Leistungsstufenverordnung vom 04.11.1998 (HLStVO)	ausgesetzt	Hessische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 04.11.1998 (HLPZVO)	Modellhafte Erprobung
Mecklenburg-Vorpommern	nicht erlassen	-	nicht erlassen	-
Niedersachsen	nicht erlassen	-	Niedersächsische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 05.10.1999 (NPLZV)	ausgesetzt
Nordrhein-Westfalen	Leistungsstufenverordnung vom 10.03.1998 (LstuvO)	ausgesetzt	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung vom 10.03.1998 (LPZVO)	ausgesetzt
Rheinland-Pfalz	Landesverordnung zur Durchführung der §§ 27 und 42a BBesG vom 14.04.1999	ja	Landesverordnung zur Durchführung der §§ 27 und 42a BBesG vom 14.04.1999	ja
Saarland	nicht erlassen	-	nicht erlassen	-
Sachsen	Leistungsstufenverordnung vom 27.10.1998 (LstVO)	ja	Leistungsprämienverordnung vom 27.10.1998 (LPVO)	ja
Sachsen-Anhalt	nicht erlassen	-	nicht erlassen	-
Schleswig-Holstein	Leistungsstufenverordnung vom 15.07.1999 (LstuvO)	ja	Leistungsprämienverordnung vom 08.02.2000 (LPVO)	ja
Thüringen	Thüringer Leistungsstufenverordnung (ThürLStuVO) vom 22.03.2002	ausgesetzt	nicht erlassen	-
Hochschulen			Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung, ProfBesReformG vom 16. Februar 2002	teilweise

Quellen: BAT 2003, S. 155f; GEW 2003; Bundesministerium des Innern 2001; eigene Recherchen

gabe von Leistungszulagen. 59 Städte und Gemeinden vergaben Leistungsprämien. Außerdem machten 24 Kreise von dieser Möglichkeit Gebrauch (Bundesministerium des Innern 2001, S. 22).

Die Dienstrechtsreform des Jahres 1997 galt zunächst ausschließlich für Beamte und Beamtinnen der Besoldungsordnung A. Im Jahr 2002 wurde mit dem Gesetz zur Reform der Professorenbesoldung die neue Besoldungsordnung W eingeführt. Auch dieses Gesetz bedarf des Erlasses entsprechender Verordnungen auf Landesebene bis zum Ende des Jahres 2004<sup>9</sup>. Bislang haben Niedersachsen und Bremen entsprechende Gesetze und Verordnungen erlassen, weitere 14 Bundesländer befinden sich in Vorbereitung. Das Saarland und Hessen warten eine Klage beim Bundesverfassungsgericht ab (Stand September 2003, vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2003).

#### **4.2.2.2 Wesentliche Regelungselemente**

Die Verordnungen für Beamte und Beamtinnen auf Bundes- und Landesebene unterscheiden sich in ihren Bestimmungen nur unwesentlich, da sie alle auf der Grundlage des BBesG erlassen worden sind und dessen Rahmenbedingungen nicht verändern dürfen. Da die Unterschiede also lediglich bestimmte Details der Ausgestaltung betreffen können, wird an dieser Stelle auf eine detaillierte Darstellung aller bereits erlassenen Verordnungen verzichtet. An einzelnen Stellen wird beispielhaft auf Besonderheiten in verschiedenen Ländern hingewiesen werden.

Die Darstellung der gesetzlichen Regelungen orientiert sich ansonsten an den auch für die tariflichen Regelungen gewählten Kategorien.

#### **■ Regelungen zu Geltungsbereich, Zielen, Grundsätzen und Anspruchsvoraussetzungen**

Das BBesG und die auf seiner Grundlage ergangenen Verordnungen gelten grundsätzlich für alle BeamtInnen und SoldatInnen der Besoldungsordnung A. Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der getroffenen Ausnahmen. Nach dem BBesG werden BeamtInnen auf Probe vom Stufenaufstieg ausgenommen, sowie BeamtInnen, die das Endgrundgehalt bereits erreicht haben und somit keine weitere Grundgehaltsstufe mehr erreichen können. Diese Ausnahmen werden von den Länderverordnungen übernommen. Zusätzliche Ausnahmen betreffen BeamtInnen auf Zeit (z.B. in Brandenburg, Hessen und Schleswig-Holstein), kommunale

9 Dieses Gesetz wird im Folgenden nicht weiter in die Analyse einbezogen.

WahlbeamtInnen (z.B. in Thüringen und Bayern) sowie BeamtInnen, die ohne Bezüge beurlaubt wurden (z.B. in Bayern). Außerdem werden z.B. in Hessen LandesbeamtInnen von der Verordnung ausgenommen.

Zu den mit der Leistungsvergütung verfolgten Zielen treffen weder die Länderverordnungen noch die Verordnungen des Bundes explizite Aussagen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass allen die bundesweit mit der Verwaltungsreform verfolgten Ziele zugrunde liegen. Diese Ziele bestehen in einer erhöhten Effizienz, stärkeren Bürgerorientierung und erhöhten Wirksamkeit des Verwaltungshandelns. Die Erreichung dieser Ziele soll durch eine leistungsgerechte Bezahlung der BeamtInnen unterstützt werden.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungszulagen und -prämien ist in allen Verordnungen die haushaltsrechtliche Verfügbarkeit von Finanzmitteln. Da diese Voraussetzung in einigen Ländern nicht gegeben ist, wurden die Verordnungen ausgesetzt (siehe Übersicht in Kapitel 4.2.2.1)

Es sollen jeweils herausragende besondere Einzelleistungen honoriert werden, wobei diese Einzelleistung für die Gewährung einer Zulage über eine Dauer von mindestens 3 Monaten erbracht worden sein muss. In einzelnen Ländern kann auch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben mit einer Leistungszulage honoriert werden (z.B. in Bayern und Hessen). Für den Stufenaufstieg muss eine dauerhaft herausragende Gesamtleistung vorliegen.

Der Anteil der BeamtInnen, die eine Leistungsvergütung erhalten dürfen, wird laut BBesG auf jeweils 15% für die Leistungsstufe und 15% für die Gewährung von Leistungszulagen und -prämien begrenzt. Die Bundesverordnungen haben diese seit der erneuten Dienstrechtsreform aus dem Jahr 2002 gültige Grenze übernommen. In den meisten Länderverordnungen ist nach wie vor die Begrenzung auf 10% der BeamtInnen enthalten. Seit der Dienstrechtsreform von 2002 wurde die Begrenzung außerdem dadurch flexibilisiert, dass der Anteil der EmpfängerInnen von Leistungszulagen und -prämien in dem Maße erhöht werden kann, wie der mögliche Anteil für die Leistungsstufe nicht ausgeschöpft wird.

Die Vergabe von Prämien an Gruppen ist möglich und wird seit 2002 dadurch erleichtert, dass eine Gruppenprämie bei der Berechnung der Zahl der EmpfängerInnen als eine Prämie gilt.

Alle Bestimmungen sind Kann-Vorschriften, es besteht kein Anspruch auf Zahlung einer Leistungsvergütung.

Über die Bestimmungen des BBesG hinaus fordern die Bundesverordnungen, dass bei der Vergabe von Leistungsentgelten alle Laufbahngruppen berücksichtigt werden sollen und dass eine angemessene Verteilung auf Frauen und Männer

zu beachten ist. Bemerkenswert ist, dass die hessischen Verordnungen diese Formulierungen hinsichtlich der Laufbahngruppen ebenfalls enthalten, auf die Förderung einer geschlechtergerechten Vergabe von Leistungsentgelten jedoch verzichtet wurde.

### ■ **Regelungen zu Leistungselementen, Verfahren der Ausgestaltung, Methoden und Konfliktlösung**

Hinsichtlich der Leistungselemente stehen für die Verordnungen der Länder nach dem BBesG der Stufenaufstieg, Leistungszulagen und Leistungsprämien zur Verfügung. Welches Bundesland für welches Leistungselement eine entsprechende Verordnung erlassen hat, ist der Übersicht in Kapitel 4.2.2.1 zu entnehmen.

Die Zuständigkeit für die weitere Ausgestaltung des Leistungsvergütungssystems wird in keiner der Verordnungen geregelt.

Als Methode der Leistungsfeststellung werden in den Verordnungen für den Stufenaufstieg die ›aktuelle Leistungseinschätzung‹ oder die ›dienstliche Beurteilung‹ genannt, die höchstens zwischen 12 und 24 Monaten (z.B. in Thüringen) alt sein dürfen. Die Leistungszulagen- und -prämienverordnungen regeln, dass die jeweils Entscheidungsberechtigten darlegen müssen, was sie als herausragende besondere Einzelleistung angesehen haben. In manchen Verordnungen wird zusätzlich gefordert, dass diese Begründungen aktenkundig zu machen sind (z.B. in Brandenburg, Hessen und Schleswig-Holstein).

Zu den Entscheidungsberechtigten kann allgemein gesagt werden, dass Vorgesetzte die Entscheidung über Leistungsvergütungen von MitarbeiterInnen treffen. Die jeweiligen Obersten Dienstbehörden regeln hier jeweils Genaueres.

In keiner der Verordnungen finden sich Regelungen zu Reklamationsrechten der BeamtInnen sowie zum Letztentscheidungsrecht im Konfliktfall. Das BBesG regelt in § 27, dass Widerspruch und Anfechtungsklage keine aufschiebende Wirkung haben, was z.B. von der Thüringer Verordnung auch übernommen wird.

### ■ **Regelungen zu Leistungskriterien und Zielkategorien**

Leistungskriterien oder auch Kategorien für Zielvereinbarungen geben das BBesG wie auch die meisten Verordnungen nicht vor. Eine Ausnahme stellen die Leistungsprämienverordnung von Schleswig-Holstein und die Hessische Leistungsprämien- und -zulagenverordnung dar. Sie nennen als Kriterien Arbeitsqualität, Arbeitsquantität und wirtschaftlichen Erfolg.

## ■ Regelungen zu Bewertungsmaßstäben und weiteren finanziellen Aspekten

Die Relation von Leistung und Entgelt wird in den Verordnungen für den Stufenaufstieg nicht erwähnt. Hinsichtlich der Vergabe von Leistungszulagen und -prämien wird bestimmt, dass sie der erbrachten Leistung entsprechend zu erfolgen habe.

Als Finanzierungsquelle gilt für alle Leistungszulagen und -prämien der Gesamthaushalt, der ein entsprechendes Finanzvolumen zur Verfügung stellen muss. Leistungsstufen werden aus Personalkosten in der Weise finanziert, dass mit der Dienstrechtsreform von 1997 die regulären Rhythmen für den Stufenaufstieg verlängert und die Zahl der Stufen verringert wurden. Dadurch konnten Finanzmittel umgewidmet bzw. leistungsorientierter verteilt werden.

Leistungsprämien sind als Einmalzahlungen definiert, die (nach den meisten Verordnungen) in engem zeitlichem Zusammenhang zur erbrachten Leistung gezahlt werden sollen. Ihre Höhe beträgt maximal das Anfangsgrundgehalt der aktuellen Besoldungsgruppe des/der EmpfängerIn. Bei mehrmaliger Vergabe von Leistungsprämien innerhalb eines Jahres gilt diese Grenze für die Summe der gezahlten Leistungsprämien.

Leistungszulagen können maximal bis zu 7% des Anfangsgrundgehaltes des/der EmpfängerIn betragen. Sie werden monatlich gezahlt, und zwar bis zu drei Monaten rückwirkend und längstens für die Dauer von einem Jahr. Frühestens nach einem Jahr kann erneut über die Vergabe einer Leistungszulage entschieden werden. Bei Leistungsabfall kann die Gewährung widerrufen werden.

Sowohl Leistungsprämien als auch Leistungszulagen werden für Teilzeitbeschäftigte anteilig berechnet.

Der Stufenaufstieg kann seit der erneuten Dienstrechtsreform zu einem unbestimmten Zeitpunkt »vorzeitig« erfolgen. Davor war eine Leistungsstufe erst nach Ablauf der Hälfte der Zeit in der jeweiligen Stufe möglich. Im BBesG und den Bundesverordnungen wurde diese Lockerung bereits aufgenommen, in manchen Länderverordnungen gilt noch die alte Regel, so z.B. in Thüringen und Hessen. Weiterhin wird zur Leistungsstufe geregelt, dass sie nicht innerhalb eines Jahres nach Übernahme eines Amtes mit höherem Endgrundgehalt gewährt werden soll. Die Vergabe einer Leistungsstufe ist unwiderruflich. Wird eine Aufstiegshemmung angeordnet, so muss nach einigen Verordnungen (z.B. in Hessen und Thüringen) in jährlichem Abstand überprüft werden, ob die Voraussetzung dafür immer noch gegeben ist.



## 5. AUF DER SUCHE NACH BEWÄHRTEN REGELUNGSELEMENTEN

---

Die Bestandsaufnahme hat eine Reihe von Regelungen zu monetären Anreizen in unterschiedlichsten Bereichen des öffentlichen Sektors zu Tage gebracht. Sie sollen nachfolgend näher analysiert und bewertet werden. Angesichts der aktuellen Bestrebungen, leistungsbezogene Vergütungen im öffentlichen Dienst auf breiterer Basis einzuführen, gilt es jetzt zu klären, welche Regelungen sich bewährt haben und unter Berücksichtigung der jeweiligen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie der gewachsenen Arbeitsbeziehungen auf andere Bereiche übertragbar sind.

Den Anspruch, unter den bestehenden Regelungen ein »best-practice-Modell« zu ermitteln, möchten wir in dreifacher Hinsicht einschränken:

- Erstens beinhalten vorbildliche Praktiken immer zwei Elemente: die Regelungen »auf dem Papier« sowie die Umsetzungspraxis. Im Rahmen dieser Studie können zwar die Regelungen analysiert und bewertet werden, zu den Umsetzungsprozessen vor Ort liegen uns jedoch nicht in allen Fällen hinreichende Informationen vor. Dennoch haben wir dem Prozessgeschehen ein eigenes Kapitel gewidmet (Kapitel 6), um deutlich zu machen, dass der Erfolg eines monetären Anreizsystems auch von einem guten Prozessmanagement abhängig ist. Ein geringer Verbreitungsgrad oder das Scheitern eines Anreizmodells muss also nicht unbedingt auf die Regelung als solche zurückzuführen sein, vielmehr können die Gründe dafür auch in einem mangelhaften Einführungsprozess liegen.
- Zweitens ist es fraglich, ob sich für den öffentlichen Sektor eine »best-practice-Regelung« aus einem Guss finden lässt. Wir sind diesbezüglich eher skeptisch und gehen daher zunächst davon aus, dass es zumindest gute Einzelelemente von Regelungen gibt.
- Drittens sind selbst Aussagen über gute Regelungselemente für die verantwortlichen Akteure auf Tarif- und Betriebsebene nur dann hilfreich, wenn sie auch auf ihren Bereich anwendbar sind. Es wird also genauer zu prüfen sein, ob Regelungen, die in ökonomisch besseren Zeiten entstanden bzw. auf Bereiche zugeschnitten sind, die sich (noch) in einer relativ stabilen Finanzsituation



befinden, auch für Verwaltungen und Betriebe geeignet sind, die sich mit dramatischen Haushaltsproblemen auseinander zu setzen haben.

Im Rahmen dieser Studie sind nicht nur die mit Erfolg praktizierten Modelle monetärer Leistungsanreize aufschlussreich, auch aus Misserfolgen lässt sich lernen. Daher beziehen wir nicht nur diejenigen Regelungen in die Analyse ein, die den ersten Praxistest gut überstanden haben, sondern auch all jene Rahmenregelungen, die nicht oder nur teilweise umgesetzt wurden bzw. werden sowie bereits praktizierte Modelle, die nach einer gewissen Zeit der Anwendung gescheitert sind.

Bevor die verschiedenen monetären Anreizmodelle auf den Prüfstand gestellt werden, sind die Analyse- und Bewertungskriterien offen zu legen. Obgleich es bislang nur sehr wenige empirische Untersuchungen zu diesem Regelungsfeld gibt, lassen sich doch aus ihnen – sowie aus publizierten Erfahrungsberichten und Stellungnahmen verschiedener Akteursgruppen (öffentliche Arbeitgeber, Gewerkschaften, Deutscher Städtetag u.a.m.) – Anhaltspunkte zu erfolgskritischen Faktoren gewinnen. Die Kriterien, die wir zur Bewertung monetärer Anreizmodelle heranziehen, werden zunächst im Überblick dargestellt. Ihre nähere Erläuterung folgt anschließend in verschiedenen Einzelkapiteln, die jeweils ein Bewertungskriterium in den Mittelpunkt stellen.

## **5.1 BEWERTUNGSKRITERIEN FÜR MONETÄRE ANREIZSYSTEME IM ÜBERBLICK**

In der nachfolgenden Analyse konzentrieren wir uns auf folgende Kriterien, die eine gute Regelung kennzeichnen:

1. Die Regelungen müssen ein tragfähiges Finanzierungsmodell beinhalten und eine gerechte Verteilung gewährleisten.
2. Das monetäre Anreizmodell muss diskriminierungsfrei gestaltet sein, d.h. es muss den rechtlichen Anforderungen an Entgeltgleichheit entsprechen.
3. Das System muss transparent sein.
4. Die Leistungsergebnisse und Prozesse müssen beeinflussbar sein.
5. Es müssen in der Regelung Reformbezüge erkennbar sein.

Das erstgenannte Kriterium »tragfähiges Finanzierungsmodell und gerechte Verteilung« ist aus unserer Sicht ein Schlüsselkriterium, weil es maßgeblich über die Einführung und längerfristige Anwendung einer Regelung entscheidet. Die Reihenfolge der weiteren Kriterien enthält keine Wertung.

## 5.2 SIND DIE FINANZIERUNGSMODELLE TRAGFÄHIG UND IST DIE VERTEILUNG GERECHT?

### 5.2.1 Zum Bewertungskriterium

Die Frage nach einer tragfähigen Finanzierung und einer gerechten Verteilung von Leistungsentgelten schließt verschiedene inhaltliche Aspekte von Regelungen ein:

- die Finanzierungsquelle: Woraus finanzieren sich die Mittel? Wie groß ist das Gesamtvolumen?
- die Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten: Wer speist den »Topf«? Wie werden die Mittel verteilt?
- die Verteilung innerhalb der Belegschaft: Wer profitiert nach welchen Grundsätzen?
- die individuelle Höhe: Wie viel kann der/die Einzelne maximal erreichen? Übt der Betrag eine Anreizwirkung aus?

Zur Beantwortung dieser Teilfragen werden vier Bewertungskriterien herangezogen, die in einem inneren Zusammenhang stehen. Die zu prüfenden Regelungsinhalte fassen wir unter dem Begriff »Finanzierungsmodell« zusammen (siehe Abb. 20). Als Finanzierungsmodell bezeichnen wir also sämtliche Regelungskomponenten, die die monetäre Seite eines leistungsbezogenen Vergütungssystems betreffen.

**Abb. 20: Bewertungskriterien des Finanzierungsmodells**

Finanzierungsquelle und Volumen	Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten
Verteilung innerhalb der Belegschaft	Höhe und Anreizwirkung

Was ist mit einem tragfähigen Finanzierungsmodell gemeint?

Als tragfähig muss sich ein Finanzierungsmodell sowohl aus der Perspektive der Arbeitgeber als auch aus Sicht der ArbeitnehmerInnen erweisen:

- Rahmentarifverträge und gesetzliche Regelungen stellen für Verwaltungen und Betriebe in der Regel Angebote dar, die wahrgenommen oder ignoriert

werden können. Die politische Vertretung und das Management einer Verwaltung/eines Betriebes werden in erster Linie prüfen, ob eine leistungsbezogene Vergütungsregelung haushaltspolitisch realisierbar und politisch mehrheitsfähig ist. Die Chancen für die Umsetzung der Rahmenregelung sind günstig, wenn entsprechende Finanzierungsspielräume im Haushalt oder Gesamtbudget vorhanden sind oder wenn sich neue kostenneutrale oder gar kosten-senkende Finanzierungsmöglichkeiten durch die (Rahmen-)Regelung eröffnen. Umgekehrt stehen die Chancen schlecht, wenn Verwaltungen und Betriebe unter hohem Haushaltskonsolidierungsdruck stehen, und die Regelungen zusätzliche Personalaufwendungen erfordern würden, die zum gegebenen Zeitpunkt weder wirtschaftlich akzeptabel noch politisch vertretbar erscheinen.

- ArbeitnehmerInnen und ihre betrieblichen Interessenvertretungen schauen sehr genau darauf, ob die Finanzierungsregelungen ihren Gerechtigkeitsansprüchen genügen, ob sie VerliererInnen oder GewinnerInnen sein werden. Geprüft wird sowohl die Verteilung zwischen Arbeitgeber und ArbeitnehmerInnen als auch die Verteilung innerhalb der Belegschaft. Verteilungspolitisch brisant dürfte vor allem die Frage sein, ob und in welchem Maße die Beschäftigten die Finanzmittel »aus eigener Tasche« aufbringen müssen, z.B. durch Verzicht auf Anteile des Grundentgeltes oder durch Einsparungen von Personalkosten durch Nichtbesetzung freier Stellen. Hinsichtlich der Verteilung innerhalb der Belegschaft ist von Bedeutung, ob tatsächlich das Leistungsprinzip ausschlaggebend ist oder ob die Vergabe von Leistungszulagen und -prämien nach leistungsfremden Kriterien (z.B. dem »Nasenprinzip« oder dem »Quotenprinzip«) erfolgt. Ein zentrales Interesse gilt auch der Frage, wie hoch die Leistungsentgelte ausfallen und ob sich angesichts der erwarteten Einkommenseffekte ein besonderes Leistungsengagement überhaupt lohnt.

Die oben abgebildeten vier Bewertungskriterien bilden bei näherer Betrachtung einen inhaltlich zusammenhängenden Regelungskomplex. Fragt man nach den inneren *Zusammenhängen und Folgewirkungen*, erweist sich die Finanzierungsquelle als zentraler Faktor:

Die Finanzierungsquelle(n) entscheidet (entscheiden) über die Höhe des Gesamtvolumens, das für monetäre Leistungsanreize zur Verfügung steht. Ist die Quelle nicht sonderlich ergiebig, gibt es bei ihrer Verteilung innerhalb der Belegschaft zwei Möglichkeiten: Der Kreis der Anspruchsberechtigten wird eingeschränkt, dann eröffnet sich für diese Beschäftigten die Chance, eine spürbare Einkommensverbesserung zu erzielen. Oder es werden alle Beschäftigten einbezo-

gen mit der Folge, dass die Beträge für die einzelnen ArbeitnehmerInnen so gering ausfallen, dass aus ihrer Sicht fraglich wird, ob sich eine besondere Leistung überhaupt lohnt. Beide Verteilungsvarianten haben Nachteile: Der Lösungsansatz, den Kreis der Anspruchsberechtigten von vornherein zu begrenzen, z.B. durch Festschreibung einer Quote, bricht mit dem Leistungsprinzip und birgt möglicherweise auch Gefahr, Beschäftigte ungleich zu behandeln. Der Lösungsansatz, alle Beschäftigten partizipieren zu lassen, dann jedoch geringere Leistungsentgelte auszuzahlen, dürfte wiederum eine nur geringe Anreizwirkung entfalten.

Die Wahl der Finanzquelle hat weitreichende Folgen für die Akzeptanz des Gesamtsystems: Werden z.B. Teile des Grundentgeltes variabilisiert und in leistungsbezogene Komponenten umgewidmet, birgt dies für die Beschäftigten die Risiken von Einkommenskürzung und Einkommensunsicherheit. Soll sich für Beschäftigte die Mehrleistung finanziell lohnen, müsste das Leistungsentgelt die umgewidmeten Anteile des Grundentgeltes übersteigen. Notwendig würden dann zusätzliche Mittel seitens des Arbeitgebers, die aus anderen Quellen (Gesamthaushalt) finanziert werden müssten.

Ob sich anderweitige Einsparungen bei den Personalkosten, z.B. durch Nicht-besetzen freier Stellen oder Stellenabbau, als »sprudelnde« Quelle erweisen, ist zweifelhaft. Diese Finanzierungsquelle dürfte vor allem dort schnell versiegen, wo die Personaldecke sehr dünn ist. Unter solchen personellen Bedingungen dürften übrigens auch die Spielräume für weitere Leistungssteigerungen seitens der Beschäftigten schnell ausgeschöpft sein. Das Finanzierungsvolumen bliebe klein; die bereits beschriebenen nachteiligen Effekte für die Gleichbehandlung bzw. für die Anreizwirkung wären die Folgen.

Die Möglichkeit, die Finanzmittel aus dem Gesamthaushalt bzw. aus dem Gesamtbudget zu erwirtschaften, werden derzeit vielerorts pessimistisch eingeschätzt. Aus welchen Budgets – wenn nicht aus den Personalkosten – sollen diese Mittel erwirtschaftet werden? Die Entscheidung fällt vielerorts nicht leicht, da zahlreiche andere Ausgaben finanziert werden müssen. Und außerdem: Solange aus Arbeitgebersicht noch die Möglichkeit gesehen wird, Leistungssteigerungen auch ohne zusätzliche Bezahlung zu erreichen – etwa durch Abbau von Personal, Arbeitszeitverlängerung oder Androhung von Outsourcing – erscheint es möglicherweise gar nicht als erforderlich, eine leistungsbezogene Bezahlungsregelung einzuführen.

Letztlich besteht auch die Möglichkeit, die Finanzmittel aus den positiven ökonomischen Effekten der Leistungssteigerungen der Beschäftigten zu erwirtschaften, frei nach dem Motto: Was nicht durch Mehrleistung erwirtschaftet wird, kann

auch nicht als Leistungsentgelt ausgezahlt werden. Ob diese Quelle ergiebig genug ist, ob also Jahr für Jahr neue Möglichkeiten für Kostensenkungen oder Einnahmesteigerungen entdeckt werden können und ob es über diesen Weg möglich sein wird, alle Beschäftigten angemessen an den Früchten ihrer Mehrleistung partizipieren zu lassen, ist zweifelhaft. In vielen Bereichen dürften die Potentiale für einen wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz zwischenzeitlich begrenzt sein.

Ein Finanzierungsmodell zu finden, das finanzpolitisch praktikabel erscheint und zugleich für gerechte Verteilung große Akzeptanz innerhalb der Belegschaften erreicht, ist in wirtschaftlich guten Zeiten relativ leicht. In Zeiten jedoch, in denen Verwaltungen und Betriebe mit dramatischen Haushaltsproblemen zu kämpfen haben, kommt es der Quadratur des Kreises gleich, ein Finanzierungsmodell zu regeln, das den Interessen aller Beteiligten angemessene Rechnung trägt.

### **5.2.2 Regelungen auf dem Prüfstand**

In den vorliegenden Tarifverträgen und Gesetzen/Verordnungen finden sich unterschiedliche Bestimmungen zur Finanzierung der leistungsbezogenen Vergütungen. Es kann hinsichtlich der Finanzierungsquellen zwischen drei Varianten unterschieden werden (einen Überblick über diese Varianten und ihre Anwendung bietet Abb. 21):

#### **■ Variante 1: Finanzierung aus Personalkosten**

In einigen Bereichen wurde explizit geregelt, dass die Mittel für monetäre Anreize aus den Personalkosten zu finanzieren sind. Hierbei werden verschiedene Wege eingeschlagen:

- Die leistungsbezogenen Bezahlungselemente werden aus den Mitteln, die durch Nichtbesetzen von Stellen frei werden, finanziert. Dies entspricht den früheren haushaltsrechtlichen Bestimmungen zur Finanzierung von Mitteln für Leistungselemente im Beamtenbereich.
- Bisherige fixe Vergütungsbestandteile werden in variable Leistungsentgelte umgewidmet. Dabei kann es sich entweder um festgelegte Anteile des Grundentgeltes handeln, die variabilisiert werden (vgl. z.B. TV Banken), oder um für Beschäftigte neue, ungünstiger geregelte Stufenaufstiege beim Grundgehalt. Diese Stufenaufstiege können – wie es im Rahmen der Dienstrechtsreform von 1997 geschah – gänzlich neu geregelt werden (weniger Stufen, längere Zeit-

abstände zwischen den Stufen). Hierdurch werden Mittel erwirtschaftet, die für die Zahlung von Leistungsprämien oder -zulagen verwendet werden könnten. Darüber hinaus wurde gesetzlich geregelt, dass der Stufenaufstieg bei Beamten und BeamtInnen, deren Leistung nicht den mit dem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entspricht, so lange hinausgezögert werden kann, bis die Leistung ein Aufsteigen in die nächsthöhere Stufe rechtfertigt (vgl. § 27 Abs. 3 BBesG i. d. F. von 1997). Der Zeitaufstieg beim Gehalt kann auch gänzlich entfallen und durch leistungsbezogene Gehaltselemente ersetzt werden (z.B. TV BKK B-L).

- Die Gegenfinanzierung von leistungsbezogenen Bezahlungselementen kann weiterhin durch die Umwidmung anderer tariflicher oder übertariflicher Entgeltkomponenten geregelt werden; letztgenannte erhalten dann den Charakter einer tariflich abgesicherten Vergütung (vgl. TV Bank).

### ■ **Variante 2: Finanzierung aus Gesamthaushalt/Gesamtbudget**

Bei dieser Variante finden sich entweder allgemeine Rahmenbestimmungen, wie etwa: »Die Leistungszulagen/-prämien können nur im Rahmen des beim Arbeitgeber verfügbaren Finanzvolumens gewährt werden« (z.B. TV-L); oder die Tarifparteien kommen überein, dass das Gesamtvolumen durch den Haushaltsplan festgestellt wird (vgl. z.B. TV Saar). Im konkreten Anwendungstarifvertrag wird meist ein Minimum oder Maximum bestimmt, das zur Verfügung gestellt werden soll, so etwa mindestens 5 vom Tausend der laufenden Bezüge der aktiven Beschäftigten (vgl. TV Saar) oder maximal 5 Prozent der Gehaltssumme (vgl. TV AOK). Mitunter werden auch Ober- und Untergrenzen geregelt: Die Finanzmittel dürfen 2% der tariflichen Entgeltsumme nicht übersteigen und 0,5% nicht unterschreiten (TV BKK-TG). Die Finanzierung der monetären Anreize aus dem Gesamthaushalt schließt zwar nicht in allen Fällen aus, dass die Mittel indirekt über Personalabbau erwirtschaftet werden. Mitunter gibt es jedoch politische Positionen, die eine Finanzierung aus Personalkosten strikt ablehnen, wie z.B. ein Vertreter der Arbeitgeberseite der Stadt München.

### ■ **Variante 3: Selbstfinanzierung aus Leistungssteigerungen**

Bei dieser Finanzierungsvariante wird der Topf ausschließlich aus den monetären Effekten der Leistungssteigerung der Beschäftigten gespeist. Die Finanzierung setzt voraus, dass die Leistung zum wirtschaftlichen Erfolg der Verwaltung/des Betriebes beiträgt. Kostensenkungen und/oder Einnahmeverbesserungen stehen daher im Zentrum dieses Modells. Die aus solchen wirtschaftlichen Er-

folgen resultierenden Mittel bilden gleichzeitig die Quelle für Leistungsprämien, die für kundengerechte Dienstleistungen und bessere Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages ausgezahlt werden (z.B. TV Güt, TV-L NW).

Es sei darauf hingewiesen, dass die vorgestellten Varianten nicht nur allein, sondern auch in Kombination miteinander angewendet werden können. Dies ist insbesondere dort der Fall, wo verschiedene Leistungselemente (Leistungsstufen, Leistungsprämien und -zulagen) eingeführt wurden.

Nachfolgend werden die Finanzierungsmodelle von ausgewählten tariflichen bzw. gesetzlichen Regelungen näher analysiert. Allerdings werden hier nur solche Regelungen einbezogen, die eine gewisse Regelungstiefe vorzuweisen haben, d.h. dass Tarifverträge, die hierzu nur wenige Sätze enthalten, nur in der Übersicht in Kapitel 4 berücksichtigt werden. Bei Rahmentarifverträgen, die nur allgemeine Angaben enthalten, werden zusätzliche Informationen über betriebliche Vereinbarungen berücksichtigt, die wir in den ExpertInneninterviews gewinnen konnten. Daher werden beim TV-L die betrieblichen Vereinbarungen der Stadt Gütersloh und die Pläne der Stadt München, beim TV-V die Betriebsvereinbarung des Versorgungsunternehmens N-ergie, beim TV Banken die Betriebsvereinbarung der Bayerischen HypoVereinsbank, beim TV BKK-B-L die Praxis des Bundesverbandes sowie bei den besoldungsrechtlichen Regelungen die Anwendungspraxis des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen in die Analyse einbezogen.

**Abb. 21: Regelungsvarianten zu Finanzierungsquellen und ihre Anwendungsbereiche**

<b>Varianten Anwendungsbereich</b>	<b>Variante 1: Finanzierung aus Personalkosten a) durch Nichtbesetzen von Stellen b) durch Umwidmung bisheriger Vergütungsbestandteile oder verlängerter Stufenaufstieg</b>	<b>Variante 2: Finanzierung aus Gesamthaushalt oder Gesamtbudget</b>	<b>Variante 3: Selbstfinanzierung aus Leistungssteigerungen</b>
TV Saar		x	
TV-L		x	
TV-L SA		x	
TV Güt			x
TV-L NW		x	x
TV Mün		x	
TV-V	? *	?	?
TV Abfall	—	—	—
MTV RBB	—	—	—
TV-N NW		?	?
TV-N BRB	—	—	—
TV Bank	x	x	
TV AOK		x	x
TV BKK-TG		x	
TV BKK-B-L	?		
TV IKK		x	
TV-V ukb	—	—	—
TV Bad	—	—	—
Beamte/Beamtinnen	x	x	

\*? = nur indirekt aus dem Tarifvertragstext ableitbar

## ■ Tarifverträge für Kommunen

### Tarifvertrag der Stadt Saarbrücken

Der Tarifvertrag der Stadt Saarbrücken zählt zu den ersten tariflichen Regelungen über Leistungszulagen und -prämien »der neuen Generation«. Er hatte für die damalige Gewerkschaft ÖTV (heute ver.di) Modellcharakter, insbesondere aufgrund der Einführung paritätisch besetzter Kommissionen, die weitreichende Be-



fugnisse u.a. im Rahmen der Leistungsbewertung erhielten. Umso erstaunlicher war die Entwicklung, die dieses Modell nach wenigen Jahren vollzog: Die beteiligten Parteien kamen nach nur zwei Jahren Anwendung (1997 – 1998) überein, den Tarifvertrag »auf Eis zu legen«. Eine Fortsetzung dieses Anreizinstruments war aus ihrer Sicht nicht sinnvoll, und auch finanzpolitisch nicht mehr möglich. Die Gründe des Scheiterns hatten nichts mit den paritätischen Kommissionen zu tun, sondern vielmehr damit, dass die Verteilung der Lasten und des Nutzens dieser Anreiz-Regelung nicht den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten entsprach. Der Tarifvertrag hatte Hoffnungen auf einen höheren und dauerhafteren Geldanreiz sowie auf Verbesserung der Arbeitsbedingungen geweckt, die von Seiten des Arbeitgebers unter Bedingungen knapper Ressourcen nicht erfüllt wurden (detaillierte Ausführungen hierzu in: Tondorf/Bahnmüller/Klages 2002, S. 183 ff.).

Das Zustandekommen dieses Modells im Jahre 1995 ist im Kontext der Bemühungen um die Verwaltungsreform zu sehen, die die Stadt Saarbrücken dazu veranlasste, insbesondere die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen. Die leistungsbezogene Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen sollte im Wesentlichen als Motor für weitere Steigerungen der Dienstleistungsqualität fungieren. Sie sollte zugleich zu einem neuen, flächendeckenden Geldanreiz werden, um die nachlassende Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitarbeit an Reformprojekten zu fördern.

Zum Zeitpunkt des Abschlusses des Tarifvertrages stand die Kommune bereits unter einem hohem Konsolidierungsdruck. In den zurückliegenden Jahren von 1990 bis 1995 verringerte sich der Personalstand in der Allgemeinen Verwaltung bereits von 3.468 auf 2.405 (- 1063). Trotz der angespannten Finanzsituation wurde die Einführung von Leistungszulagen und -prämien arbeitgeberseitig nicht an die Bedingung geknüpft, dass die Finanzierung der Leistungsprämien kostenneutral erfolgen sollte. Vielmehr wurde vereinbart, dass aus dem Haushalt mindestens »fünf vom Tausend der laufenden Bezüge der aktiven Beschäftigten« für Leistungszulagen/-prämien zur Verfügung gestellt werden sollten. Die Zahlungen erfolgten demzufolge »on top«, so dass Einkommensverbesserungen für diejenigen, die sich freiwillig an dem Projekt beteiligten, erzielbar waren. Allerdings wurden der Höhe der Leistungszulagen und -prämien nach oben hin Grenzen gesetzt; d.h. sie durften jährlich 10% der regelmäßigen Bezahlung nicht überschreiten. Die paritätisch besetzte Kriterienkommission entschied, als Höchstbetrag DM 2.200 brutto p.a./pro Person zu zahlen, wobei zwei Halbjahresbeträge ausgezahlt werden sollten.

**Abb. 22: Das Finanzierungsmodell der Stadt Saarbrücken**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Gesamthaushalt, mind. 5 v. 1000 der Entgeltsumme/Jahr</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Zahlung »on top«</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> selektiv an 7 Bereiche oder Teams mit freiwilligen Zielvereinbarungen, gleiche Beträge für alle Teammitglieder</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> max. 10 % der regelmäßigen Bezüge, max. DM 2.200 brutto p.a./ pro Person</p>

Obwohl von den Tarif- und Betriebsparteien eine flächendeckende Anwendung der neuen leistungsbezogenen Bezahlungselemente beabsichtigt war, ließ sich dieses Ziel nicht realisieren. Insgesamt wurden in den Jahren 1997 und 1998 150 Beschäftigte an diesem Modell beteiligt; dies sind etwa 6% der Belegschaft. Ausgezahlt wurden lediglich Leistungsprämien auf Basis von Zielvereinbarungen, keine Leistungszulagen. In allen Fällen handelte es sich um Gruppenzielvereinbarungen; fünf Zielvereinbarungen in Bezirksamtern, eine im Steueramt sowie eine in einer Zulassungsstelle, welche später in verschiedene Bezirksamter integriert wurde. Interesse am Abschluss von Zielvereinbarungen zeigten zunächst auch andere Bereiche, jedoch kam es u.a. aus Gründen einer befürchteten Leistungsintensivierung nicht zu einer weiteren Verbreitung dieses Anreizinstruments.

Die selektive Anwendung der monetären Anreize führte nicht zu nennenswerten Verteilungskonflikten innerhalb der Belegschaft. Dies ist u.a. auch darauf zurückzuführen, dass nach und nach alle Bereiche einbezogen werden sollten bzw. die Ablehnung von Zielvereinbarungen auf einer eigenen Entscheidung der einzelnen bzw. der Teams beruhte. Die Verteilung der Leistungsprämien innerhalb der teilnehmenden Teams wurde von den Teammitgliedern so geregelt, dass alle die gleichen Beträge erhielten, unabhängig von der jeweiligen Vergütungsgruppe.

Die monetären Anreize galten allerdings lediglich für den Zeitraum der Zielvereinbarung. Wurde danach die hohe Zielleistung gehalten, gab es hierfür nur das »normale« Gehalt. Der Forderung von Beschäftigten und Personalrat, dies durch eine Leistungszulage zu honorieren, die nach Tarifvertrag für »regelmäßig über dem Durchschnitt liegende Leistungen hinsichtlich der Arbeitsqualität« vorgesehen war, wurde nicht entsprochen. Daraufhin waren die Beschäftigten und der Personalrat nicht mehr bereit, neue Zielvereinbarungen abzuschließen.

Die Tarifregelung scheiterte maßgeblich daran, dass die Anwendungspraxis nicht den Vorstellungen der Beschäftigten von einer gerechten Verteilung der Lasten und des Nutzens dieser Regelung zwischen Arbeitgeber und Belegschaft entsprach. In die Waagschale der »Lasten« wurde seitens der Beschäftigten nicht nur die erbrachte Mehrleistung geworfen, sondern auch Belastungen, die die Leistungserbringung erschwerten, wie personelle Unterausstattung, Probleme mit der Arbeitsorganisation und der DV-Ausstattung. In der Waagschale des »Nutzens« wog dagegen einzig der zeitlich befristete Geldbetrag, der im Übrigen unter Abzug der Abgaben vielen doch geringer erschien als erwartet. Die erhofften und tarifvertraglich vereinbarten Verbesserungen der Arbeitsbedingungen wurden nicht realisiert, so dass die Beschäftigten diese Regelung als unausgewogen empfanden. Eine Fortsetzung dieses Modells unter der Bedingung, dass das Halten einer erreichten Zielleistung durch eine Leistungszulage honoriert wird, hätten sich Beschäftigte und Personalrat vorstellen können. Jedoch waren Politik und Verwaltungsmanagement unter den Bedingungen knapper werdender Ressourcen hierzu nicht mehr bereit.

### **Tarifvertrag und Dienstvereinbarung der Stadt Gütersloh**

Arbeitgeber und Personalrat der Kommune hatten bereits Mitte der 90er Jahre mit Verhandlungen über eine Dienstvereinbarung über Leistungsprämien auf Basis von Zielvereinbarungen begonnen. Dies war zu einer Zeit, als wichtige Maßnahmen zur Verwaltungsreform initiiert wurden und sich die Frage stellte, ob sich über ein monetäres Anreizsystem weitere Reformerfolge erzielen lassen. Nachdem die Dienstvereinbarung unterschriftsreif war und auch die politisch Verantwortlichen zugestimmt hatten, wurde auf Bundesebene für den kommunalen Bereich der Rahmentarifvertrag über die Grundsätze zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien (TV-L) von 1996 in Kraft gesetzt. Dieser Tarifvertrag schreibt vor, dass Leistungszulagen oder -prämien nur auf Grundlage bezirklicher Tarifverträge gewährt werden können. Ein solcher Tarifvertrag kam jedoch erst im Jahre 2000 zustande, er trat am 1.1.2001 in Kraft und musste durch eine Dienstvereinbarung konkretisiert werden.

Die Betriebsparteien regelten für die Stadt Gütersloh ein Finanzierungsmodell, das sich gravierend von dem Modell der Stadt Saarbrücken unterschied. Vorrangig war die Überlegung, dass die Wirtschaftlichkeit der Leistungsvergütungen garantiert sein sollte. Als »systemtragende Bedingung« galt deshalb, dass die finanziellen Mittel aus Leistungssteigerungen finanziert werden, die aus der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes resultieren. Für die Aus-

schüttung ist ein Nachweis in der Haushaltsrechnung (»auf Heller und Pfennig«) erforderlich. Die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes ist jedoch keine zwingende Bedingung für den Abschluss einer Zielvereinbarung, denn es sind zwei weitere Zielkategorien möglich: Kundenfreundliche Dienstleistung und Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages.

Die Verteilung der erwirtschafteten Mittel ist wie folgt geregelt: 65% dieser Mittel werden an die Teams mit Zielvereinbarungen ausgezahlt, 35% fließen zurück in den Haushalt. Die 65% teilen sich nochmals auf: 40% davon gehen an diejenigen Teams, die die Zielkategorie Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes gewählt haben, 25% werden in einen Ausgleichsfonds eingezahlt. Aus diesem Fonds werden Leistungen von Teams honoriert, die die anderen Zielkategorien gewählt haben. Für den Start wurde der Ausgleichsfonds mit 51.129 Euro ausgestattet. Seit dem Start des Modells im Sommer 2003 wurden zwar eine Reihe von Ideen für Zielvereinbarungen entwickelt, letztlich beteiligten sich jedoch nur zwei Teams an diesem Modell: MitarbeiterInnen in der Sperrmüllabfuhr und in der Rentenversicherungsstelle. Das Team aus dem Bereich Sperrmüllabfuhr hat sich das Ziel gesetzt, durch getrennte Abfuhr von Altholz eine Wirtschaftlichkeitserhöhung in Höhe von 26.876 Euro zu erreichen. Das Team der Rentenversicherungsstelle schloss eine Zielvereinbarung über kundenfreundliche Dienstleistungen ab. Damit erhalten etwa 20 Beschäftigte (von insgesamt 1324 Beschäftigten der Stadt) eine Leistungsprämie nach diesem Tarifvertrag.

Die Beschäftigten, die sich an der Regelung beteiligen, können zum Teil spürbare Einkommensverbesserungen erwarten, so dass es für sie durchaus eine finanzielle Anreizwirkung gab. In der Dienstvereinbarung ist geregelt, dass ein Teammitglied ein jährliches Leistungsentgelt von maximal 10% des Jahresarbeitentgeltes BAT IVb, Stufe 5 (ledig) erreichen kann, dies entspricht 3.337,19 Euro. Sollten Prämien wegen Überschreitung dieser Obergrenzen nicht zur Auszahlung kommen, würden diese dem Ausgleichsfonds zugeführt werden. Diese Regelung wurde jedoch nicht in Anspruch genommen. Die an dem Modell beteiligten dreizehn Beschäftigten aus dem Bereich Sperrmüllabfuhr erhielten je nach zeitlichem Anteil ihrer Mitarbeit zwischen 1.860 und 23 Euro Leistungsprämie für das erste Jahr. Der Gesamtbetrag, der an das Team ging, betrug 5.721 Euro (= 40% der eingesparten Summe). Die für die Rentenversicherungsstelle vereinbarten Leistungsprämien liegen bei etwa 1.500 Euro p.a./pro Beschäftigten. Die von der Stadt geleistete Anschubfinanzierungssumme wurde nicht gebraucht.

**Abb. 23: Das Finanzierungsmodell der Stadt Gütersloh**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Selbstfinanzierung aus monetären Effekten der Leistungssteigerungen</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> 65 % an Beschäftigte 35 % an Haushalt</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> selektiv an 2 Bereiche oder Teams mit freiwilligen Zielvereinbarungen</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> max. 3.337,19 € = 10 % des Jahresarbeitsentgeltes BAT IVb, Stufe 5 (ledig)</p>

Unter den Bedingungen des strikten Konsolidierungskurses, den die Kommune zwischenzeitlich eingeschlagen hat, wird die Anwendung dieses finanziellen Anreizmodells schon nach kurzer Zeit als nicht mehr praktikabel angesehen. Das anvisierte Einsparziel beträgt 7 Millionen Euro, Stellen sollen aufgabenkritisch geprüft und abgebaut werden. Unter den gegebenen Bedingungen wird es für erforderlich gehalten, dass sämtliche Wirtschaftlichkeitsverbesserungen, die erzielbar sind, dem Haushalt zugute kommen. Eine Auszahlung von Teilbeträgen an die Beschäftigten als Belohnung für besondere Leistungen wird nur noch für die beiden Teams gewährleistet, eine Fortführung dieser Praxis erscheint zur Zeit jedoch undenkbar, da sie das Einsparziel wieder in weitere Ferne rücken würde. Aus der Sicht der Beschäftigten macht es unter Bedingungen von Aufgabenkritik und Personalabbau in zweifacher Hinsicht keinen Sinn, Zielvereinbarungen abzuschließen: Zum einen ist unsicher, welche Aufgaben weiterhin notwendig und welche zur Disposition gestellt werden. Zum anderen würden Ziele Hinweise auf Leistungsreserven offenbaren, die zur Rationalisierung genutzt werden würden, ohne Aussicht auf ein monetäres Äquivalent.

Die Arbeitgeber-Forderung nach Kostenneutralität einer Regelung gehört damit einer besseren Vergangenheit an. Das Modell Gütersloh bot jedoch mehr als das, nämlich den Rückfluss von 35% der von den Beschäftigten erwirtschafteten Verbesserungen in die Haushaltskasse. In der angespannten Finanzsituation erscheint selbst dies als haushaltspolitisch nicht mehr vertretbar. Mit diesem Resultat läuft ein monetäres Anreizmodell aus, dass in Fachkreisen als vielversprechendes Modell galt.

### **Tarifvertrag für kommunale Verwaltungen und Betriebe im Bezirk NRW**

Ergänzend zum Finanzierungsmodell der Stadt Gütersloh soll hier noch ein kurzer Blick auf einen neuen Bezirks-TV geworfen werden, der ebenfalls vom

Kommunalen Arbeitgeberverband NW und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di NRW, jedoch erst am 21.3.2003 für den Bezirk Nordrhein-Westfalen vereinbart wurde. Dieser Tarifvertrag würde formal gesehen auch für die Stadt Gütersloh eine wichtige Grundlage nach Auslaufen der dortigen Tarifregelung am 30.6.2004 darstellen. Er sieht vor, dass Leistungsprämien (Leistungszulagen sind nicht vorgesehen) nur im Rahmen des vom Arbeitgeber für diesen Zweck zur Verfügung gestellten Finanzvolumens zuerkannt werden. Dieses Finanzvolumen ergibt sich – wie in der Stadt Gütersloh – aus Mitteln, die mit Hilfe besonderer Arbeitnehmerleistungen erwirtschaftet worden sind und nachweislich zu haushalts- bzw. budgetwirksamen Einnahmesteigerungen und/oder zur Vermeidung oder Reduzierung von Ausgaben oder Ausgabesteigerungen geführt haben. Bei Zielvereinbarungen, die »nur« auf eine Hebung der Arbeitsqualität bzw. auf eine Optimierung von Arbeitsprozessen gerichtet sind, kann der Arbeitgeber hierfür zweckgebunden einen Teil aus dem Finanzvolumen bereitstellen. Dies gilt auch bei der erstmaligen Einführung von Leistungsprämien i.S. ihrer Anschubfinanzierung.

Im Unterschied zur Dienstvereinbarung der Stadt Gütersloh sieht der TV-L NW hinsichtlich der Höhe der Prämie vor, dass diese »10% des individuellen (Hervorhebung der Verfasserinnen) Jahreseinkommens jährlich« nicht überschreiten soll. Während in Gütersloh für alle Beschäftigten die Vergütungsgruppe IV b BAT Stufe 5 als Berechnungsbasis der individuellen Höchstprämie dient, ist im TV-L NW die jeweilige Vergütungsgruppe des/der Beschäftigten die Grundlage. Das würde bedeuten, dass Beschäftigte innerhalb eines Teams unterschiedlich hohe Leistungsprämien erhielten, soweit sie unterschiedlich eingruppiert sind.

### **Tarifvertrag und Planungen einer Dienstvereinbarung für die Stadt München**

Der Bezirkstarifvertrag für die Stadt München ist der »jüngste« Tarifvertrag, der unter dem Dach des TV-L von 1996 für eine Kommune abgeschlossen wurde. Er trat mit Wirkung vom 1.7.2003 in Kraft und erfordert die Konkretisierung in Form einer Dienstvereinbarung. Eine solche Dienstvereinbarung ist zur Zeit in Vorbereitung.

Hinsichtlich der Finanzierung wird ein Weg eingeschlagen, der sich von den Regelungen für die Stadt Gütersloh und für die Kommunen in NRW unterscheidet. Es ist ein zentraler Topf vorgesehen, der aus Mitteln des Gesamthaushalts gespeist wird. Jährlich sollen 3 Mio. Euro für die Finanzierung bereitgestellt werden (vgl. Gemeinsame Pressemitteilung, ohne Datum). Seitens des zuständigen Stadtrats wird eingeräumt, dass der aktuelle Sparzwang zwar auch die Stadt München

treffe: sie muss bis zum Jahre 2006 einen Konsolidierungsbeitrag von mindestens 140 Mio. Euro erwirtschaften. Jedoch werden auch in dieser Situation Ausgaben für Leistungsprämien und -zulagen als vertretbar angesehen, denn – so die Argumentation – die Stadt sei mehr denn je auf besonders motiviertes, leistungsbereites und qualifiziertes Personal angewiesen. »Deren Einsatz auch in besonderer Weise zu entlohnen, ist sowohl eine Frage der Gerechtigkeit als ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft.« (gemeinsame Pressemitteilung, ohne Datum). Die Stadt spare durch eine gesteigerte Produktivität gerade der Leistungsträger mehr Finanzmittel als sie dafür ausgeben müsse. Die vorgesehenen Leistungszulagen und -prämien sollen nach Aussagen des Stadtrats nicht über Stellenabbau refinanziert werden.

Hinsichtlich der Höhe der maximal erreichbaren Leistungsentgelte ist zwischen Leistungszulagen und -prämien zu unterscheiden:

- Die Leistungszulage beträgt höchstens 7% der monatlichen Anfangsgrundvergütung zzgl. Ortszuschlag der Tarifklasse II Stufe 1 der Vergütungsgruppe der Angestellten bzw. der Stufe 1 des Monatstabellenlohnes der Lohngruppe der ArbeiterInnen.
- Die Leistungsprämie beträgt höchstens eine monatliche Anfangsgrundvergütung zzgl. Ortszuschlag der Tarifklasse II Stufe 1 der Vergütungsgruppe, der die Angestellten im Zeitpunkt der Festsetzung der Leistungsprämie angehören. ArbeiterInnen erhalten analog max. die Höhe der Stufe 1 ihres Monatstabellenlohnes.
- Werden Leistungsprämien an Gruppen gezahlt, ist – neben dem Anteil der Einzelnen an der Gesamtleistung – die höchste Vergütungs-, Lohn- bzw. Besoldungsgruppe der an der Leistung wesentlich beteiligten Beschäftigten maßgeblich.

An Beispielen illustriert bedeutet dies:

### **Leistungszulage**

bei Vergütungsgruppe V c BAT :

monatlich bis zu 124,89 Euro, jährlich 1.498,68 Euro

bei Lohngruppe 7:

monatlich bis zu 139,25 Euro, jährlich 1.671,00 Euro

### **Leistungsprämie**

bei Vergütungsgruppe V c BAT:

jährlich bis zu 1.784,11 Euro

bei Vergütungsgruppe IV a BAT:

jährlich bis zu 2.194,69 Euro

**Abb. 24: Finanzierungsmodell des Tarifvertrages für die Stadt München**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> im Rahmen der haushaltsrechtlichen Regelungen 3 Mio Euro p.a.</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Zahlung »on top«</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> keine Aussagen im TV</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> Leistungszulage: 7 % der monatlichen Anfangsgrundvergütung Leistungsprämie: 1 monatliche Anfangsgrundvergütung</p>

In den Überlegungen für eine Dienstvereinbarung wird arbeitgeberseitig davon ausgegangen, dass das zur Verfügung stehende Finanzvolumen für die Prämien voraussichtlich zu gering sein dürfte. Von den 3 Mio. Euro, die bereits im Haushalt 2003 zur Verfügung gestellt wurden, flossen im Jahr 2003 bereits 1,4 Mio. für Prämien an ca. 10.000 Beamte, weitere 40.000 Euro für Zulagen. Demnach bleiben noch 1,6 Mio. Euro, die für die Leistungsvergütung der Tarifbeschäftigten in 2004 verwendet werden können. Eine Übertragung dieser Mittel ist bis zum 30.6.2004 gewährleistet. Daher sind die Betriebsparteien bestrebt, bis dahin eine Dienstvereinbarung unter Dach und Fach zu bringen. Um angemessene Leistungszulagen/-prämien an diesen Kreis auszahlen zu können, haben die Referate die Möglichkeit, zusätzliche Mittel aus ihren Haushalten zur Verfügung zu stellen. Bei der Vergabe der monetären Anreize denken die Betriebsparteien zur Zeit vorrangig an Beurteilungen durch Vorgesetzte; Zielvereinbarungen werden daher wohl nicht – wie in NRW – als vorherrschende Methode angestrebt.

■ **Tarifvertrag für private und öffentliche Banken und Betriebsvereinbarung der HypoVereinsbank**

Im Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe, der am 1.1.2003 in Kraft trat, verständigten sich die Tarifparteien auf ein Finanzierungsmodell, bei dem ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber jeweils einen Anteil für die leistungsbezogene Bezahlung beisteuern: Maximal 4% der Jahres-Tarifgehälter (= 12 tarifliche Monatsgehälter ohne Zulagen/Zuschläge) können variabilisiert werden. Es besteht darüber hinaus die Möglichkeit, die finanzielle Basis durch Variabilisierung von Sonderzahlungen zu erweitern. Zugleich stellt der Arbeitgeber ein zusätzliches Budget zur Verfügung. Die Höhe dieses Budgets wurde nicht konkret festgelegt. In einer



freiwilligen Dienst-/Betriebsvereinbarung, die die Voraussetzung für das Inkrafttreten dieses Tarifvertrages bildet, sind die für die Bemessung dieses Budgets aufzuwendenden Kennziffern für deren Laufzeit festzuschreiben, soweit nicht ein fester Arbeitgeberanteil vereinbart ist. Das Gesamtbudget, das im einzelnen Betrieb gebildet wird, ist dort zu 100% auszuschütten.

Diese Finanzierungslösung gewährleistet keine flächendeckende Anwendung des Tarifvertrages innerhalb der Bank, für die örtlichen Ebenen besteht vielmehr eine Wahlmöglichkeit zwischen der alten und neuen Regelung. Die Betriebsparteien sollen prüfen, wie sich die Verteilung der Chancen und Risiken für die jeweilige Seite darstellt. Aus Perspektive der Arbeitgeber ist eine leistungsbezogene Vergütung nur dann wirtschaftlich, wenn die monetären Effekte der Leistungssteigerungen der Beschäftigten höher sind als das von ihnen zur Verfügung gestellte Zusatzbudget. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsberechnungen werden aufgrund der unterschiedlichen Ertragssituationen der einzelnen Bankbetriebe unterschiedlich ausfallen. Insbesondere für Banken in strukturell benachteiligten Regionen (z.B. das Ruhrgebiet, Ostdeutschland, Berlin) wird sich die Frage stellen, inwieweit die Beschäftigten durch ihre Leistung zum Erfolg des Betriebes beitragen können.

**Abb. 25: Finanzierungsmodell des TV Banken**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Grundgehaltsanteil max. 4 % Zusatzbudget des Arbeitgebers</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Auszahlungsgarantie des Gesamtvolumens</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> keine Aussagen im TV</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> individuelles Gehalt aus 4/2002 darf nicht unterschritten werden</p>

Aus gewerkschaftlicher Sicht wird diese Tariflösung als gelungene Abwehr weitreichender Variabilisierungspläne der Arbeitgeberseite gesehen. Nach diesen Vorstellungen sollten die Gehälter im Vertrieb um 35% gesenkt und Provisionssysteme eingeführt werden. Ver.di hatte sich im Tarifabschluss des Jahres 2000 bereit erklärt, aus zukünftigen Tarifierhöhungen ein variables Budget in Höhe von maximal 8% des tariflichen Jahresgehaltes aufzubauen (vgl. Ver.di 2003, S. 5).

Die betrieblichen Interessenvertretungen werden bei der Entscheidung für oder gegen den Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung verschiedene

Aspekte gegeneinander abwägen müssen: Wird im Betrieb von der Möglichkeit einer variablen Vergütung kein Gebrauch gemacht, erhalten die Beschäftigten ihr vereinbartes tarifliches Gehalt, jedoch auch nicht mehr. Wird dagegen eine freiwillige Betriebs-/Dienstvereinbarung abgeschlossen, besteht für den/die einzelne(n) Beschäftigte(n) einerseits das Risiko, eine bis zu 4% abgesenkte Tarifvergütung zu erhalten. Es eröffnet sich dann andererseits auch die Chance, darüber hinaus noch eine leistungs- oder erfolgsbezogene Vergütung zu bekommen, die höher ist als die »normale« Tarifvergütung. Wie groß diese Chancen im Einzelfall sind, hängt von verschiedenen Voraussetzungen ab: von den Rahmenbedingungen der Bank, der Erreichbarkeit der vereinbarten Ziele, von den konkreten betrieblichen Detailregelungen, insbesondere von der Gewichtung der Leistungs- und Erfolgskriterien, der Art der Verknüpfung von Leistung und Erfolg und der daraus resultierenden Vergütung. Für die Beschäftigten besteht das Risiko, dass sie einen relativ größeren Anteil ihrer Vergütung für leistungsbezogenen Entgelte beisteuern als der Arbeitgeber.

Aus gewerkschaftlicher Sicht bietet die Regelung einen weiteren Vorteil: Wenn der Arbeitgeber übertarifliche (freiwillig gezahlte) Mittel in das Budget einspeist, werden diese Mittel in tarifliche Mittel umgewandelt. Hiervon profitieren die Beschäftigten jedoch nur dann, wenn sie die vereinbarten Ziele erreicht haben. All-gemeingültige Antworten auf die Frage nach der Verteilung von Chancen und Risiken gibt es also in diesem Falle nicht.

Die einzige Bank, die diesen Tarifvertrag bislang umgesetzt hat, ist nach Auskünften von gewerkschaftlichen und betrieblichen ExpertInnen die Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HypoVereinsbank). Dort besteht bereits mehrjährige Erfahrung mit leistungsbezogenen Vergütungen. Da die herkömmliche Praxis nicht zufriedenstellend war, entschied man sich bei dieser Bank für eine Neuregelung, die auf dem Tarifvertrag aufbaut. Diese Betriebsvereinbarung trat zum 1.1.2004 in Kraft. Ein Budget, das die Erreichung von Zielen des Jahres 2004 honoriert, wird erwartet.

Eine wesentliche Basis der Bonusfinanzierung ist die jährliche Sonderzahlung, die sukzessive im Rahmen eines Stufenplans variabilisiert wird. Für die Jahre 2004 bis 2008 ist die Aufteilung der Sonderzahlung in einen festen und einen variablen Anteil geregelt, d.h. die Sonderzahlung soll bis zum Jahre 2008 vollständig in einen Bonus umgewandelt sein. Nach dem Stufenplan verändert sich auch der Basiswert des Bonus für das entsprechende Jahr: Im Jahr 2004 beträgt er 100% (= 1 Monatsgehalt) und steigt dann jährlich in 25%-Schritten bis 200% (= zwei Monatsgehälter). Der Bonus, der jährlich zusätzlich zum Festgehalt vergütet wer-



Zur Finanzierung der Leistungszulagen/-prämien enthält der TV-V keine Angaben. Die Regelungen zum Stufenaufstieg eröffnen die Möglichkeit, Personalkosten durch eine Verlängerung der Zeit in einer Stufe im Falle unterdurchschnittlicher Leistungen einzusparen. Diese frei werdenden Mittel könnten zur Finanzierung eines beschleunigten Stufenaufstiegs im Falle von überdurchschnittlichen Leistungen oder anderer Leistungsvergütungselemente herangezogen werden. Insoweit können die Finanzmittel zu nicht näher bestimmbar Anteilen aus den Personalkosten und aus dem Gesamtbudget gespeist werden. Aus den Regelungen zu den Leistungszulagen kann geschlussfolgert werden, dass sie sich teilweise oder ganz aus den Leistungssteigerungen finanzieren, da Leistungszulagen nur gewährt werden, wenn sie zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beigetragen haben.

Zur Umsetzung der leistungsbezogenen Vergütungsregelungen in den kommunalen Versorgungsunternehmen Deutschlands konnten die Tarifparteien keine detaillierten Angaben machen<sup>10</sup>. Nach ihrer Einschätzung gibt es bislang jedoch nur einige wenige Unternehmen, die die leistungsbezogenen Vergütungsregelungen des TV-V betrieblich umgesetzt haben (z.B. Stadtwerke Ulm, Stadtwerke Düsseldorf).

Eines dieser Unternehmen ist die N-ergie AG (einschl. deren Gruppenunternehmen und Überlandwerk Schäfersheim GmbH). Die dort abgeschlossene Betriebsvereinbarung zu einem leistungsabhängigen Vergütungssystem vom 15.9.2003 (in Kraft ab 1.1.2003) umfasst Vereinbarungen zu einem Bonussystem, die auf § 6 Abs. 5 und 6 (Leistungszulagen/-prämien) sowie auf § 5 Abs. 2 TV-V (Steuerung des Stufenaufstiegs) basieren.

Wie werden in diesem Unternehmen Finanzvolumen und Verteilung geregelt? Die Anwendung des Gesamtsystems der variablen Vergütung wird von den wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Arbeitgebers abhängig gemacht. Die Entscheidung, ob das Bonussystem für das laufende Jahr angewendet wird, muss bereits im März des laufenden Jahres getroffen werden. Dies beinhaltet aus Sicht des Arbeitgebers ein Risiko, da der Geschäftsverlauf noch nicht exakt abgeschätzt werden kann. Aus Sicht des Betriebsrats könnte sich die wirtschaftliche Situation in den nächsten Jahren zwar verschlechtern, jedoch kann auch dann eine konstante Bereitstellung des Bonus erwartet werden, da der Arbeitgeber LeistungsträgerInnen halten will. Zur Erreichung dieses Ziels sei aus Sicht des Arbeitgebers

10 Eine umfassende Befragung sämtlicher kommunaler Versorgungsunternehmen war uns im Rahmen dieses viermonatigen Projektes nicht möglich.

eine geringere Streuung der Boni besser geeignet, die dann für die Einzelnen höher ausfallen können. Da der Bonus »on top« gezahlt wird, bedeutet dies, dass ein ausreichend großes Finanzvolumen aus dem Gesamtbudget eingeplant werden muss.

Mit der Höhe der Bonuszahlungen werden auch die Verteilungsgrundsätze jährlich bestimmt. Da die Bonuszahlungen bei tariflich Beschäftigten über jährliche Leistungsbeurteilungen, bei »tariflichen Führungskräften und MitarbeiterInnen mit Gestaltungsspielraum in ihrer Aufgabenwahrnehmung« über Zielvereinbarungen erfolgt, kann ein Großteil der MitarbeiterInnen von den Anreizen profitieren. Wie viele im Einzelnen Bonuszahlungen erhalten, hängt verfahrensbedingt auch vom Bewertungssystem ab, d.h. von der Frage, ab welchem Beurteilungswert ein Bonus gezahlt wird. Hier wurden bereits in den letzten Jahren die Relationen verändert, um über die Höhe der Bonuszahlungen auch die beabsichtigte Verteilungs- und Anreizwirkung zu erzielen.

Für das Geschäftsjahr 2003 und den zurückliegenden Beurteilungszeitraum 2002 wurden per Betriebsvereinbarung folgende Festlegungen zu den Bonushöhen und zur Bonusberechnung getroffen:

- Für die individuelle Zuordnung des maximalen Bonus ist die persönliche Eingruppierung maßgeblich (maximal jedoch die Stellenwertigkeit).
- Die maximalen Bonushöhen betragen in den Entgeltgruppen  
02-04: 1.800 € p.a.  
05-07: 2.200 € p.a.  
08-10: 3.000 € p.a.  
11-15: 4.100 € p.a.
- Ein Bonusanspruch ist jedoch erst dann gegeben, wenn die Bewertung einen bestimmten Punktwert (Schwellenwert) erreicht: Die Gesamtbewertung liegt zwischen den Punktwerten 1,0 und 6,0 (= 100% Auszahlung); der Schwellenwert liegt bei 3,5. Erst ab diesem Punktwert erfolgt die Auszahlung eines festgelegten Prozentsatzes des maximal möglichen Bonus. Bei 3,5 Punkten beträgt der Bonus 20% des oben aufgeführten Bonusbetrages.

Es erwies sich als unrealistisch und demotivierend, erst ab Erreichen von 6,0 Punkten einen Bonus von 100% zu gewähren. Daher wurde dieser Wert für die kommenden Jahre auf 5,3 gesenkt. Der Verlauf der Leistungs-Entgeltkurve wird damit nicht mehr linear sein, sondern es wird zwischen den Punktwerten 3,5 und 4,0 einen flacheren Anstieg geben. Nach Auffassung des Vertreters der Arbeitgeberseite ist die Anreizwirkung im Mittelbereich zwischen den Punktwerten 4 und 4,5 am größten.

Die Ergebnisse der Bewertung fielen insgesamt wie folgt aus:

20% der Beschäftigten lagen unter 3,5 Punkten

40% der Beschäftigten erreichten zwischen 3,5 und 4,0 Punkten

40% der Beschäftigten erreichten über 4,0 Punkte

Nachfolgend noch einmal das Finanzierungsmodell dieses Unternehmens im Überblick:

**Abb. 26: Finanzierungsmodell der N-ergie**

<b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Gesamtbudget, ganz oder teilweise aus der Verlängerung der Zeit des Stufenaufstiegs	<b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Honorierung von Leistung erst ab einem bestimmten Schwellenwert
<b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> nahezu flächendeckend über Leistungsbeurteilungen bzw. Zielvereinbarungen	<b>Höhe und Anreizwirkung:</b> definierte Beträge nach Entgeltgruppen: 02 – 04: 1.800 € 05 – 07: 2.200 € 08 – 10: 3.000 € 11 – 15: 4.100 €

Zu den Leistungsstufen ist im TV-V folgendes vorgesehen: Gemäß § 5 Abs. 2 können bei Leistungen, die erheblich über dem Durchschnitt liegen, die erforderlichen Zeiten in den Stufen verkürzt werden. Bei Leistungen, die erheblich unter dem Durchschnitt liegen, können die erforderliche Zeit in jeder Stufe einmal bis zur Hälfte verlängert werden. In dem Energieunternehmen soll konkret wie folgt verfahren werden:

- Für MitarbeiterInnen in Tarifstufen 1 – 2 ist für den Stufenaufstieg die erste Leistungsbeurteilung innerhalb der Entgeltgruppe maßgeblich. Eine Verkürzung der Zeit kann erfolgen, wenn das Ergebnis der Leistungsbeurteilung gleich einem definierten oberen Grenzwert oder größer als dieser ist. Eine Verlängerung kann bei einem Ergebnis erfolgen, das kleiner oder gleich einem festgelegten unteren Grenzwert ist.
- Für MitarbeiterInnen der Tarifstufen 3 – 6 wird als Grundlage der Mittelwert der Leistungsbeurteilungen aus 2 Jahren gebildet, d.h. die Grundlage sind zwei Leistungsbeurteilungen. Die Grenzwerte sind mit den o.g. identisch. Es wird eine Verkürzung oder eine Verlängerung um ein Jahr vollzogen.

Von zentraler Bedeutung für die leistungsbezogenen Bezahlungselemente sind also die Ergebnisse der jährlichen Leistungsbeurteilungen bzw. der Zielerreichung. Die Betriebsvereinbarung regelt hierzu in einem Anhang lediglich für Mit-

arbeiterInnen im sog. Internen Arbeitsmarkt, dass die verantwortliche Führungskraft das Leistungsergebnis mit einer Gewichtung von 60% und das Leistungsverhalten mit einer Gewichtung von 40% beurteilen soll. Bei der Beurteilung des Leistungsergebnisses sollen die Kriterien »Ergebnisqualität« und »Ergebnisquantität« berücksichtigt werden. Bei der Beurteilung des Leistungsverhaltens sollte sich die Führungskraft an vorgegebenen Einzelkriterien orientieren. Das System der Leistungsbeurteilung liegt der Betriebsvereinbarung als Anlage bei. Es wurde zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat verhandelt und für alle Beschäftigten detailliert und umfangreich dokumentiert.

## ■ Tarifverträge für Krankenkassen

### **Tarifvertrag für die AOK und Dienstvereinbarung für einen Regionalverband**

Der Tarifvertrag der AOK über erfolgs- und leistungsorientierte Zulagen wurde bereits im Oktober 1995 abgeschlossen. Die Tarifparteien – die Tarifgemeinschaft AOK und die Gewerkschaft ÖTV – betreten damit tarifpolitisches Neuland.

Die Aufwendungen der Leistungszulagen dürfen nach diesem Tarifvertrag insgesamt 5% der Gehaltssumme der jeweiligen AOK bzw. des Verbandes nicht übersteigen. Geregelt sind verschiedene leistungs- bzw. erfolgsbezogene Elemente:

- a) Erfolgsszulagen bei besonderen, objektiv messbaren Leistungen auf Basis von Zielvereinbarungen,
- b) daraus zu zahlende Erfolgsprämien (15% der Erfolgsszulagensumme), die für alle übrigen Beschäftigten zu gleichen Teilen ausgezahlt wird,
- c) Projektzulagen für Beschäftigte, denen ganz oder teilweise Projektaufgaben übertragen werden sowie
- d) nicht erzwingbare Betriebsprämien, die alle Beschäftigten bei Erreichung eines betriebswirtschaftlichen Erfolges erhalten, welcher seitens des Arbeitgebers definiert wird.

Die Summe der Erfolgs- und Projektzulagen darf 30% der Vergütung nicht überschreiten. Mit diesem Prozentsatz ist ein vergleichsweise hoher Geldanreiz geschaffen worden, der vor allem für MitarbeiterInnen des Außendienstes motivierend wirken soll. Eine nennenswerte Gruppe der Beschäftigten konnte nicht in die Tarifregelung einbezogen werden. Es handelt sich hierbei um die sog. Dienstordnungsangestellten (DO-Angestellte), die einen beamtenähnlichen Status haben.

**Abb. 27: Finanzierungsmodell der AOK**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Gesamthaushalt max. 5 % der Gehaltssumme der jeweiligen AOK bzw. Verbandes, ggf. Betriebsprämie bei betriebswirtschaftlichem Erfolg</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Zahlung »on top« bei messbaren Leistungen und/oder Erfolgen</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> relativ hohe Erfolgszulagen für Mitgliederwerbung, (Außendienst), niedrigere für Potentialsicherung (überwiegend Innendienst), DO-Angestellte ausgeschlossen</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> Erfolgs- und Projektzulage zusammen max. 30 % der Grundvergütung, einmalige Betriebsprämie</p>

Die Anwendung dieses Tarifvertrages in einem wirtschaftlich noch relativ stabilen Regionalverband der AOK mit insgesamt 13.000 Beschäftigten wurde im Rahmen eines Projektes der Hans-Böckler-Stiftung näher untersucht (vgl. Tondorf/Bahn-müller/Klages 2002). Hier wurde erstmals für das Jahr 1999 eine freiwillige Dienstvereinbarung abgeschlossen und für das Folgejahr in leicht modifizierter Form erneuert.

Bei der Umsetzung des Tarifvertrages beschränkten sich die Betriebsparteien auf zwei Anzelelemente: auf die Erfolgszulage und die daraus gespeiste Erfolgsprämie.

Eine Betriebsprämie bei Erreichung betriebswirtschaftlicher Erfolge wurde hier nur als vorübergehende Zwischenlösung bis zum Jahre 1999 vorgesehen. Auch eine Projektzulage wurde in der Dienstvereinbarung nicht berücksichtigt.

In dem Regionalverband werden seit 1999 Einzel-Zielvereinbarungen (Werbung/Außendienst) und Gruppen-Zielvereinbarungen (Potentialsicherung/Innen- und Außendienst) abgeschlossen. Der Außendienst beteiligte sich mit nahezu 100 % an der Regelung, im Innendienst betrug die Beteiligungsquote ca. 50%. Ein Drittel der Beschäftigten hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung (2001) beamtenähnlichen Status (DO-Angestellte), sie waren von der tariflichen Leistungsvergütungsregelung ausgeschlossen.

Der monetäre Anreiz soll bei der Mitgliederwerbung stärker wirken als bei der Sicherung des Mitgliederpotentials: Während für die Potentialsicherung in etwa 1.200 DM im Jahr brutto gezahlt wurden, konnten für Mitgliederwerbung in Einzelfällen bis zu DM 10.000 p.a. erreicht werden. Das Gros der MitarbeiterInnen erhielt hierfür allerdings nur Bruttobeträge zwischen DM 2.800 und DM 5.000 p.a.

Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die Aufschlüsse darüber gibt, in welchem Verhältnis der finanzielle Aufwand für Leistungszulagen zu ihrem Nutzen steht, liegt nach Angaben des Managements allerdings nicht vor.



## **Tarifvertrag für den Bundesverband und die Landesverbände der Betriebskrankenkassen (BKK)**

Zwischen dem Bundesverband der BKK's (zugleich Vertreter der angeschlossenen Landesverbände) und der damaligen Gewerkschaft ÖTV wurde im Dezember 1998 ein »Tarifvertrag zur Gewährung von Leistungszulagen« abgeschlossen. Er trat am Januar 1999 in Kraft und hat seitdem eine Reihe von Änderungen erfahren. Die Basis für Leistungszulagen bilden Zielvereinbarungen; Mitarbeiter-Beurteilungen werden als Instrument zur Feststellung von Leistungen und Erfolgen ausdrücklich als nicht geeignet betrachtet.

Der Tarifvertrag regelt, dass mit Wirkung vom 1.1.1999 der Zeitaufstieg entfällt und durch ein leistungsbezogenes Gehaltselement ersetzt wird. Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass die Leistungszulagen aus eingesparten Gehaltsbestandteilen finanziert werden.

Wie werden die Finanzmittel zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten verteilt? Haben die Beschäftigten die Möglichkeit, über die umgewidmeten Gehaltsbestandteile hinaus Einkommensverbesserungen für besondere Leistungen zu erzielen? Zunächst ist festzuhalten, dass eine Auszahlungsgarantie für die Mittel, die durch Wegfall der Zeitaufstiege freigeworden sind, im Tarifvertrag nicht ausdrücklich geregelt ist. Es gibt im Tarifvertrag auch keine Kriterien für die Budgetentscheidung. Ob und in welchem Umfang es zur Gewährung von Leistungszulagen kommt, hängt zunächst davon ab, ob Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. Wie in vielen anderen Tarifverträgen, so ist auch hier geregelt, dass der Abschluss einer Zielvereinbarung freiwillig ist. Es besteht weder für die ArbeitnehmerInnen noch für den Arbeitgeber eine Pflicht zum Abschluss. Kommt keine Zielvereinbarung zustande, erhalten die betreffenden ArbeitnehmerInnen 12,5% der Summe, die jährlich für Leistungszulagen ausgezahlt werden, und zwar zu gleichen Teilen. Es besteht ein Anspruch auf diese »Solidarquote«, die allerdings auf 20% der möglichen Zulage einer individuell abgeschlossenen Zielvereinbarung begrenzt ist. Möglicherweise verursacht diese »Solidarquote« Probleme innerhalb der Arbeitnehmerschaft, da Beschäftigte, die keine Zielvereinbarung abgeschlossen haben, eine Zulage erhalten, ohne eine besondere Leistung zu erbringen.

Wird eine Zielvereinbarung abgeschlossen (mit Einzelnen oder mit Gruppen), beträgt die Leistungszulage maximal 50% des Unterschiedsbetrags zur nächsthöheren allgemeinen Vergütungsgruppe pro Monat der Laufzeit der Zielvereinbarung. Die maximalen Zulagen-Beträge ergeben sich aus einer Zulagentabelle (Anlage 1 des TV), in die ein einmaliger Erhöhungsbetrag in Höhe von 10% der regel-

mäßigen monatlichen Vergütung (bezogen auf die jeweilige Lebensalterstufe und Vergütungsgruppe) eingearbeitet wurde.

**Abb. 28: Finanzierungsmodell des TV BKK-B-L**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> finanzierbar aus dem Wegfall der Zeitaufstiege (Personalkosten)</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> nicht eindeutig aus TV ersichtlich</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> Leistungszulagen auf Basis freiwilliger Zielvereinbarungen sowie Solidarquote für Beschäftigte ohne Zielvereinbarungen</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> differiert je nach Vergütungsgruppe, zwischen 570 € und 3.740 €</p>

Wie die Jahrestabelle für Leistungszulagen ab 1.1.2002 zeigt, ist die Verteilung der Zulage innerhalb der Arbeitnehmerschaft differenziert geregelt. Sie weist 16 Vergütungsgruppen aus, denen unterschiedlich viele Zulagen-Stufen zugewiesen sind. Auch die Zulagenbeträge, die für die jeweilige Stufe ausgewiesen sind, variieren in der Höhe. Die Tabelle enthält für die unteren Vergütungsgruppen 1 – 2

7 Stufen mit Beträgen zwischen 570 – 670 €

mittleren Vergütungsgruppen 3 – 10

9 Stufen mit Beträgen zwischen 690 und 2.470 €

oberen Vergütungsgruppen 11-12

10 Stufen mit Beträgen zwischen 1.630 – 3.240 €

obersten Vergütungsgruppen 13 – 16

11 Stufen mit Beträgen zwischen 2.170 – 3.740 €

Die individuelle Höhe der Zulagenbeträge bestimmt sich nach dem Erfüllungsgrad der Zielvereinbarung. Er beginnt bei 20% Zielerreichung und verläuft dann in 20er-Schritten bis 100% (= volle Zielerreichung). Um zu vermeiden, dass Leistungssteigerungen in einem gewissen Rahmen finanziell unberücksichtigt bleiben (das wäre z.B. bei 39% Zielerreichung – 20% Leistungszulage der Fall), wurde eine Aufrundung geregelt: Sind mehr als 7,5% zwischen zwei 20er-Schritten als Erfüllungsgrad erreicht, wird zum nächsthöheren Prozentschritt aufgerundet (bei 28% Zielerreichung würden dann 40% Leistungszulage gezahlt).

Betrachtet man die Vergabep Praxis beim Bundesverband der BKK, so ist nach Angaben eines betrieblichen Experten arbeitgeberseitig geplant, dass ein Drittel der Beschäftigten eine Leistungszulage erhalten. Faktisch wurde dieser Anteil je-

doch unterschritten, er betrug im Jahre 2000 17%. Von der Vergabe der Leistungszulagen haben Beschäftigte in den oberen Gruppen stärker profitiert als in den unteren. Es zeigte sich auch, dass nicht alle Beschäftigten über die Möglichkeit des Abschlusses von Zielvereinbarungen Bescheid wissen. Von Abteilung zu Abteilung werde die Vergabe unterschiedlich gehandhabt, da der Tarifvertrag hierzu nichts vorgebe, so die nach Einschätzung des befragten Experten. Es hängt demnach vom Informationsstand und vom Willen der Führungskraft und der einzelnen MitarbeiterInnen ab, ob eine Zielvereinbarung abgeschlossen wird.

Die Anreizwirkung wird im Bundesverband als gering angesehen. Für einen Teil der MitarbeiterInnen sei sie nicht mehr als ein »nettes Dankeschön«, das jedoch nicht zu mehr Leistung motiviert.

### **Tarifvertrag für die Tarifgemeinschaft der Betriebskrankenkassen**

Zwischen der BKK Tarifgemeinschaft e.V. und verschiedenen Einzelgewerkschaften (HBV, ÖTV, DAG, IG BCE, IGM) wurde im November 1998 ein Tarifvertrag abgeschlossen (in Kraft seit 1.1.1999), der die Zahlung von Zulagen für die Beschäftigten von BKK's ermöglicht.

Die Finanzierung dieser Zulagen erfolgt aus dem Gesamtbudget. Die Tarifparteien haben bezogen auf das Gesamtvolumen eine Ober- und Untergrenze vereinbart: Die Aufwendungen dürfen 2% der tariflichen Entgeltsumme der Kasse nicht übersteigen und 0,5% nicht unterschreiten. Dadurch ist gewährleistet, dass ein Mindestbetrag an die Beschäftigten ausgeschüttet wird. Darüber hinaus ist per Dienstvereinbarung auch die Regelung einer Betriebsprämie möglich.

Die Grundlage für die Zahlung von Zulagen bilden Zielvereinbarungen. Sie beschreiben konkrete Beiträge von Beschäftigten oder von Beschäftigtengruppen zum Unternehmenserfolg. Ihr Abschluss ist freiwillig.

**Abb. 29: Finanzierungsmodell des TV BKK-TG**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Gesamtbudget, mind. 0,5 % – höchstens 2 % der tariflichen Entgeltsumme</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> keine Angaben im TV</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> Leistungszulagen auf Basis freiwilliger Zielvereinbarungen/Betriebsprämie per DV regelbar</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> differiert je nach Vergütungsgruppe</p>

## Tarifvertrag für Innungskrankenkassen (IKK)

Für den Bereich der Innungskrankenkassen gilt seit dem 1.1.2001 ein Rahmentarifvertrag, der die Gewährung von Leistungszulagen an Beschäftigte der Kassen ermöglicht.

Zur Finanzierung dieser Zulagen stellt der Arbeitgeber 2,5 % der tariflichen Entgeltsumme für Tarifangestellte jährlich bereit. Dies regelt eine Protokollnotiz. Allerdings können diese Haushaltsmittel – längstens bis zum 31.12.2003 – teilweise auch zur Finanzierung der Mehraufwendungen für die Integration des Ortszuschlags der Stufe 2 (Verheiratetenzuschlag) eingesetzt werden.

Die höchstmögliche Leistungszulage orientiert sich an der jeweiligen Entgeltgruppe und ist ablesbar aus einer dem Vergütungstarifvertrag anliegenden Tabelle.

Auch in dieser Kasse bilden freiwillige Zielvereinbarungen die einzig maßgebliche Grundlage für die Zahlung der Zulagen. Diese Vereinbarungen sollen konkrete Beiträge von Einzelnen/Gruppen zum Unternehmenserfolg beschreiben. Die Zulage errechnet sich konkret aus folgender Formel:

max. Leistungszulage x Faktor Zielerreichung x Monatsanzahl des Zielvereinbarungszeitraumes.

**Abb. 30: Finanzierungsmodell des TV IKK**

<b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Gesamtbudget Arbeitgeber stellt jährlich 2,5 % der tariflichen Entgeltsumme bereit	<b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> ?
<b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> Leistungszulagen auf Basis freiwilliger Zielvereinbarungen	<b>Höhe und Anreizwirkung:</b> differiert je nach Vergütungsgruppe

## ■ Tarifverträge für den Nahverkehr

### Spartentarifvertrag für Nahverkehrsbetriebe in Nordrhein-Westfalen

Bei dem Spartentarifvertrag für Nahverkehrsbetriebe in Nordrhein-Westfalen handelt es sich um einen einheitlichen Tarifvertrag, der die Trennung in ArbeiterInnen und Angestellte aufhebt (gültig seit dem 1.1.2001). Unter anderem regelt er den Stufenaufstieg beim Grundentgelt neu (§ 6) sowie die Zahlung von Leistungszulagen und -prämien (§ 7).

Die neuen Entgeltstrukturen sehen für jede Entgeltgruppe (ausgenommen E 1) sechs Stufen vor. Der Stufenaufstieg erfolgt nach drei bzw. vier Jahren der Betriebszugehörigkeit. Liegen die Leistungen über dem Durchschnitt, kann die erforderliche Zeit in den Stufen um eine im Tarifvertrag nicht näher geregelte Zeit verkürzt werden. Bei unterdurchschnittlichen Leistungen ist eine einmalige Verlängerung um bis zur Hälfte der erforderlichen Zeit möglich. In einer Protokollnotiz ist festgehalten, dass die Verkürzung oder Verlängerung der Zeit der Stufenzugehörigkeit nicht aufgrund von Regelbeurteilungssystemen erfolgen darf.

Hinsichtlich der Finanzierungsquellen enthält der Tarifvertrag zwar keine Angaben, die o.g. konkreten Regelungen erlauben jedoch den Schluss, Finanzmittel sowohl durch Neuregelung des Stufenaufstiegs als auch durch Hemmung des Entgeltanstiegs zu erwirtschaften.

**Abb. 31: Finanzierungsmodell des TV-N NW**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> Neuregelung des Stufenaufstiegs, ansonsten keine Aussagen dazu</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> keine Aussagen im TV</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> keine Aussagen im TV</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> keine Aussagen im TV</p>

Des Weiteren enthält der TV-N NW auch Rahmenregelungen zu Leistungszulagen und -prämien, die durch betriebliche Vereinbarungen zu konkretisieren sind. Leistungszulagen können gewährt werden, wenn Leistungen zum wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes beigetragen haben. Eine Leistungsprämie können ArbeitnehmerInnen erhalten, wenn deren Arbeitsaufgabe die Erreichung von vereinbarten oder festgelegten besonderen Zielen umfasst.

## ■ Tarifverträge im Gesundheitsbereich

### Tarifvertrag für das Staatsbad Salzuflen

Seit dem 1. Juli 2003 gilt für das Staatsbad Salzuflen ein Entgelttarifvertrag, in dem u.a. auch Regelungen für Leistungszulagen enthalten sind.

Hinsichtlich der Finanzierungsquelle enthält der Tarifvertrag keine Angaben. Insofern bleibt nach Analyse des Tarifwerkes offen, ob durch die Neuregelung der Entgelte Mittel für die Finanzierung der Leistungszulagen freigeworden sind.

Die Leistungszulage kann 2%, 4% oder 6% der Grundvergütung betragen – ein im Vergleich zu anderen Regelungen relativ geringer Geldanreiz. Über die konkrete Höhe entscheidet das Ergebnis einer Leistungsbeurteilung, bei der die individuelle Leistung in qualitativer und quantitativer Hinsicht durch eine paritätisch besetzte Kommission bewertet wird.

#### ■ **Gesetzliche Regelungen bzw. Verordnungen für Beamtinnen und Beamte**

Seit dem 1. Juli 1997 besteht die Möglichkeit, die Besoldung der Beamtinnen und Beamten stärker leistungsorientiert zu gestalten. Das Besoldungsgesetz, geändert durch das Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts, sieht hierzu drei Leistungselemente vor: Die Vergabe von Leistungsstufen beim Grundgehalt, Leistungszulagen und Leistungsprämien. Leistungszulagen und prämien können nur im Rahmen haushaltsrechtlicher Regelungen gewährt werden.

#### ■ Leistungsstufen:

Die Dienstaltersstufen wurden zum 30.6.1997 abgeschafft, d.h. die Gehälter erhöhen sich nicht mehr automatisch alle 2 Jahre. Die neue Tabelle für die Beamtinnen und Beamten der Besoldungsordnung A regelt weniger Stufen und einen anderen Stufenrhythmus (Zwei-, Drei- und Vier-Jahres-Intervalle). Das Aufsteigen in den Gehaltsstufen bestimmt sich seitdem nach Dienstalter und Leistung (vgl. § 27 BBesG). Bei dauerhaft herausragenden Leistungen kann für Beamte/Beamtinnen und Soldaten/Soldatinnen der Besoldungsordnung A die nächsthöhere Stufe frühestens nach Ablauf der Hälfte des Zeitraums bis zu ihrem Erreichen vorweg festgesetzt werden. Mit dem Besoldungsstrukturgesetz vom 21.6.2002 wurde die oben genannte Halbzeit-Regelung abgeschafft, die Vergabe von Leistungsstufen ist seitdem schon früher möglich. Der Kreis der hiervon profitierenden Beschäftigten wurde durch eine Quote begrenzt: In einem Kalenderjahr dürfen Leistungsstufen bei einem Dienstherrn höchstens an 10% (seit 2002: 15%) der Beamten/Beamtinnen oder Soldaten/Soldatinnen der Besoldungsordnung A, die das Endgrundgehalt noch nicht erreicht haben, vergeben werden. Bezieht man die Nichtanspruchsberechtigten, die bereits das Endgrundgehalt erreicht haben, mit ein, reduziert sich die Quote auf ca. 7% (anstelle von 10%). Die Bestimmungen des § 27 sehen auch die Möglichkeit vor, den Stufenaufstieg zu verlangsamen: Wird festgestellt, dass die

Leistung nicht den mit dem Amt verbundenen durchschnittlichen Anforderungen entspricht, verbleibt der Beamte/die Beamtin in der bisherigen Stufe, bis die Leistung ein Aufsteigen in die nächsthöhere Stufe rechtfertigt. Eine darüber liegende Stufe, in der er/sie sich ohne Hemmung des Aufstiegs inzwischen befinden würde, darf frühestens nach Ablauf eines Jahres als Grundgehalt festgesetzt werden, wenn in diesem Zeitraum anforderungsgerechte Leistungen erbracht worden sind.

■ **Leistungszulagen und -prämien:**

Mit § 42 a werden Bundesregierung und Landesregierungen ermächtigt, im Rahmen von Rechtsverordnungen herausragende besondere Leistungen mit Leistungszulagen oder -prämien abzugelten. Auch bei diesen monetären Anreizen wurde die ursprünglich geregelte Quote von 10% auf 15% erhöht. Sie kann seit der Änderung im Jahre 2002 in dem Umfang überschritten werden, in der von der Möglichkeit der Vergabe von Leistungsstufen kein Gebrauch gemacht wird.

Die individuelle Höhe ist wie folgt begrenzt: Leistungsprämien dürfen das Anfangsgrundgehalt der Besoldungsgruppe des/der Beamten/Beamtin oder Soldaten/Soldatin nicht übersteigen. Leistungszulagen dürfen höchstens monatlich 7% des Anfangsgrundgehaltes betragen.

Neu ist seit 2002 auch die Möglichkeit, Leistungszulagen und -prämien an Gruppen zu vergeben. Leistungsprämien und -zulagen dürfen zusammen 150 % des vorgenannten Umfangs nicht übersteigen. Maßgeblich ist die höchste Besoldungsgruppe der an der Leistung wesentlich beteiligten Personen.

Folgendes Finanzierungsmodell liegt der gesetzlichen Regelung zu Grunde: Zunächst ist festzuhalten, dass sich durch die Neuregelung der Stufenzahl und Zeitabstände die Personalausgaben reduzierten, denn das Endgrundgehalt wird wesentlich später erreicht. Jüngere Beamtinnen und Beamten erhielten zunächst zwar leicht erhöhte Bruttobezüge, jedoch reduziert sich das Lebenseinkommen erheblich. Leistungsprämien, -zulagen oder -stufen sollten nach den ursprünglichen Überlegungen nur dann gewährt werden, wenn in gleichwertigem Umfang freie Planstellen oder Stellen nicht besetzt werden. Die Haushaltsgesetze der Jahre 1999 und 2000 eröffneten größere Flexibilität: die zur Gegenfinanzierung der Leistungselemente erforderlichen Mittel müssen seitdem nicht mehr ausschließlich im Personalhaushalt, sie dürfen auch an anderer Stelle erwirtschaftet werden.

**Abb. 32: Grundmodell der Finanzierung von Leistungselementen im Besoldungsrecht**

<p><b>Finanzierungsquelle und Volumen:</b> aus Personalkosten, später Einsparungen auch an anderer Stelle möglich</p>	<p><b>Verteilung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten:</b> Finanzierung im wesentlichen durch »Beiträge« der Beschäftigten</p>
<p><b>Verteilung innerhalb der Belegschaft:</b> Gewährung höchstens an 10 %, seit 2002 15 % der Berechtigten (Quotierung)</p>	<p><b>Höhe und Anreizwirkung:</b> Leistungsprämien: höchstens Anfangsgrundgehalt, Leistungszulagen: höchstens 7 % davon</p>

Nach 6 Jahren Geltung der zwischenzeitlich modernisierten Gesetzesregelung ist festzustellen, dass diese Möglichkeiten zwar im Bundesbereich relativ rasch umgesetzt, jedoch von Ländern und Gemeinden nur zurückhaltend und selektiv genutzt worden sind. Dieses Resultat legte der Bundesminister des Innern in seinem Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform im Jahre 2001 vor (Bundesministerium des Innern 2001, Anhang Tabelle 14). Auch die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft zieht diese Bilanz im Rahmen einer Analyse aus dem Jahre 2003 (GEW 2003).

Wie die nachstehende Abbildung zeigt, machen die Bundesländer wie folgt von den Regelungen Gebrauch:

**Abb. 33: Anwendung der Leistungselemente für Beamtinnen/Beamte in den Bundesländern**

Bundesländer	Leistungsstufe	Leistungsprämie/Leistungszulage
Baden-Württemberg	x	ausgesetzt
Bayern	x	x
Berlin	x	x
Brandenburg	x	x
Bremen	nicht erlassen	x
Hamburg	nicht erlassen	nicht erlassen
Hessen	ausgesetzt	Modellerprobung
Mecklenburg-Vorpommern	nicht erlassen	nicht erlassen
Niedersachsen	nicht erlassen	ausgesetzt
NRW	ausgesetzt	ausgesetzt
Rheinland-Pfalz	x	x
Saarland	nicht erlassen	nicht erlassen
Sachsen	x	x
Sachsen-Anhalt	nicht erlassen	nicht erlassen
Schleswig-Holstein	x	x
Thüringen	ausgesetzt	nicht erlassen

Quellen: BAT 2003, S. 155 f.; GEW 2003; Bundesministerium des Innern 2001; eigene Recherchen.



Der Grund für die Zurückhaltung wird in der »fehlenden Kostenneutralität im Landesbereich« gesehen (vgl. BMI 2001, S. 19). Die Gewährung der Leistungselemente ist an die jeweilige Haushaltslage der Behörden gebunden. Auch einigen *Bundesressorts* war es aufgrund der angespannten Haushaltssituation und der haushaltsrechtlichen Regelungen zunächst nicht möglich, alle Leistungselemente einzuführen. »Beklagt wurde, dass die Gewährung von Leistungsprämien, -zulagen oder -stufen nur dann möglich sei, wenn in gleichwertigem Umfang freie Planstellen oder Stellen nicht besetzt werden.« (BMI 2001, S. 20).<sup>11</sup> Die Haushaltsgesetze der Jahre 1999 und 2000 eröffneten zwar flexiblere Möglichkeiten, jedoch reichte diese Erweiterung der Spielräume nicht aus, um eine flächendeckende Verbreitung der leistungsbezogenen Bezahlungselemente zu erreichen.

Auch die *Kommunen* haben offensichtlich Finanzierungsprobleme mit der Umsetzung dieser besoldungsrechtlichen Rahmen-Regelungen: Leistungszulagen wurden lediglich in 63 von 559 Städten und Gemeinden, die hierzu landesrechtlich die Möglichkeit haben, gewährt. In 59 Städten und Gemeinden wurden Leistungsprämien gezahlt. Lediglich 24 Kreise machen von dieser Möglichkeit Gebrauch (vgl. BMI 2001, S. 21). Die Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände nennt als Hauptgrund für diese Zurückhaltung die angespannte Finanzlage der Kommunen (ebd. S. 22).

Allerdings zeigt die Praxis, dass auch Bundesländer mit massiven Haushaltsproblemen Verordnungen erlassen haben und diese auch praktizieren. Offensichtlich sind die finanziellen Spielräume unterschiedlich verteilt oder/und der Nutzen der leistungsbezogenen Anreizinstrumente wird unterschiedlich eingeschätzt. Bei der Entscheidung zur Anwendung dieser Instrumente dürften differenzierte Nutzenerwägungen eine Rolle spielen, so z.B. Gehaltsverbesserungen zur Vermeidung von Abwanderungen in andere (insbesondere westliche) Bundesländer oder in die Privatwirtschaft.

11 Ein Rechen-Beispiel: Bei einem Personalkostenansatz von 71.000 DM für eine Stelle p.a. könnten Leistungsprämien für über 20 Beamte gezahlt oder Zulagen an 25 Beamte für ein Jahr gewährt werden (vgl. Bönders, 1999).

Das nachfolgende Beispiel illustriert die Anwendungspraxis in einem Bundesland:

### Ein Beispiel: Leistungszulagen und -prämien im Land Brandenburg

Eine Verordnung macht ab 1.1.2002 die Gewährung von Leistungsprämien und -zulagen möglich. Nach dem Haushaltsgesetz 2002/2003 (§ 14) können diese an 5% der Beamtinnen und Beamten gezahlt werden. Die anfallenden Ausgaben sind aus Einsparungen bei anderen Ausgaben im jeweiligen Einzelplan der Ressorts oder durch Entnahmen aus Rücklagen zu decken. Durch die Vergabe leistungsbezogener Bezahlungselemente dürfen die zur Verfügung stehenden Personalbudgets jedoch nicht überschritten werden. Die Regelung gilt entsprechend für Angestellte und ArbeiterInnen des Landes.

Gesamthöhe:

Leistungsprämien in 2002: 52.553 € – 113 Beamtinnen/Beamte

1. Halbjahr 2003: 87.961 € – 260 Beamtinnen/Beamte

Leistungszulagen in 2002: 1.043 € - 3 Beamtinnen/Beamte

1. Halbjahr 2003: 1.215 € - 3 Beamtinnen/Beamte

Bislang haben nur 4 Ressorts von der Gewährung der Leistungselemente Gebrauch gemacht. Die o.a. Mittel verteilen sich wie folgt:

Ministerium für Finanzen 207.899 €

Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen u. Verkehr 23.186 €

Ministerium für Wirtschaft 12.301 €

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen 1.916 €

(Landtag Brandenburg, Drucksache 3/6434 v. 24.09.2003, Antwort auf eine Kleine Anfrage)

### 5.2.3 Bewährte Regelungselemente

Wie stellen sich die Finanzierungsmodelle in einer vergleichenden Gesamtsicht dar und welche Regelungselemente können eine Orientierung bieten?

- (1) Die **Finanzierung** der monetären Leistungsanreize erfolgt nach den meisten Regelungen aus dem Gesamthaushalt. Hier sind die Volumina meist offen gelegt, sie sind allerdings unterschiedlich hoch angesetzt. Da diese Lösungsvariante keine Kostenneutralität gewährleistet, haben verschiedene Bereiche keinen Gebrauch von den monetären Anreizen gemacht bzw. sind nach geraumer Zeit an die Grenzen der Finanzierbarkeit gestoßen. Eine Selbstfinanzie-

rung durch die monetären Effekte der Leistungssteigerungen der Beschäftigten wurde bislang nur in einer Kommune (Gütersloh) realisiert, mit gutem Erfolg für die Kommune und einer großen Akzeptanz dieses Modells auf Seiten der Arbeitnehmer-Interessenvertretung und der Beschäftigten. Eine Finanzierung ganz oder teilweise aus den Personalkosten ist in einigen Bereichen in unterschiedlichen Varianten ausdrücklich vorgesehen bzw. möglich, vorrangig durch Neuregelung und Hemmung der Stufenaufstiege. Eine Sonderstellung nimmt ein Mischmodell (TV Bank) ein, wo Beschäftigte und Arbeitgeber beide den »Topf« speisen, aber auch bei der bisherigen Regelung bleiben können. Eine ausschließliche Finanzierung aus Personalkosten, sei sie offen oder verdeckt, ist aus unserer Sicht die schlechteste Lösung, und zwar aus folgenden Gründen:

- Für die verbleibenden Beschäftigten ist eine Finanzierung durch Nichtbesetzen von Stellen in der Regel von Leistungsintensivierung begleitet. Dies ist – wie Beispiele aus Saarbrücken und zuletzt auch aus Gütersloh zeigen – eine ungünstige Rahmenbedingung für den Abschluss von Zielvereinbarungen.
- Die Erwirtschaftung der Mittel aus dem Nichtbesetzen von Stellen ist arbeitsmarktpolitisch kontraproduktiv und in Gesamtbetrachtung der wirtschaftlichen Folgekosten – Einnahmeeinbußen durch Steuern und Sozialversicherungsabgaben sowie Aufwendungen für Arbeitslosigkeit und Sozialhilfe – nicht sinnvoll.
- Eine ausschließliche Umwidmung bisheriger Einkommensbestandteile zur Finanzierung von Leistungselementen geht grundsätzlich mit Einkommensverzicht einher, kann aber durch Überleitungsbestimmungen sozialverträglicher gestaltet werden. Da solche Bestimmungen zeitlich befristet sind, führen sie in der Regel und auf mittel- und längerfristige Sicht kollektiv und in vielen Fällen auch individuell zu niedrigeren Einkommen.

Offensichtlich geht es bei der Finanzierung von monetären Anreizsystemen aus Personalkosten weniger um Reformen im Personalmanagement oder um Verwaltungsoptimierung als vielmehr um eine Umverteilung von Einkommen zugunsten der öffentlichen Haushalte, die unter dem Label einer »modernen Verwaltung« legitimiert wird.

Das Modell einer Finanzierung eines Budgets, das für alle Beschäftigten Leistungszulagen oder -prämien in einer wirksamen Größenordnung ermöglicht, dürfte nur begrenzt auf notleidende Kommunen oder Betriebe übertragbar sein.

Eine für den kommunalen Bereich annehmbare Finanzierungsregelung sehen wir in erster Linie in dem Selbstfinanzierungsmodell, da es die bisherigen Einkommensbestandteile erhält und ein differenziertes Anreizsystem beinhaltet, das sowohl den Interessen der Kommunen als auch denen der Beschäftigten entgegenkommt. Beide Parteien können bei diesem Modell gewinnen, auch unter Bedingungen einer Haushaltskrise. Es motiviert die Beschäftigten, nicht nur nach Möglichkeiten der Einnahmesteigerung und Ausgabensenkung, sondern auch nach Qualitätsverbesserungen zu suchen. Inwieweit diese Lösung auch in ökonomisch schwierigen Zeiten wirtschaftlich vertretbar ist, kann allerdings nicht wissenschaftlich, sondern nur politisch beantwortet werden.

Angesichts der praktischen Erfahrungen mit diesem Modell stellt sich allerdings die Frage, ob dieses Modell auch die »Lasten« einer flächendeckenden Anwendung tragen kann. Darüber hinaus ist fraglich, ob auf längere Sicht immer neue Ideen für Zielvereinbarungen geboren werden können, die zu einer Verbesserung des wirtschaftlichen Ressourceneinsatzes führen und den »Topf« speisen können. Auf diese Fragen gibt es ebenfalls keine wissenschaftlich fundierte Antwort, da die Zeit des Experimentierens mit diesem Modell noch zu kurz und die empirische Basis zu schmal ist. Einige Probleme, die bei diesem Modell aufgetaucht sind, ließen sich durch geringfügige Korrekturen mildern. So müssten sich Betriebsparteien beispielweise nicht zwangsläufig darauf beschränken, nur Teamzielvereinbarungen abschließen zu lassen. Darüber hinaus könnten systematische Zielfindungs-Workshops, an denen alle Beschäftigten teilnehmen, den Verbreitungsgrad erhöhen und damit die Finanzbasis erweitern.

Wo eine Variabilisierung von Grundentgeltbestandteilen politisch nicht zu verhindern ist, könnte auch das Finanzmodell des TV Bank eine Orientierung bieten. Allerdings sollte hierbei gewährleistet sein, dass das Zusatzbudget des Arbeitsgebers nicht zu gering ausfällt und dass eine Auszahlungsgarantie realisiert wird. Positiv schlägt hier zu Buche, dass die Beschäftigten wählen können, ob sie – unter der Bedingung des Verzichts auf zukünftige Gehaltserhöhungen – das Risiko des Mehrverdienstes eingehen oder bei der bisherigen Lösung – volles Gehalt ohne Leistungsvergütung – bleiben wollen.

- (2) Die **Verteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Seite** ist nur in wenigen Fällen transparent geregelt. Ein positives Beispiel bietet die Stadt Gütersloh (65% des Volumens an die Beschäftigten, 35% an die Kommune). Auszahlungsgarantien sowie geregelte Untergrenzen der auszuzahlenden

Summe sind geeignet, Beschäftigtenansprüche transparent zu machen. In den meisten Fällen kann jedoch nur indirekt aus den Regelungen geschlossen werden, wer die Hauptlast der Finanzierung trägt.

- (3) Die Verteilung **innerhalb der Arbeitnehmerschaft** ist in den vorliegenden Regelungen nach unterschiedlichen Prinzipien geregelt. Eine offene Quotierung enthalten nur die Beamten-Regelungen (sowie die bezirkliche Tarifregelung von Sachsen-Anhalt, die jedoch nie umgesetzt wurde). Beurteilungen wurden in wenigen Fällen explizit ausgeschlossen, um eine Verteilung nach dem »Nasenprinzip« zu vermeiden (z.B. TV AOK). In den meisten Fällen sind freiwillige Zielvereinbarungen geregelt, die – sofern sie die einzige Grundlage für Leistungsvergütungen bieten – meist jedoch nicht zu einer flächendeckenden Anwendung führen. Dies spricht nicht gegen das Prinzip der Freiwilligkeit, sondern weist darauf hin, dass intensive Bemühungen zur Inanspruchnahme dieses Instrumentes unternommen werden müssen, soll der Anspruch auf eine flächendeckende Anwendung verwirklicht werden.

Gute Regelungen sollten dieses Problem berücksichtigen, indem sie beispielsweise sowohl Gruppen- als auch Einzelzielvereinbarungen ermöglichen. Über ergänzende Formen monetärer Anreize (z.B. Projektzulagen oder Leistungsvergütungen auf Basis objektivierter Verfahren, jedoch ohne Zielvereinbarungen) sollte nachgedacht werden. Auch Solidarquoten oder abgeleitete Erfolgsprämien für die übrigen Beschäftigten, die keine Zielvereinbarung abgeschlossen haben, können dazu beitragen, dass der Kreis der Beschäftigten, die von der Leistungsbezahlung profitieren, erhöht wird.

Eine gerechte Verteilung von Leistungsentgelten innerhalb der Belegschaft ist maßgeblich davon abhängig, dass gleiche Grundsätze hinsichtlich des Leistungsmaßes und der Bedingungen zur Erbringung der Leistung gelten. Wichtige Regelungen sind in diesem Zusammenhang:

- Besondere Leistungen müssen zumutbar sein, d.h. auf Dauer ohne Gesundheitsschädigung erbracht werden können.
- Sie dürfen nicht auf Mehrarbeit im Sinne der Überschreitung der wöchentlichen bzw. einzelvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit beruhen.
- Auch das Halten einer besonderen Leistung kann als Ziel vereinbart werden.
- Ziele müssen realistisch, erreichbar und beeinflussbar sein.
- Die Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden. Bei Zielvereinbarungen muss es möglich sein, Ziele zu verändern, wenn sich die Leistungsbedingungen gravierend verändern.

- Zielvereinbarungen müssen Mindestinhalte aufweisen, um eine einheitliche Praxis zu gewährleisten (so insbesondere Ausgangs- und Zielleistung, Bewertungsmaßstab, Prämienzusage, Höhe und Fälligkeit bei Zielerreichung, Dokumentation der Rahmenbedingungen).
- (4) In den meisten Regelungen wird die **Höhe** der Leistungsvergütung von der individuellen Vergütungsgruppe abhängig gemacht, d.h. Beschäftigte in höheren Gruppen erhalten auch höhere Leistungszulagen. Die maximalen Anteile reichen von 2% bis 30% der Vergütung. Gleich hohe Beträge für Teammitglieder blieben die Ausnahme (Anwendungspraxis TV Saar).

Wie hoch die monetären Anreize im Idealfall geregelt sein sollten, ist schwer zu beantworten, da die individuellen Einschätzungen hierzu unterschiedlich sind. Was als angemessene Höhe betrachtet wird, ist in der Regel das Ergebnis einer vielschichtigen Betrachtung, die die jeweiligen persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen einbezieht und abwägt. Maßgeblich ist hierbei auch die Frage, ob das Leistungsentgelt im Vergleich zur erbrachten Mehrleistung angemessen ist. In der Tarifpraxis wird im allgemeinen eine Einkommensverbesserung in Höhe von etwa 10% – 15% des Jahresgehaltes als angemessener Geldanreiz angesehen.

**Abb. 34: Bewährte Regelungselemente für eine tragfähige Finanzierung und gerechte Verteilung**

<b>Bewährte Regelungselemente für eine tragfähige Finanzierung und gerechte Verteilung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ein sich aus Leistungssteigerungen selbst finanzierendes Budget oder eine Zusatzfinanzierung aus dem Gesamthaushalt</li> <li>✓ Gewährleistung eines hinreichend großen Budgets, das zwei Anforderungen gerecht wird: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Beschäftigten müssen vom System profitieren können;</li> <li>• die Leistungsvergütungen müssen von der Höhe her eine Anreizwirkung haben.</li> </ul> </li> <li>✓ Transparenz hinsichtlich der Finanzierung und der Verteilung der Finanzierung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite</li> <li>✓ Ausschüttungsgarantien oder Untergrenzen und Obergrenzen der auszuzahlenden Summe</li> <li>✓ Grundsätze zu zumutbaren Leistungsmaßen</li> <li>✓ Grundsätze zu Zielen (Erreichbarkeit, Beeinflussbarkeit, Messbarkeit ...) und Möglichkeiten zu deren Änderung</li> <li>✓ Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Dokumentieren und Optimieren der Rahmenbedingungen</li> <li>✓ Festlegen von Mindestinhalten von Zielvereinbarungen</li> </ul>

## 5.3 SIND DIE REGELUNGEN RECHTSKONFORM UND DISKRIMINIERUNGSFREI?

### 5.3.1 Zum Bewertungskriterium

Dieses Bewertungskriterium thematisiert die rechtliche Anforderung, dass gesetzliche, tarifliche und betriebliche Regelungen und Praktiken zu Leistungsentgelten die Gleichbehandlung der Beschäftigten gewährleisten müssen. Konkret heißt dies: Es darf keine Diskriminierung aufgrund

- des Geschlechts<sup>12</sup>,
- der Rasse, der ethnischen Herkunft<sup>13</sup>
- der Religion, der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung<sup>14</sup>

geben. Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf mögliche Diskriminierung aufgrund des Geschlechts gesetzt. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit der Einlösung der rechtlichen Vorgaben für eine geschlechtergerechte Entlohnung auch die Gleichbehandlungsbelange von Beschäftigtengruppen, die aus anderen Gründen eine Diskriminierung erfahren können, weitgehend berücksichtigt sind.

Arbeitgeber, Tarif- wie Betriebsparteien sind als Normgeber verpflichtet, das grundrechtlich fundierte Gebot der Gleichbehandlung beim Entgelt zu beachten. Vielfach wird angenommen, dass diese Anforderung erfüllt ist, jedoch haben wissenschaftliche Analysen diesbezüglich Zweifel geschaffen (vgl. Winter 1998, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2001). Es hat sich gezeigt, dass zahlreiche Tarifverträge nicht den Vorgaben Rechnung tragen, die im europäischen und deutschen Recht zur Entgeltgleichheit von Männern und Frauen enthalten sind. Wird eine unmittelbare oder mittelbare Entgeltdiskriminierung gerichtlich auf dem Wege einer Einzelklage nachgewiesen, kann dies für die betreffenden Regelungen bestandsgefährdend wirken. Rechtsfolge ist nach EG-Recht demnach nicht nur die Bezahlung des gleichen Entgelts, wie es die begünstigte Vergleichsperson/-gruppe erhalten hat, es wird auch über die Nichtigkeit der benachteiligenden Regelung zu entscheiden sein.

In der tarifpolitischen Reformdiskussion findet die Diskriminierungsproblematik in den letzten Jahren stärkere Beachtung. Von gewerkschaftlicher Seite wurden Broschüren, Veranstaltungen und Seminare zu diesem Thema durchgeführt (vgl.

12 vgl. Richtlinie 75/117/EG und BGB § 612 Abs. 3.

13 Vgl. Richtlinie 2000/43/EG.

14 Vgl. Richtlinie 2000/78/EG.

u.a. Schritt für Schritt 2003). Beachtet wurde der Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit beim Entgelt auch in der Prozessvereinbarung zur Reform des öffentlichen Tarifrechts, die von öffentlichen Arbeitgebern und ver.di im Jahre 2003 abgeschlossen wurde.

Zum besseren Verständnis der unter 5.3.2 vorzunehmenden Analyse ist zunächst klären, welche rechtliche Definition von »Diskriminierung« zugrunde gelegt wird und auf welche Rechtsnormen sich die Bewertung der Regelungen bezieht.

Eine neue rechtliche Definition von Diskriminierung ist in der europäischen Richtlinie 2002/73/EG enthalten<sup>15</sup>, mit der die Gleichbehandlungs-Richtlinie 76/207/EWG aus dem Jahre 1976 geändert wird. Es wird unterschieden zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung:

### **Definitionen von Diskriminierung**

#### **›Unmittelbare Diskriminierung‹**

liegt vor, wenn eine Person aufgrund ihres Geschlechts in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde;

#### **›Mittelbare Diskriminierung‹**

liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechts benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.

(nach Richtlinie 2002/73/EG, Artikel 2, Ziffer 2)

Die vorstehende Richtlinie ist zur Zeit noch nicht in deutsches Recht umgesetzt, dies hat bis spätestens Oktober 2005 zu erfolgen. Bis zur Umsetzung gilt die Definition aus der sog. Beweislast-Richtlinie 97/80/EG. Danach liegt eine mittelbare Diskriminierung vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien

15 Richtlinie 2002/73/EG vom 23.9.2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 269/15 vom 05.10.2002.



oder Verfahren »einen wesentlich höheren Anteil der Angehörigen eines Geschlechts benachteiligen, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind angemessen und notwendig und sind durch nicht auf das Geschlecht bezogene sachliche Gründe gerechtfertigt.«

Es ist hervorzuheben, dass die neue Definition darauf abstellt, dass die Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen benachteiligen *können*. Demnach kommt es auf das Diskriminierungspotential von Regelungen oder Praktiken an, nicht auf tatsächliche Diskriminierungseffekte. Der Nachweis solcher Effekte ist ohnehin nur im Einzelfall durch Arbeitsgerichte möglich, und auch hier nicht einfach. Das Gericht muss zunächst prüfen, ob die Tätigkeiten gleich bzw. gleichwertig sind und ob die Unterschiede im Entgelt auf Leistungsunterschieden beruhen oder auf das Geschlecht zurückzuführen sind. Bei der Bewertung des Einzelfalls sind darüber hinaus die Gründe zu prüfen, die eine Ungleichbehandlung rechtfertigen könnten.

Bezogen auf Leistungsentgelt läge eine

- *unmittelbare* Entgeltdiskriminierung vor, wenn z.B. ein Arbeitnehmer und eine Arbeitnehmerin mit gleicher (identischer) Tätigkeit eine gleich hohe Leistung erbringen, die Arbeitnehmerin jedoch mit Hinweis auf ihre Geschlechtszugehörigkeit oder auf geschlechterbezogene Merkmale ein niedrigeres Leistungsentgelt erhielte als ihr Kollege oder von der Regelung ausgeschlossen wäre. Als verdecktes geschlechterbezogenes Merkmal gilt u.a. die Teilzeitarbeit. Eine unmittelbare Diskriminierung läge auch vor, wenn der Vorgänger auf der Stelle bei vergleichbarer Leistung ein höheres Leistungsentgelt erhalten hat;
- *mittelbare* Entgeltdiskriminierung vor, wenn z.B. ein Arbeitnehmer und eine Arbeitnehmerin mit verschiedener, jedoch gleichwertiger Tätigkeit bei vergleichbarer Leistung unterschiedliche Leistungsentgelte erhielten, ohne dass die zugrunde liegende Regelung ausdrücklich Bezug auf die Geschlechtszugehörigkeit nimmt. Die Benachteiligung erfolgt vielmehr dadurch, dass die Bedingungen für den Bezug von Leistungsentgelt von Frauen und Männern unterschiedlich gut erfüllt werden können.

Im letztgenannten Fall müssen die Tarif- und Betriebsparteien durch Regelungen und Praktiken gewährleisten, dass Männer und Frauen gleich hohe Verdienstmöglichkeiten im Leistungsentgelt erhalten, unabhängig von der gewählten Methode.

Wann sind Entgeltregelungen rechtskonform?

Entgeltdiskriminierung aufgrund des Geschlechts ist nach europäischem und deutschem Recht verboten. Dieses Verbot bezieht sich auf alle Entgeltbestand-

teile und -bedingungen, somit auch auf leistungsbezogene Entgelte. Entsprechende Bestimmungen finden sich

- im EG-Vertrag in der Amsterdamer Fassung, Art 141, Abs. 2:
  - »1. Jeder Mitgliedstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher.
  2. Unter Entgelt im Sinne dieses Artikels sind die üblichen Grund- oder Mindestlöhne und -gehälter sowie alle sonstigen Vergütungen zu verstehen, die der Arbeitgeber aufgrund des Dienstverhältnisses dem Arbeitnehmer unmittelbar oder mittelbar in bar oder in Sachleistung zahlt.«
- in der Entgeltgleichheits-Richtlinie 75/117 EWG, Art. 1:

Der Grundsatz des gleichen Entgelts »bedeutet bei gleicher oder bei einer Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, die Beseitigung jeder Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in bezug auf sämtliche Entgeltbestandteile und -bedingungen.«

Diese Richtlinie wurde in nationales Recht umgesetzt, und zwar in

- § 612 BGB Absatz 3:

»Bei einem Arbeitsverhältnis darf für gleiche oder für gleichwertige Arbeit nicht wegen des Geschlechts des Arbeitnehmers eine geringere Vergütung vereinbart werden als bei einem Arbeitnehmer des anderen Geschlechts.«

Zu beachten ist der grundrechtliche Charakter des Verbots der Benachteiligung beim Entgelt.

- Grundgesetz Art. 3 Abs. 3 regelt:

»Niemand darf wegen seines Geschlechtes (...) benachteiligt oder bevorzugt werden.«

Schließlich hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) den Grundsatz der Entgeltgleichheit in verschiedenen Entscheidungen konkretisiert, so dass die rechtlichen Anforderungen für leistungsbezogene Entgeltbestandteile wie folgt zusammengefasst werden können:

- Systeme der Leistungsvergütung müssen *transparent* sein. Es muss überprüfbar sein, worauf Unterschiede bei den Leistungsentgelten zurückzuführen sind<sup>16</sup>. Der EuGH stellte fest, dass Undurchschaubarkeit eine wirkungsvolle Kontrolle von Entgeltsystemen verhindert. Überprüfbarkeit und

16 Vgl. Entscheidung des EuGH im Fall »Danfoss« v. 17.10.1989, Rs. C – 109/88.

Durchschaubarkeit sind nur dann gegeben, wenn die Kriterien für die Entgelt differenzierung bekannt sind. Daraus ergibt sich, dass die konkreten Gründe für die Gewährung von Leistungszulagen oder -prämien offen ausgewiesen sein müssen.

Ist es nicht nachvollziehbar, worauf die Unterschiede beim Leistungsentgelt zurückzuführen sind, trifft den Arbeitgeber die Last des Beweises, dass das angewendete System der leistungsbezogenen Entgeltdifferenzierung nicht diskriminierend ist<sup>17</sup>.

- Die Systeme müssen »objektive« Kriterien enthalten, d.h. sie müssen einem rationalen, nicht diskriminierenden Zweck dienen<sup>18</sup>. Eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen bei der Leistungsentgeltdifferenzierung kann nur durch objektive Faktoren gerechtfertigt werden, die frei von Diskriminierung aufgrund des Geschlechts sind<sup>19</sup>. Nach der Rechtsprechung des BAG liegt ein Verstoß gegen den Gleichberechtigungsgrundsatz des Art. 3 vor, wenn eine Vergütung nach nicht überprüfbaren, sachwidrigen oder willkürlichen Differenzierungskriterien gezahlt wird<sup>20</sup>.
- Die Beurteilungs- bzw. Zielkriterien müssen der Art der zu erbringenden Leistung gerecht werden<sup>21</sup>.
- Leistungsentgelte sind den Beschäftigten ohne Unterschied des Geschlechts anzubieten<sup>22</sup>.
- Bei gleicher (identischer) Tätigkeit muss die Regelung für Männer und Frauen gleich ausgestaltet sein, d.h. es muss insbesondere die gleiche Maßeinheit gelten (Verbot der unmittelbaren Diskriminierung). In einem Fall unterschiedlicher, aber gleichwertiger Tätigkeit von Männern und Frauen entschied der EuGH, dass die Maßeinheit, die für die jeweiligen Gruppen angewendet wird, objektiv geeignet sein muss, Männern und Frauen gleich hohe Gesamtvergütungen zu gewährleisten<sup>23</sup>.
- Leistungsunterschiede können nur als tatsächliche Unterschiede der erbrachten Leistung berücksichtigt werden, nicht als vorab angenommene Unterschiede<sup>24</sup>. Entscheidend sind die in der Person des/der Beschäftigten

17 Vgl. Art. 4 der Richtlinie 97/80/EG über die Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts – Amtsbl. Nr. L 014 v. 20.1.1998.

18 EuGH-Entscheidung »Kommission/Frankreich« 1988, S. 3582.

19 EuGH-Entscheidung »Enderby«, Rs C-127/92.

20 Vgl. BAG-Entscheidung v. 11.9.1974 – 5 AZR 567/73, AP Nr. 3.

21 analog zu EuGH-Entscheidung »Rummler« 1986, S. 2117, die zum Grundentgelt ergangen ist.

22 Vgl. EuGH-Entscheidung »Brunnhöfer«, Rs C-381/99.

23 Vgl. EuGH-Entscheidung »Royal Copenhagen« v. 31.5.1995, Rs C-400/93.

24 Vgl. EuGH-Entscheidung »Brunnhöfer«, Rs C-381/99.

liegenden Umstände (Leistungsverhalten, Leistungsergebnisse), die sich erst während der konkreten Ausübung seiner Tätigkeit herausstellen. Es darf also nicht von Anfang an bei einem Mann ein anderes Leistungsentgelt festgesetzt werden als bei einer Frau, die eine gleiche oder gleichwertige Arbeit verrichtet.

- Die Leistungskriterien dürfen nicht diskriminierend ausgelegt sein, d.h. sie dürfen nicht so (einseitig) interpretiert sein, dass sie überwiegend männlichen Arbeitnehmern einkommenssteigernd zugute kommen. Z.B. dürfte »Flexibilität« nicht als »Einsatzbereitschaft über die vertraglich geregelte Arbeitszeit hinaus« ausgelegt sein, weil in diesem Falle Frauen (oder Männer), die Familienaufgaben wahrnehmen, geringere Verdienstchancen hätten<sup>25</sup>.
- Die Kriterien müssen im Gesamtsystem angemessen gewichtet sein, so dass insgesamt nicht die Leistungsmerkmale von frauendominierten Tätigkeiten unterbewertet werden. Auszuschließen sind u.a. Doppel- und Mehrfachbewertungen: Hierbei geht das gleiche Leistungsmerkmal unter verschiedenen Bezeichnungen in die Leistungsbewertung ein und begünstigt so unverhältnismäßig die Gruppe, auf die das Leistungsmerkmal zutrifft<sup>26</sup>.

Es gilt zu beachten, dass Diskriminierung auch aufgrund von *Teilzeitarbeit* unzulässig ist<sup>27</sup>. Das heißt, dass eine Beschäftigte/ein Beschäftigter wegen Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden darf als ein vergleichbarer vollbeschäftigter Arbeitnehmer bzw. eine vergleichbare vollbeschäftigte Arbeitnehmerin. Dies gilt auch hinsichtlich des Entgelts, und zwar für sämtliche Entgeltformen. Eine unterschiedliche Behandlung kann aus sachlichen Gründen gerechtfertigt werden.

Ebenso ist eine Diskriminierung bei *befristeter Arbeit* verboten<sup>28</sup>. ArbeitnehmerInnen, die befristet beschäftigt sind, ist ein Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung, die für einen bestimmten Bemessungszeitraum gewährt wird, mindestens in dem Umfang zu gewähren, der dem Anteil ihrer Beschäftigungsdauer am Bemessungszeitraum entspricht. Auch hier können sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen.

Die Diskriminierungsproblematik bei leistungsbezogener Entgelt differenzierung ist seit mehreren Jahren Thema wissenschaftlicher Beiträge (vgl. u.a. Krell

25 Analog zu BAG-Urteil v. 27.4.1988 – 4 AZR 707/97, das zu tariflichen Eingruppierungskriterien ergangen ist.

26 Richtlinie 75/117/EWG Art. 1 Abs. 2, analog zu Diskriminierungsfreiheit von »Systemen der beruflichen Einstufung«.

27 Vgl. Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge (TzBfG), § 4 Abs. 1 Satz 2.

28 Vgl. TzBfG, § 4 Abs. 2 Satz 2.

2001, Krell/Tondorf 2001). Eine jüngere wissenschaftliche Untersuchung hat die Diskriminierungsanfälligkeit von Beurteilungen bestätigt. So wurde im Rahmen eines Gender-Mainstreaming-Projektes in der Landesverwaltung Niedersachsen, bei der es um die Beurteilung von Leistungen von RichterInnen und StaatsanwältInnen (nicht um Bezahlung von Leistung) ging (vgl. GemiNi 2002, S. 13), festgestellt, dass Geschlechterstereotype die Leistungseinschätzung prägen. So gingen beurteilende Personen davon aus, dass eine Doppelbelastung durch Beruf und Familie mit negativen Auswirkungen auf die dienstliche Pflichterfüllung verbunden sei. Frauen, bei denen BeurteilerInnen von familiären Belastungen wussten oder diese annahmen, wurden von einem Teil der BeurteilerInnen hinsichtlich ihrer *Belastbarkeit* und *Arbeitsplanung* vergleichsweise schlechter beurteilt.

Im Rahmen derselben Untersuchungen wurde auch die Diskriminierungsproblematik einer summarischen Beurteilung bestätigt. Beurteilt wurde hier nach den Kriterien »Fachkenntnisse«, »Arbeitsplanung«, »Kooperation« und »Belastbarkeit«, ohne diese zu gewichten. Es zeigte sich, dass die meisten BeurteilerInnen eines dieser vier Kriterien als Schlüsselkriterium ansehen. Dieses Kriterium »überstrahlte« die anderen und beeinflusste erheblich die Gesamtbeurteilung. Unter den genannten Kriterien wurden »Fachkenntnisse«, »Belastbarkeit« und »Arbeitsplanung« als wichtiger erachtet als »Kooperation«, eine Fähigkeit, die im allgemeinen Urteil als soziale Kompetenz stärker Frauen zugeschrieben wird. Auf diesen »Überstrahlungseffekt« wird auch in anderen wissenschaftlichen Beiträgen als eine von vielen Beurteilungsverzerrungen hingewiesen (Fried/Wetzel/Baitsch, 2000).

### **5.3.2 Regelungen auf dem Prüfstand**

Von allen untersuchten Regelungen zu leistungsbezogenen Vergütungen beinhaltet nur eine das Ziel, bei der Vergabe von Leistungszulagen und -prämien das Prinzip der Chancengleichheit der Geschlechter zu gewährleisten und keine Leistungskriterien zu verwenden, die zu Diskriminierungen führen können (TV Mün). In allen anderen Tarifverträgen sowie den näher untersuchten Dienst- und Betriebsvereinbarungen war geschlechterbezogene Diskriminierung kein Thema. Im Hinblick auf eine diskriminierungsfreie Besoldung von Beamtinnen und Beamten ist man sowohl in der Stadt München als auch in dem von uns untersuchten Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen bemüht, im Rahmen der verfahrensbedingten Möglichkeiten ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern sowie von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten zu erreichen.

Um möglichen Diskriminierungen auf die Spur zu kommen, sollen die definierten Geltungsbereiche, Verfahren und Leistungskriterien der jeweiligen Regelungen näher betrachtet werden.

### ■ **Geltungsbereich:**

Hier stellt sich die Frage, ob bestimmte Beschäftigtengruppen vom Geltungsbereich der Regelung ausgenommen werden und ob dadurch eine Diskriminierung möglich wird.

In einigen Regelungen sind solche Ausnahmen formuliert. Es handelt sich hierbei um

- nicht tarifgebundene Reinigungskräfte (BV HypoVereinsbank); dies sind Beschäftigte mit weniger als 39 Stunden Wochenarbeitszeit,
- Teilzeitbeschäftigte mit weniger als 12 Wochenstunden (MTV RBB)
- kurzzeitbeschäftigte MitarbeiterInnen (bis zu 6 Monate Beschäftigungsdauer) (BV HypoVereinsbank),
- MitarbeiterInnen in einem befristeten Arbeitsverhältnis (BV N-ergie); sie erhalten nur dann einen Bonus, wenn das Arbeitsverhältnis ohne Unterbrechung in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis umgewandelt wurde und die gesamte Zeit im Beurteilungsjahr sechs Monate überschreitet, oder sie ein volles Kalenderjahr tätig waren, und sie sich zum Auszahlungszeitpunkt noch in einem Beschäftigungsverhältnis befanden,
- geringfügig Beschäftigte (TV-V, BV N-ergie , TV-N NW, TV Bad).

Inwieweit diese Regelungen tatsächlich gegen den Grundsatz der Entgeltgleichheit der Geschlechter verstoßen, kann nur rechtlich, d.h. nicht im Rahmen einer Analyse der Regelungen, geprüft werden. Bei einer rechtlichen Prüfung ist zur Zeit noch der statistische Nachweis zu erbringen, dass es sich bei den ausgeschlossenen Gruppen überwiegend um Angehörige eines Geschlechts handelt. Darüber hinaus sind die Rechtfertigungsgründe des Arbeitgebers zu hören und zu bewerten. Erforderlich ist der arbeitgeberseitige Nachweis, dass die Ungleichbehandlung beim Entgelt durch objektive Faktoren gerechtfertigt ist. An die Rechtfertigungsgründe sind hohe Anforderungen zu stellen. Sie müssen einem wirklichen Bedürfnis des Unternehmens bzw. des Arbeitgebers dienen, zur Erreichung desselben legitim, geeignet und erforderlich sein. Sie dürfen selbst keine Diskriminierung enthalten (vgl. Winter/Hensche 2003, S. 538). In die Prüfung einzubeziehen sind außerdem die im vorhergehenden Abschnitt näher erläuterten Bestimmungen des Verbots der Diskriminierung wegen Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung.

■ **Verfahren:**

Eine Reihe von tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen sowie die gesetzlichen Regelungen und Verordnungen sehen Beurteilungen als Methode der Feststellung und Bewertung von Leistung vor (s. Abb. 35), in einigen Fällen wird auch die Zielerreichung beurteilt.

**Abb. 35: Angewendete Methoden der Leistungsfeststellung und -bewertung**

Beurteilungen	Zielvereinbarungen mit objektivierbaren Zielgrößen	beides möglich	Messen/ Zählen
Besoldungsgesetz/Verordnungen TV-V ukb TV Bad	TV Saar TV-L NW TV/BV Gütersloh TV BKK-TG TV BKK-B-L TV IKK TV AOK	TV-L TV-L S-A TV-V TV-N NW TV Bank	TV Abfall

Hier gilt es zu prüfen, ob das Verfahren hinreichend durchschaubar und diskriminierungsfrei geregelt ist. Undurchschaubar sind leistungsbezogene Vergütungssysteme u.a. dann, wenn Leistungskriterien und ihr Gebrauch die Ursache für einen Unterschied beim Leistungsentgelt nicht erkennen lassen. Durchschaubarkeit setzt demnach voraus, dass überhaupt Leistungskriterien definiert sind.

Bei den gesetzlich geregelten Leistungselementen für Beamtinnen und Beamte ist Leistung nicht näher definiert. Eine Vergabe nach einem einheitlichen Beurteilungssystem ist nicht beabsichtigt. Vielmehr soll die Festsetzung einer Leistungsstufe nach der Leistungsstufenverordnung des Bundes von 1997 auf der Grundlage »einer aktuellen Leistungseinschätzung« erfolgen. Die Durchführungshinweise des BMI zu dieser Verordnung heben hervor, dass keine Bindung an die dienstliche Beurteilung besteht: »Der Entscheidungsberechtigte soll ohne Bindung an die letzte dienstliche Beurteilung und ohne Unterstützung durch die Personalverwaltung den leistungsstärksten Mitarbeitern eine Leistungsstufe gewähren. Er kennt die aktuelle Leistung und den Beitrag zu der Gesamtleistung seines Verantwortungsbereichs.« (Bundesministerium des Innern 1997, S. 455).<sup>29</sup> Der/die Dienststellenleiter/in kann jedoch Kriterienkataloge zur Feststellung der Leistungsstufe aufstellen, in diesem Falle hat der Personalrat ein Mitbestimmungsrecht (vgl. § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG).

<sup>29</sup> Vgl. im Unterschied hierzu die Leistungsstufen-Verordnung in Bayern, sie hebt auf das Gesamturteil der dienstlichen Beurteilung ab.

Wie sich das Vergabeverfahren bei Leistungszulagen und -prämien in der Praxis gestaltet, kann am Beispiel des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen illustriert werden: Die Führungskräfte schlagen unter Beachtung der vorgegebenen Quote KandidatInnen vor, die eine Leistungszulage oder -prämie erhalten sollen. Diese Vorschläge werden in einer Vergabesitzung mit den Abteilungs- und Büroleitungen konkretisiert und nach vorheriger Information des Personalrats und der Gleichstellungsbeauftragten dem Amtschef zur Entscheidung vorgelegt. Nach welchen Kriterien die KandidatInnen ausgewählt werden, entscheiden die Führungskräfte nach ihren subjektiven Vorstellungen. Geprägt werden diese Vergabeentscheidungen in dem von uns näher untersuchten Ministerium nicht allein von der Leistung der Person, sondern auch von der Überlegung, welche Leistungen für das Ministerium bedeutend sind. Tendenziell werden jedoch viele politisch wichtige Projekte eher im höheren und gehobenen Dienst bearbeitet, wo überwiegend männliche Beamte vertreten sind, so dass ein Hierarchie-Effekt eintritt (s. Abb. 36). Einerseits ist man zwar bemüht, alle hierarchischen Ebenen gerecht zu berücksichtigen, andererseits werden in der Registratur oder in der Hausverwaltung eben keine Leistungen erbracht, »über die ganz Bayern spricht«.

**Abb. 36: Verteilung von Leistungsprämien/-zulagen an Beamtinnen und Beamte im Jahre 2003, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen**

	Gesamt	Männer	Frauen
EmpfängerInnen von Leistungszulagen oder -prämien	40	24	16
davon in Teilzeit		1	6
davon im			
– einfachen Dienst	1		
– mittleren Dienst	7		
– höheren Dienst	15		
– gehobenen Dienst	17		

Innerhalb der Belegschaft sind die Vergabeentscheidungen meist ein gut gehütetes Geheimnis; es ist vielfach nicht bekannt, wer eine Leistungsprämie/-zulage erhalten hat. Hinsichtlich der Transparenz bei der Vergabe von Leistungselementen in der Besoldung ist auch das Ergebnis einer vom BMI initiierten wissenschaftlichen Untersuchung im Bundesbereich bemerkenswert. Danach gab »rund drei Viertel der Beschäftigten (...) an, noch heute von ihrer Behörde kaum oder gar nicht über die Leistungselemente – insbesondere die Voraussetzungen



und Modalitäten der Vergabe – informiert worden zu sein. Die Hälfte der befragten Nicht-Empfänger sieht hierin einen wesentlichen Grund dafür, nicht zu den Leistungsträgern gezählt worden zu sein.« (Bundesministerium des Innern 2001, S. 23). Darüber hinaus kritisieren laut Untersuchung drei Viertel der Bediensteten, dass keine verbindlichen Leistungsmerkmale vorab festgelegt wurden. »Sie befürchten, dass persönliche Sympathie und Willkür mangels konkreter definierter Vorgaben bei Vergabeentscheidungen eine Rolle spielen; es besteht deshalb Ungewissheit, ob sich ein besonderer Arbeitseinsatz auch tatsächlich lohnt.« (ebd., S. 24).

Förderlich für die Transparenz sind statistische Daten über die Vergabe von Leistungszulagen/-prämien an Beamte und Beamtinnen, wie sie die Stadt München im Rahmen ihres stadtweiten Personal- und Organisationscontrolling erhebt, auswertet und veröffentlicht. Aus diesen Daten lässt sich ersehen, wie viele der voll- und teilzeitbeschäftigten berechtigten Frauen und Männer monetäre Leistungsanreize erhielten. Betrachtet man hier die Gesamtdaten, dann kann die Stadt nachweisen, dass Frauen in den vergangenen drei Jahren – zumindest im gesamtstädtischen Durchschnitt – sogar etwas stärker von der Vergabe profitiert haben als Männer. Auch Teilzeitbeschäftigte sind im gleichem Umfang bedacht worden wie Vollzeitbeschäftigte (gemessen an ihrem prozentualen Anteil an den grundsätzlich Berechtigten). Betrachtet man die einzelnen Referate, dann zeigen die allgemeinen (nicht näher nach Geschlecht aufgeschlüsselten) Daten, dass einige Referate intensiv von dieser Möglichkeit der Vergabe der Leistungselemente Gebrauch gemacht haben (z.B. das Schulreferat), während andere das Instrument eher zurückhaltend oder gar nicht nutzten (z.B. Kreisverwaltungsreferat, Planungsreferat). Nähere Aufschlüsse über die Gleichbehandlung der Geschlechter könnten weitere Daten geben, insbesondere zur Vergabe auf der Ebene der Referate und Hierarchieebenen.

Im Unterschied zu den gesetzlichen Regelungen und Verordnungen sind in Tarifverträgen, die Beurteilungen als Methode der Leistungsfeststellung und -bewertung vorsehen, Kriterien entweder abschließend geregelt oder deren Regelung ist vorgeschrieben. Insoweit erlauben die Tarifregelungen mehr Transparenz, jedoch sind sie dadurch nicht per se diskriminierungsfrei. Genauer zu betrachten sind die Auswahl der Kriterien, deren Anzahl und Gewichtung. Ein Beispiel aus der von uns näher untersuchten Bank kann die Diskriminierungsproblematik dieser Auswahlentscheidungen illustrieren.

Hier bedienen sich die Führungskräfte eines betrieblich geregelten Kriterienkatalogs, der Kriterien zum Leistungsergebnis und zum Leistungsverhalten bein-

haltet. Der »Kriterienspeicher« umfasst insgesamt 41 Kriterien, die fünf Kategorien zugeordnet sind:

1. Aufgabenbezogenes Fachwissen (4 Kriterien),
2. Kundenorientierung (9 Kriterien)
3. Leistungsverhalten (10 Kriterien)
4. Soziale Kompetenz (11 Kriterien)
5. Führung (7 Kriterien) – anwendbar nur für Führungskräfte

Auch wenn nicht alle Kriterien bei einer zu beurteilenden Person zur Anwendung kommen sollen, so besteht doch bei einer so großen Zahl das Problem, dass die Kriterien für die BeurteilerInnen selten simultan überschaubar sind. In der Fachliteratur zu Beurteilungen wird darauf hingewiesen, »dass hierdurch die Wirkung systematischer Beurteilungsfehler ... ansteigt.« (Fried/Wetzel/Baitsch 2000, S. 47). Einzelne Merkmale können andere überstrahlen (Halo-Effekt) oder aber es werden möglicherweise diejenigen Kriterien ausgewählt, deren Beurteilungsergebnisse den MitarbeiterInnen nicht weh tun und die nicht die Gefahr von Motivationsseinbußen beinhalten (Milde-Tendenz).

Zugleich entsteht bei einem umfangreichen Kriterienkatalog das Problem, dass sich Kriterien inhaltlich überschneiden und schwer voneinander abzugrenzen sind, z.B. im Falle der untersuchten betrieblichen Regelung der Bank:

- Umsetzungsstärke – Durchsetzungsfähigkeit
- Leistungsmotivation – Eigeninitiative
- unternehmerisches Denken – Risiko- und Ertragsbewusstsein – Rentabilitätsorientierung

Es kann dann zu Doppelbewertungen kommen, die sich zugunsten jener Beschäftigten auswirken, bei denen diese Merkmale betrieblich relevant und stark ausgeprägt sind. Haben solch stark korrelierende Merkmale Bedeutung für Aufgaben, mit denen mehrheitlich Männer beschäftigt sind, kann sich dies diskriminierend für Frauen auswirken.

Eine Gewichtung von Leistungskriterien, die mehr Transparenz bringt, fanden wir in nur einer Betriebsvereinbarung aus dem Bereich Versorgung (BV N-ergie): Dort wurden die Kriterien »Ergebnisqualität« und »Ergebnisquantität« für das Leistungsergebnis mit 60%, das Leistungsverhalten mit 40% gewichtet.

Gefahren einer Ungleichbehandlung eröffnen sich insbesondere dort, wo verschiedene Methoden einer leistungsbezogenen Vergütung nebeneinander angewendet werden, wie etwa im Falle des von uns untersuchten Versorgungsunternehmens. Nachstehende Abbildung zeigt die differenzierte Regelungspraxis.

**Abb. 37: Betriebliche Methodenvielfalt: Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen in einem Versorgungsunternehmen**

<b>Leistungsbeurteilungen</b>	<b>Zielvereinbarungen</b>
erfassen alle MitarbeiterInnen zwei Varianten: <ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen der Tarifgruppen 10 – 15 und mit Führungsfunktionen</li> <li>• MitarbeiterInnen der Tarifgruppen 2 – 9</li> </ul> Funktionen: Basis der leistungsorientierten Vergütung und der Vergabe von Leistungsstufen	erfassen Führungskräfte im Tarifbereich sowie Tarifbeschäftigte mit Gestaltungsfreiraum  Funktion: Basis für Zielbonus

Die beiden Varianten der Leistungsbeurteilung verwenden unterschiedliche Kriterienkataloge. Während bei der Leistungsbeurteilung Leistungsergebnis und Leistungsverhalten bewertet werden, richten sich die Zielvereinbarungen nur auf Ergebnisse. Die methodische Differenzierung wird damit begründet, dass Ziele nicht überall sinnvoll vereinbart werden können. Es handelt sich um Ziele, die über die Stellenaufgabe hinausgehen, sich also z.B. auf Projekte oder Spezialaufgaben beziehen. Die Führungskräfte können nach ihrer freien Entscheidung MitarbeiterInnen zur Zielvereinbarung anmelden. Es ist aber auch möglich, dass sich Beschäftigte selbst beim Vorgesetzten vorschlagen, die Entscheidung muss jedoch gemeinsam getroffen werden.

Auf ein mögliches verfahrens- und anwendungsbedingte Diskriminierungspotential weisen auch Daten zur Vergabe von Leistungszulagen in der Dachorganisation einer Krankenkasse (BKK Bundesverband) hin, wonach Beschäftigte in unteren Entgeltgruppen tendenziell seltener Leistungszulagen erhielten als Beschäftigte in den oberen Gruppen. Von insgesamt ca. 400 Beschäftigten erhielten 69 eine Leistungszulage, davon gehörten 8 den unteren Entgeltgruppen an. Die Chance, eine Zielvereinbarung und damit eine Leistungszulage zu erhalten, steigt mit der Entgeltgruppe und der Hierarchiestufe.

### ■ Die Leistungskriterien als solche

Die tariflich und betrieblich geregelten Beurteilungssysteme enthalten in der Regel sowohl Ergebniskriterien als auch Eigenschafts- und Verhaltenskriterien. Die letztgenannte Gruppe gilt als besonders diskriminierungsanfällig.

In einem Tarifvertrag (TV Bad) und in einer betrieblichen Regelung (BV Hypo-Vereinsbank) fanden wir Beurteilungskriterien, die – solange sie frei interpretierbar sind – zu einer mittelbaren Diskriminierung von Beschäftigten mit Familien-

aufgaben wie Kindererziehung, Betreuung und Pflege von Familienangehörigen führen können. Diese Beschäftigten – in der Überzahl Frauen – sind auf verlässliche planbare arbeitsfreie Zeiten hinsichtlich ihrer Lage und Dauer (täglich, wöchentlich, jährlich) angewiesen. Soweit nicht eindeutig geregelt ist, dass die besondere Leistung innerhalb der vertraglich geregelten Arbeitszeit erbracht sein muss, sondern zusätzliches Engagement etwa in Form von Überstunden, Wochenendarbeit oder Fortbildung in der Freizeit positiv bewertet und honoriert wird, sind folgende Kriterien für diesen Personenkreis problematisch:

- **Arbeitsmoral/Dienstauffassung:**  
Definition: Einhalten und *Verbessern* der vereinbarten Standards bzw. Methoden
- **Einsatzfähigkeit:**  
Definition: vorübergehende Ausführung anderer/*zusätzlicher* Aufgaben sowie vielschichtige Einsetzbarkeit
- *stetige* Lernbereitschaft
- Ergebnisquantität
- Leistungsmotivation
- Eigeninitiative

Einzelne Beurteilungskriterien können auch besonders anfällig für Geschlechterstereotype sein. Gemeint sind damit Vorurteile bezüglich typischer (vermeintlich naturgegebener) Eigenschaften und Verhaltensweisen von Frauen und Männern. Es handelt sich um »Schubladendenken«, das bei der Urteilsbildung zwar nützlich erscheint, weil es Komplexität reduziert und eine Einordnung von Eigenschaften und Verhalten vereinfacht. Jedoch versperren Geschlechterstereotype den Blick für die differenzierte Wirklichkeit. Leistungskriterien, die im Vorurteilsdenken durch geschlechtsspezifische Zuschreibungen und Rollenmuster geprägt sind, fanden wir in einer betrieblichen Regelung der von uns näher untersuchten Bank-Betriebsvereinbarung:

- **analytisch-strategisches Denken und Handeln**  
Stereotyp: Frauen sind in geringerem Maße zu analytischem Denken und Handeln fähig. Sie sind eher praktisch veranlagt und verfügen in stärkerem Maße über emotionale Intelligenz.
- **Durchsetzungsfähigkeit**  
Stereotyp: Frauen sind weniger durchsetzungsfähig als Männer, sie sind eher passiv und abwartend.
- **Konfliktfähigkeit**  
Stereotyp: Frauen sind eher harmonieorientiert, sie scheuen Konflikte.

■ selbstsicheres Auftreten:

Stereotyp: Frauen zeigen Unsicherheiten eher als Männer oder thematisieren sie sogar bewusst.

Im Rahmen unserer Befragungen und Analysen musste die Frage offen bleiben, inwieweit sich die Beurteilungskriterien auf Leistungsparameter beziehen, die für die jeweiligen Tätigkeiten von Frauen und Männern gleichermaßen von Bedeutung sind. Um zu prüfen, ob Leistungskriterien fehlen, die wesentliche Leistungsanforderungen von Arbeitsplätzen von Frauen (etwa in Sekretariaten und Assistenzfunktionen) widerspiegeln, müssten die Tätigkeiten analysiert bzw. aktuelle und umfassende Arbeitsbeschreibungen berücksichtigt werden.

### 5.3.3 Bewährte Regelungselemente

Es ist deutlich geworden, dass Beurteilungssysteme größere Gefahren der Diskriminierung in sich bergen als Zielvereinbarungssysteme, wengleich diese – auch wenn sie objektivierbare Zielkriterien vorschreiben – nicht als diskriminierungsfrei gelten können. Sie bieten jedoch mehr Transparenz und Beteiligungsmöglichkeiten, wenn es sich nicht um Zielvorgaben, sondern Zielvereinbarungen handelt. Auszuschließen sind selektive Angebote von Zielvereinbarungen nur an bestimmte Beschäftigte/Beschäftigtengruppen. Weitere gute Regelungselemente sind realistische und durch Leistung beeinflussbare Ziele, deren angemessene Gewichtung und nachvollziehbare Bewertung.

Abschließend eine Liste von Merkmalen, die bewährte Regelungen kennzeichnen:

**Abb. 38: Bewährte Regelungselemente für eine diskriminierungsfreie Gestaltung**

<b>Bewährte Regelungselemente für eine diskriminierungsfreie Gestaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ flächendeckende Geltung, rechtskonforme Einbeziehung aller Beschäftigten</li><li>✓ transparente Systeme der Leistungsfeststellung und -bewertung, d.h. messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Leistungs(ziel-)kriterien, die gewichtet sind</li><li>✓ Festlegung von Kriterien bzw. Zielkategorien, die für die Arbeitsaufgabe von Bedeutung und nicht diskriminierungsanfällig sind</li><li>✓ Beschränkung der Zahl der Beurteilungs- oder Zielkriterien auf ein überschaubares Maß, das (Ziel-)Konkurrenzen und Doppelbewertungen ausschließt</li><li>✓ Erbringung der zu honorierenden Leistung innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit</li><li>✓ Gleichbehandlung beim Angebot von Zielvereinbarungen</li><li>✓ nachvollziehbares, einheitliches Bewertungssystem</li><li>✓ Gewährleistung gleicher Verdienstchancen bei gleich guter Leistung durch entsprechende Geldbeträge</li><li>✓ Auswertung und Veröffentlichung von geschlechtsbezogenen Daten über die Vergabe monetärer Anreize</li></ul>

## 5.4 SIND DIE REGELUNGEN TRANSPARENT?

### 5.4.1 Zum Bewertungskriterium

Ein Mindestmaß an Transparenz müssen Leistungsentgeltssysteme bereits aus rechtlichen Gründen der Entgeltgleichheit von Männern und Frauen bieten. Während es im vorigen Kapitel um Ansprüche an die Durchschaubarkeit einzelner Beschäftigter als Frauen und Männer ging, soll der Bogen nun weiter gespannt werden. Denn Interesse an einer transparenten Regelung zu monetären Anreizen haben nicht nur einzelne Frauen oder Männer, sondern alle an der Leistungserstellung einer Verwaltung oder eines Betriebes interessierten und beteiligten Gruppen:

- BürgerInnen haben insbesondere in Zeiten des Abbaus von Leistungen und Gebührenerhöhungen ein Interesse daran, dass Personalausgaben möglichst wirkungsvoll eingesetzt werden. Wenn Leistungszulagen und -prämien z.B. mit dem Ziel vergeben werden, die Leistungsqualität oder Quantität zu steigern, dann ist es für sie interessant zu erfahren, inwieweit dies tatsächlich erreicht wurde. Ein solcher Nachweis ist jedoch nur zu führen, wenn die Wirkungen zuverlässig ermittelt werden können.
- Personal- und BetriebsrätInnen wollen beurteilen können, wie sich die Vergabepaxis im Lichte der Entgeltgerechtigkeit für die gesamte Dienststelle, die gesamte Verwaltung oder den gesamten Betrieb darstellt.
- Führungskräfte brauchen klare Leistungsdefinitionen, objektivierte Verfahren und durchschaubare Bewertungssysteme, die sie bei der Feststellung und Bewertung von Leistung entlasten und ihnen ein nachvollziehbares, durch Daten, Fakten oder Belege gestütztes Feedback an die MitarbeiterInnen erlauben.
- VertreterInnen von Management und Politik wollen einschätzen können, in welche Richtung sich die Verwaltung bzw. der Betrieb tatsächlich entwickelt und in welchen Bereichen Verbesserungen und/oder Verschlechterungen der Leistung zu verzeichnen sind. Sie wollen auch wissen, in welchem Verhältnis der Personalkostenaufwand für die Leistungsvergütungen zum Nutzen steht.

Wichtige Ansatzpunkte für mehr Transparenz bieten die Leistungsdefinitionen, die Operationalisierung der Leistungskriterien und ein durchschaubares Bewertungssystem, welches die Relation von Leistung und Entgelt festlegt. Im Übrigen gilt: Leistungsentgeltssysteme sind umso eher durchschaubar je einfacher sie gestaltet sind. Sehr komplexe Systeme sind schwerer verständlich und erschweren

die Überprüfbarkeit der Vergabepaxis. Die erfassten Regelungen sollen nun unter diesen Aspekten betrachtet werden.

#### **5.4.2 Regelungen auf dem Prüfstand**

Die meisten Rahmenregelungen bleiben hinsichtlich der Definition der Leistung allgemein. Während die meisten Tarifregelungen vorsehen, dass der Leistungsbegriff in Dienst- und Betriebsvereinbarungen näher festzulegen ist, liegt den besoldungsrechtlichen Bestimmungen die Intention zugrunde, die Definition von Leistung eher den Führungskräften zu überlassen.

In inhaltlicher Hinsicht wird der Leistungsbegriff durch Rahmenregelungen in Einzelfällen sehr eng, in der Mehrzahl der Fälle jedoch recht weit definiert:

Im TV Saar geht es bei der Definition von Leistung nur um »Arbeitsqualität«, im TV Aachen nur um »Arbeitsquantität«, im TV AOK nur um »Wettbewerbsfähigkeit durch Mitgliederwerbung und Potentialsicherung«. Eine solch eindimensionale Definition weist darauf hin, dass die Verwaltung bzw. der Betrieb mit monetären Anreizen ausschließlich ein Ziel honorieren will. Ein Teil der Regelungen benennt zwei Dimensionen: »Arbeitsquantität« und »Arbeitsqualität« (TV-L, TV-V und TV-N NW bei Leistungszulagen). In einigen Fällen kommt eine dritte ökonomische Dimension dazu: »Wirtschaftlichkeit« (TV Güt, TV-L NW), letztere wird teilweise nicht mehr als Leistung, sondern als Erfolg bezeichnet und ist in der Regel mit dem Attribut »nachweisbar« versehen. Die wirtschaftliche Dimension wird in den besoldungsrechtlichen Regelungen nicht explizit genannt. Ausnahmen stellen Regelungen dar, die die Leistung auf vier Dimensionen beziehen: Bei der N-ergie basieren Zielvereinbarungen, die hier nur für Führungskräfte im Tarifbereich und Tarif-MitarbeiterInnen »mit Gestaltungsfreiraum« abgeschlossen werden, auf einer Balanced-Score-Card, die als Zielkategorien Finanzen, Kunde/Markt, Prozesse und Mitarbeiter/Innovation umfasst.

In den Dienst- und Betriebsvereinbarungen finden sich zwar häufiger detailliertere Kriterien wie Bürger-/Kundenfreundlichkeit, Qualität der Bearbeitung etc., selten enthalten sie aber nähere Ausdifferenzierungen in Form von möglichen Indikatoren und Kennzahlen. Defizite bei der Operationalisierung lassen sich insbesondere beim Leistungskriterium »Qualität« beobachten: Betriebsparteien und Beschäftigte stellen häufig die Frage, ob bzw. inwieweit qualitative Leistungen messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar sind. Da dies bei oberflächlicher Betrachtung schwierig erscheint, greift man vielfach auf die weniger transparente Methode der Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte zurück. In einigen wenigen

Kommunen wurden jedoch zwischenzeitlich Erfahrungen mit messbaren Qualitätsleistungen gemacht (z.B. in Saarbrücken und Gütersloh). Es hat sich gezeigt, dass sich auch Qualitätsleistungen konkret fassen und transparent bewerten lassen, insbesondere dann, wenn dabei die Außenperspektive der BürgerInnen bzw. KundInnen eingenommen wird. Wichtige objektivierbare Qualitätsanforderungen sind z.B.: Termineinhaltung, Wartezeiten auf einen Termin, Wartezeiten für Vorsprachen ohne Termin, Wartezeiten am Telefon, Fehlerquoten, Zeiten der Erreichbarkeit, Weitervermittlung am Telefon, Umfang der vergebenen Termine, individuelle Terminvereinbarung zu bestimmten Zeiten, Verringerung der Anzahl der Beschwerden und Nachfragen. Weitere Möglichkeiten bieten frei vereinbarte Qualitätsstandards, z.B. Verständlichkeit bei Schreiben und Bescheiden.

In der Stadt Gütersloh kamen für den Bereich »Personalservice« auch Kennzahlen in Betracht, die im Rahmen eines interkommunalen Vergleichs im Vergleichsring der Bertelsmann-Stiftung ermittelt wurden (kik-Kernkennzahlen in Kommunen). Verglichen wurden hier »Personalkosten des Personalwesens pro betreutem Personalfall« sowie Ergebniswerte aus Kundenbefragungen zum »Gesamturteil zur Bearbeitung von Angelegenheiten«.

Ein eindeutig geregeltes Bewertungssystem, das die Relationen zwischen erreichter Leistung und Entgelt offen legt, trägt maßgeblich zur Transparenz einer Regelung bei. Soweit es sich um messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Leistungen handelt, ermöglicht es den Beschäftigten zu prüfen, ob bei der Vergabe der Leistungselemente alles »mit rechten Dingen« zugegangen ist. Soweit es sich um Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte (oder Kommissionen) handelt, sind mitunter zwar Stufen und ihnen entsprechende Punktzahlen oder Werte geregelt, jedoch kann nur eingeschränkt nachvollzogen werden, ob die erreichte Leistung der jeweiligen Stufe entspricht.

Wie ein transparentes Bewertungssystem aussehen könnte, kann am Beispiel einer Dienstvereinbarung der AOK Hamburg verdeutlicht werden (s. Abb. 39).

**Abb. 39: Bewertungssystem der AOK Hamburg**

Zielerreichungsstufe	quantitative Messung der Zielerreichung	Punkte
1	< 85 %	0
2	> 85 % und < 100 %	120
3	> 100 % und < 105 %	150
4	> 105 % und < 115 %	180
5	> 115 %	210



Ergänzend hierzu ist geregelt, dass der Geldbetrag je Punkt vom Vorstand festgelegt wird.

Unübersichtlich kann die Zielerreichung und deren Bewertung werden, wenn viele Ziele vereinbart werden: Beispielsweise wurden in der Stadt Saarbrücken in einem Bereich acht Ziele, in der HypoVereinsbank sieben Ziele vereinbart. Die Gefahr, dass die Ziele miteinander konkurrieren und eine gewollte Schwerpunktsetzung bei der Arbeitsorientierung verloren geht, wächst mit der zunehmenden Anzahl von Zielen.

Unter den untersuchten Tarifregelungen waren etliche, die sehr komplex und daher nicht leicht zu durchschauen waren. So mussten die Arbeitgeber in dem Energieunternehmen feststellen, dass das Bonussystem trotz breiter Informationspolitik von Beschäftigten nicht verstanden wurde. Möglicherweise wurde diese Erfahrung auch in anderen Verwaltungen und Betrieben gemacht.

### **5.4.3 Bewährte Regelungselemente**

Eine wichtige Voraussetzung für die Transparenz bildet zunächst einmal ein System, das nicht zu komplex gestaltet und verständlich formuliert ist. Weitere Systemkomponenten müssen in einer Qualität enthalten sein, die es den Beschäftigten erlaubt nachzuvollziehen, wie sich die Höhe der Leistungsprämie oder -zulage ergibt. Eine Mindestvoraussetzung bilden eindeutig definierte Leistungsbegriffe und -kriterien. Eine gute Regelung zeichnet sich auch dadurch aus, dass verschiedene Personen unter Kenntnis der Leistungs- und Entgeltkomponenten zu gleichen Bewertungs- und Bezahlungsergebnissen gelangen.

Eine Reihe von tariflichen Modellen erfüllt(e) die Anforderung, Leistungs(ziel-)kriterien zu Grunde zu legen, die messbar, zählbar oder objektiv bewertbar sind. Hierzu gehören die meisten kommunalen Regelungen sowie die Regelungen der Krankenkassen. Damit wurden subjektive Bewertungsspielräume, wie sie die Leistungselemente im Besoldungsrecht enthalten, zwar nicht ganz ausgeschaltet, jedoch stark verringert. Vielfach gibt es in diesen Tarifregelungen auch transparente Bewertungssysteme, die die Relation zwischen nachprüfbarem Leistungsergebnis und Entgeltanspruch offen legen.

**Abb. 40: Bewährte Regelungselemente für transparente Regelungen**

<b>Bewährte Regelungselemente für transparente Regelungen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ einfach gestaltete und leicht zu durchschauende Systeme</li><li>✓ eindeutige Definition des Leistungsbegriffs und der Leistungskriterien</li><li>✓ Zugrundelegung messbarer, zählbarer oder anderweitig objektivierbarer Leistungs(-ziel-)kriterien</li><li>✓ bei mehreren (Ziel-)Kriterien: angemessene Gewichtung</li><li>✓ Beschränkung der Kriterien auf ein überschaubares Maß</li><li>✓ Operationalisierung der (Ziel-)Kriterien durch Indikatoren und Kennzahlen</li><li>✓ Regelung der Relation von Leistung und Entgelt</li><li>✓ Auswertung und Veröffentlichung von Daten zur Vergabepraxis</li></ul>

## **5.5 SIND LEISTUNGSERGEBNISSE UND PROZESSE BEEINFLUSSBAR?**

### **5.5.1 Zum Bewertungskriterium**

Dieses Bewertungskriterium umfasst verschiedenartige Inhalte von Regelungen, die jedoch einen gemeinsamen Kern haben: Sie beziehen sich auf Rechte und Möglichkeiten, sowohl Leistungsergebnisse als auch Prozesse der Leistungsvergütung zu beeinflussen. Sie beziehen sich nicht allein auf die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen, sondern auch auf Führungskräfte.

#### **■ Beeinflussbarkeit von Leistungsergebnissen**

Beeinflussbar sind erwartete Leistungsergebnisse bzw. vereinbarte Ziele dann, wenn ein eindeutiger Wirkungszusammenhang zwischen der individuellen oder gruppenbezogenen Arbeitsleistung und dem Leistungsergebnis besteht. »Arbeitsmenge« oder »Arbeitsqualität« gehören in der Regel zu den Leistungskriterien, die direkt beeinflussbar sind. Begrenzt beeinflussbar sind dagegen Leistungskriterien, die sich nicht auf die unmittelbaren Arbeitsergebnisse, sondern auf deren (ökonomische) Wirkung beziehen und bei denen äußere Einflüsse wie z.B. die Konjunktur, regionale Arbeitsmarktentwicklungen, Strategien von Konkurrenten, Leistungen von Zulieferern (extern und intern) hineinspielen. Die Kriterien »Mitgliedergewinnung«, »Einnahmesteigerung« oder »Umsatz« gehören zu den eher gering beeinflussbaren Bezugsgrößen. Stehen sie im Mittelpunkt, wird eine Honorierung des Leistungsaufwands oftmals unsicher. Was die eingebrachte Leistung letztlich wert ist, wird durch schwer kalkulierbare Faktoren definiert, auf die der/die Beschäftigte kei-

nen oder nur begrenzten Einfluss haben. Leistung bekommt etwas Zufälliges, Schicksalhaftes und Willkürliches (Neckel 1999). Monetäre Leistungsanreize sollen motivieren – darin sind sich die entgeltpolitisch Verantwortlichen einig. Das Geld soll ein Ansporn sein, mehr als bisher zu leisten. Inwieweit diese Rechnung aufgeht, hängt wesentlich von der Beeinflussbarkeit der geregelten Leistungskriterien ab.

Wissenschaftliche Befunde zeigen, dass beeinflussbare Leistungsergebnisse einen potentiell höheren Motivationseffekt für MitarbeiterInnen zur Folge haben als nur begrenzt beeinflussbare (vgl. Neckel 1999, Tondorf/Bahnmler/Klages 2002). Beeinflussbare Kriterien geben den Beschäftigten eine gewisse Gewähr, dass sich ein höherer Leistungsaufwand in monetärer Hinsicht »lohnt«. Erweist es sich, dass das besondere Leistungsengagement nichts gebracht hat, weil kein eindeutiger Wirkungszusammenhang zwischen den eigenen Anstrengungen und dem Leistungserfolg erkennbar ist, kann dies zu Frust und Demotivation führen. Das Leistungsentgeltsystem verliert dann an Anreizwirkung und Akzeptanz.

Begrenzt beeinflussbare Kriterien werfen nur nicht nur das Problem der Angemessenheit zwischen dem »Aufwand und Ertrag« einzelner Beschäftigter oder Gruppen auf, es stellt sich auch die Frage nach der Zurechenbarkeit und interpersonalem Verteilungsgerechtigkeit (vgl. Bahnmler 2001, S. 165.) Große Leistungserfolge sind nicht eindeutig auf große Leistungsanstrengungen zurückzuführen, umgekehrt lassen Misserfolge nicht auf »Minderleistung« schließen. Wenn zwei Personen gleich viel an Aufwand und Anstrengung investieren, im Ergebnis aber aufgrund äußerer Einflüsse unterschiedlich hohe Leistungsentgelte erhalten, kann dies als ungerecht empfunden werden.

### ■ **Beeinflussbarkeit von Prozessen**

Eine Unterscheidung zwischen der Beeinflussbarkeit bei der Ausgestaltung des Einführungs- und Anwendungsprozesses im weiteren Sinne und dem Zielvereinbarungsgeschehen im engeren Sinne ist an dieser Stelle sinnvoll.

Wichtig für die Einschätzung der Einflusspositionen der Tarifparteien ist die Frage, ob die Zahlung von monetären Leistungsanreizen eine »Kann-Regelung« ist oder ob es einen Rechtsanspruch auf eine Honorierung bei entsprechender Leistung gibt.

Bei der Gestaltung des Einführungs- und Anwendungsprozesses können die Tarifparteien entweder auf das formale Mitbestimmungsverfahren setzen oder die Bildung von paritätisch besetzten Kommissionen regeln. Solche

Kommissionen geben den Betriebsparteien oftmals mehr Zeit und größere Flexibilität bei der Ausgestaltung der Regelungen und Prozesse, sie erlauben es, weitere Personen einzubeziehen und zusätzliche Arbeitskapazitäten zu schaffen.

Weitere kollektive Möglichkeiten der Einflussnahme auf Prozesse sind Kontroll- und Vetorechte der Personal-/Betriebsräte. Insbesondere bei Zielvereinbarungen, die dezentral vereinbart werden, erweist es sich als erforderlich, darauf zu achten, ob die Einzelvereinbarungen den Grundsätzen der Dienst- oder Betriebsvereinbarung und des Tarifvertrages entsprechen und ggf. steuernd und korrigierend einzugreifen. Ergeben sich Konflikte, dann sind außerdem *Institutionen und Verfahren der Konfliktlösung* sinnvoll, die demokratisch geregelt sind und die Konsensbildung fördern.

Bilden Zielvereinbarungen die Basis von Leistungsvergütungen, bilden *Rechte und Einflussmöglichkeiten von Beschäftigten* sowie Pflichten des Arbeitgebers eine sichere Ausgangsbasis für die Leistungsabsprachen. Sie berühren Fragen der Freiwilligkeit beim Abschluss von Zielvereinbarungen, der Verhandlungsspielräume bei der Festlegung von Zielarten und Zielhöhen sowie Ansprüche auf Informationen zum Leistungsstand und zum Zwischenfeedback, Möglichkeiten zu Zielkorrekturen im Falle gravierender Veränderungen der Rahmenbedingungen und nicht zuletzt Beschwerderechte.

### **5.5.2 Regelungen auf dem Prüfstand**

Nicht alle Regelungen enthalten einen Rechtsanspruch auf Leistungszulagen oder -prämien bei besonderer Leistung. In der Mehrzahl der tariflichen Regelungen gibt es Kann-Vorschriften, so etwa im TV Mün, im TV-V, TV-N NW, TV-N BRB, TV Bank, TV BKK-B-L, TV IKK und TV-L NW. Hier eine Formulierung aus dem letztgenannten Tarifvertrag: »Zur Steigerung der Leistung und/oder des wirtschaftlichen Erfolges der Verwaltung ... können Arbeitnehmern Leistungsprämien zuerkannt werden, wenn sie besondere Leistungen erbracht haben.« Im Unterschied dazu enthalten die Regelungen im TV AOK, TV Bad, TV ukb und TV Güt eine verbindliche Regelung. In dem letztgenannten Tarifvertrag ist formuliert: »Leistungsprämien werden für besondere Leistungen .... auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gezahlt.«

Nicht alle bislang abgeschlossenen Regelungen stellen beeinflussbare Leistungskriterien in den Mittelpunkt. Etliche honorieren den individuellen oder gruppenbezogenen Leistungsaufwand nur dann, wenn er sich später als »Erfolg« er-

weist, beispielsweise mit Blick auf die Wettbewerbssituation oder auf bestimmte ökonomische Parameter (Kostensenkung, Einnahmesteigerung). Betrachtet man die untersuchten Tarifverträge, dann soll in einer Reihe von Regelungen der »Erfolg« der Leistungsanstrengungen honoriert werden: TV-L, TV Güt, TV-L NW, TV AOK, TV Bank, sowie bei den Tarifverträgen der Krankenkassen AOK, BKK und IKK.

Nähere Aufschlüsse über Probleme der mangelnden Beeinflussbarkeit von Zielleistungen bringen die Ergebnisse einer Fallstudie bei einer der o.g. Krankenkassen (vgl. Tondorf/ Bahnmüller/Klages 2002, S. 187). Die hier im Vordergrund stehenden Ziele der Mitgliedergewinnung und Potentialsicherung führten intern immer wieder zu Diskussionen, inwieweit die Zielerreichung durch äußere Entwicklungen wie Betriebsschließungen, Neuansiedlungen, Arbeitsmarktentwicklungen etc. beeinflusst werden. Es war nicht immer eindeutig, inwieweit Erfolge oder Misserfolge der Leistung der Beschäftigten zuzuschreiben waren. Von Seiten der Führungskräfte und der Beschäftigten wurden Anstrengungen unternommen, die Marktgegebenheiten und Erfolgchancen für die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche möglichst realistisch zu prognostizieren und damit realitätsnah einzuschätzen. Nach Auffassung von befragten Beschäftigten gelang dies jedoch nicht in allen Fällen.

Als besser kalkulierbar erwiesen sich Kostensenkungs-Ziele, die in der Stadt Gütersloh im Bereich der Sperrmüllabfuhr geregelt wurden. Beim Abschluss der Zielvereinbarung unterstellten die Vertragsparteien bestimmte, angenommene Rahmenbedingungen, die sich während des Zeitraums der Zielvereinbarung (2 Jahre) jedoch noch ändern können. Gewisse Unsicherheiten bleiben, wie z.B. hinsichtlich der Abfuhrmenge des Sperrmülls oder der Höhe der Andienunggebühren beim Kreis. Die Höhe der zu zahlenden Prämie richtet sich jedoch nach der tatsächlich erreichten Einsparung, so dass die monetären Anreize letztlich niedriger ausfallen können als erwartet.

Paritätische Kommissionen bildeten vielerorts einen Konfliktpunkt bei Tarifverhandlungen, insbesondere in den bezirklichen Tarifverhandlungen in NRW, da von Arbeitgeberseite hierdurch eine Ausweitung der Mitbestimmung befürchtet wurde. Diese Institutionen sind in mehreren Tarifregelungen vorgesehen, wenn auch mit mehr oder weniger weitgehenden Aufgaben und Kompetenzen. Relativ weitreichende Befugnisse erhielten die paritätischen Kommissionen im TV Saar<sup>30</sup>: Vorgesehen waren eine tarifliche Kriterienkommission, deren Aufgabe die Erstellung von Kriterienkatalogen war, und eine betriebliche Kommission, die über den

30 Die Stadt Saarbrücken war aufgrund des Tarifschlusses aus dem Kommunalen Arbeitgeberverband ausgeschlossen worden.

Abschluss von Zielvereinbarungen sowie über die Gewährung der Leistungsprämien auf Vorschlag der Verwaltung zu entscheiden hatte. Auch im TV AOK sind zwei paritätische Kommissionen vorgesehen: die Kriterienkommission hat hier die Aufgabe, Umsetzungshilfen und Grundsätze zur Vereinbarung und Bemessung zu formulieren und Vorschläge zur Definition des betriebswirtschaftlichen Erfolges zu entwickeln. Die betriebliche Kommission berät Beschäftigte über Zielvereinbarungen und entscheidet im Streitfall auf Antrag über die Vergabe von Zulagen. Ausschlaggebend bei Entscheidungen ist jeweils die Mehrheit der abgegebenen Stimmen.

Enger gefasst sind dagegen die Aufgaben und Kompetenzen der paritätischen Kommission im TV Güt, hier Gemeinsamer Ausschuss genannt. Ihm fällt die Aufgabe der Entwicklung des betrieblichen Systems, des Verfahrens und des ständigen »Controlling« des Systems zu. Er ist auch für die Beratung von begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Die Letztentscheidung trifft der Arbeitgeber auf Vorschlag des Gemeinsamen Ausschusses. Ähnliche Regelungen sind im TV-N NW sowie im TV-V enthalten.

Eine Seltenheit unter den Regelungen, die Beurteilungen durch Vorgesetzte vorsehen, dürfte die Bestimmung zur Bildung einer paritätischen Bewertungskommission im TV Bad sein. Sie bewertet die Leistung auf Basis eines Bewertungsbogens mit 16 Kriterien. Weniger weitgehend sind die Kompetenzen einer im TV-V ukb geregelten Beurteilungskommission. Ihr ist jede Beurteilung vorzulegen. Sie hat insbesondere die Aufgabe, ein gleichartiges Bewertungsniveau im gesamten Betrieb zu erreichen und die Beurteilungen auf ihre Plausibilität zu überprüfen. Ihr Votum gibt sie an den Verwaltungsdirektor weiter, der abschließend entscheidet.

Beschwerden von Beschäftigten werden nicht durchgängig in paritätischen Kommissionen behandelt, in einigen Bereichen wird auch anders verfahren: Im Bundesverband der BKK entscheiden nach dem TV BKK-B-L die Tarifparteien über Beschwerden von Beschäftigten und unterrichten diese anschließend. De facto werden hier jedoch Beschwerden vom Personalrat bearbeitet; ein Reklamationsverfahren wurde nach Aussagen des dort befragten Experten nicht betrieblich vereinbart, obgleich der Tarifvertrag dies ermöglicht. Im Bundesverband gab es offenbar keine Beschwerden wegen Nichteinigung bei der Beurteilung der Zielerreichung, wohl aber Beschwerden, weil Vorgesetzte den Abschluss von Zielvereinbarungen verweigert hatten.

Die Rechte von Beschäftigten beim Zielvereinbarungsprozess sind unterschiedlich weitgehend geregelt. In der bereits oben erwähnten Krankenkasse

(AOK) haben die Tarifparteien auf Bundesebene umfassende Grundsätze zu Rechten bzw. Pflichten von Beschäftigten und Führungskräften beim Abschluss von Zielvereinbarungen formuliert:

- Der Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig. Es besteht kein Einigungszwang.
- Beide vereinbarenden Seiten, also Arbeitgeber wie Beschäftigte, müssen bei der Vereinbarung von Zielen einen Vereinbarungsspielraum haben.
- Die vereinbarten Ziele müssen akzeptiert werden, d.h. von Beschäftigten und Vorgesetzten voll angenommen und weder vom Vorgesetzten noch vom Beschäftigten erzwungen sein.
- Sollten im Laufe des Zielvereinbarungszeitraums Umstände eintreten, die eine Modifizierung notwendig machen, ist eine Anpassung an die veränderten Verhältnisse einvernehmlich möglich. Kommt eine Einigung nicht zustande, gilt die bisherige Zielvereinbarung weiter.
- Im Zielerreichungsgespräch werden die Erreichungsgrade einvernehmlich festgestellt. Wird ein Einvernehmen nicht hergestellt, entscheidet auf Antrag die betriebliche Kommission.

Andere Vereinbarungen aus dem kommunalen Bereich haben ebenfalls einzelne Punkte der o.g. Aufstellung geregelt. Nahezu durchgängig wurde die Freiwilligkeit von Zielvereinbarungen festgeschrieben. Im Falle der Nichteinigung im Zielerreichungsgespräch wird gemäß TV BKK-TG der Personalrat hinzugezogen.

Hervorhebenswert ist auch die Möglichkeit, nicht nur die personellen, technischen und sachlichen Rahmenbedingungen in einer Zielvereinbarung zu dokumentieren, sondern vor Abschluss der Zielvereinbarung Maßnahmen zur Optimierung der Rahmenbedingungen zu thematisieren und umzusetzen (z.B. Qualifizierungen, Einsatz neuer Technik).

Mitunter stellt sich für Beschäftigte die Frage, ob das Nichterreichen der Ziele arbeitsrechtliche Konsequenzen haben kann, etwa in Form von Abmahnungen. Eine klare Aussage dazu findet sich in nur wenigen Tarifverträgen (TV AOK , TV BKK-B-L). Hier ist geregelt, dass dies auf die Ansprüche und Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag keinen Einfluss hat, da die Zielvereinbarung nur im Zusammenhang mit besonderen Leistungen und Erfolgen vereinbart wird.

Andere Tarifverträge äußern sich nicht eindeutig zu der Frage, ob Ziele vereinbart oder auch vorgegeben bzw. festgelegt werden können; sie lassen beide Varianten zu (so der TV-L, der TV-V, der TV-N NW).

Die Informations- und Mitwirkungsrechte des Betriebsrats hinsichtlich der unternehmerischen und betrieblichen Ziele, der Festlegung des Budgets und der

Bonushöhe einzelner MitarbeiterInnen sind in der Betriebsvereinbarung der HypoVereinsbank detailliert festgelegt. So sind z.B. vom Grundsatz abweichende Budgetvereinbarungen zwischen Organisationseinheiten nur mit Zustimmung des örtlichen Betriebsrats möglich. Außerdem ist für den Fall von Konflikten ein »eskalierendes Veto« geregelt: Wenn der Betriebsrat mit der Bonushöhe für eine/n Mitarbeiter/in nicht einverstanden ist und zwischen Führungskraft der ersten operativen Ebene und Betriebsrat kein Einvernehmen erzielt werden kann, versuchen zwei vom Betriebsrat benannte Mitglieder, mit dem Leiter auf der zweiten operativen Ebene sowie dem zuständigen Mitglied des Personalwesens eine einvernehmliche Lösung herbeizuführen. Gelingt dies nicht, entscheidet der Arbeitsdirektor nach Beratung mit dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden.

### 5.5.3 Bewährte Regelungselemente

Es ist deutlich geworden, dass die untersuchten Regelungen im Hinblick auf die Verteilung von Einflusschancen und Verlagerung von ökonomischen Risiken auf die Beschäftigten unterschiedlich ausgestaltet sind. Die besoldungsrechtlichen Regelungen bieten hinsichtlich der Partizipationsmöglichkeiten und Verhandlungskompetenzen kaum Innovatives. Aus einigen tariflichen Regelungen lassen sich jedoch zahlreiche Ansatzpunkte entnehmen. Sie sind in den angefügten Merkpunkten noch einmal aufgelistet.

**Abb. 41: Bewährte Regelungselemente zur Beeinflussbarkeit von Leistungsergebnissen und Prozessen**

<b>Bewährte Regelungselemente zur Beeinflussbarkeit von Leistungsergebnissen und Prozessen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ verbindlicher Anspruch auf Zahlung einer Leistungsvergütung bei entsprechender Leistung</li> <li>✓ Beeinflussbarkeit und Erreichbarkeit der Leistungsergebnisse</li> <li>✓ Bildung von paritätischen Kommissionen, die das betriebliche System entwickeln und deren Einführung und Anwendung steuern</li> <li>✓ umfassende Regelung der Rechte und Pflichten der Parteien der Zielvereinbarung</li> <li>✓ garantierte Ansprüche der Zielvereinbarungsparteien auf Informationen zum Leistungsstand und zum Zwischenfeedback</li> <li>✓ wirkungsvolle Beschwerde- und Widerspruchsrechte</li> <li>✓ Konfliktlösung: Regelung von Institutionen und Verfahren, die demokratisch sind und die Konsensbildung erleichtern (z.B. paritätische Kommission, mehrstufiges Verfahren)</li> <li>✓ Kontroll- und Vetorechte der Betriebs- und Personalräte, insbesondere bei Zielvereinbarungen</li> </ul>



## 5.6 WEISEN DIE REGELUNGEN REFORMBEZÜGE AUF?

### 5.6.1 Zum Bewertungskriterium

Monetäre Leistungsanreize können sowohl Prozesse der Modernisierung von Verwaltungen und Betrieben fördern als auch einen Beitrag zur Modernisierung von Entgeltsystemen leisten. Sie beinhalten vielfältige Potentiale, die jedoch nicht in allen Fällen ausgeschöpft werden. In diesem Sinne ist die Einführung von Leistungsvergütungen an sich nicht schon eine Innovation, auch wenn dies angesichts der weit verbreiteten »Modernisierungsrhetorik« so erscheinen mag.

Für öffentliche Verwaltungen und Betriebe können monetäre Leistungsanreize ein Instrument der Leistungssteuerung sein. Bei entsprechender Gestaltung bieten sich Möglichkeiten, die klassischen Reformziele des öffentlichen Dienstes zu fördern, d.h. die Qualität der Dienstleistungen und Produkte zu steigern, die Bürgerfreundlichkeit zu erhöhen und die Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten. Regelungen können aber auch tradierte Arbeitsstrukturen und Führungskulturen verfestigen; sie werden auf mittlere Sicht nicht oder nur unter großen Lasten haltbar sein, wenn sie keine hinreichende Anreizwirkung entfalten.

Inwieweit Leistungsprämien- oder -zulagensysteme Reformbezüge aufweisen, lässt sich nicht nur an den Funktionsbestimmungen der Tarifverträge ablesen, sondern vor allem an den vereinbarten Leistungskriterien und am Verfahren der Feststellung und Bewertung von Leistung.

- Die Leistungskriterien und ihre Gewichtung geben Auskunft darüber, welche Prioritäten bei der Entwicklung der Verwaltung, des Betriebes, der Dienststelle oder der Abteilung gesetzt werden. Pilotprojekte, die die Kommunen Mitte der 90er Jahre gestartet hatten, zielten beispielweise auf eine Steigerung der Leistungsmenge, auf Einsparung von Personalkosten durch Mehrleistung, auf Kostenersparnis durch günstigere Eigenleistung anstelle von Fremdvergabe oder auf Verringerung von Fehlzeiten. Monetäre Anreize dieser Art lassen kaum Bezüge zur Modernisierung von Verwaltungen und Betrieben erkennen. Demgegenüber könnten Kriterien, die auf Steigerung der Qualität der Arbeit, besseren Service, kostenbewusstes Arbeiten oder Prozessverbesserungen zielen, wichtige Reformziele fördern. Dies setzt jedoch voraus, dass das Instrument »monetäre Leistungsanreize« inhaltlich wie prozessual in Reformprozesse eingebettet wird.
- Auch Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung enthalten Reformpotentiale. Sie können einerseits eine zielorientierte, sachbezogene Zusam-

menarbeit fördern und die Transparenz innerhalb der Organisation erhöhen. Vielversprechend, aber auch anspruchsvoll sind zielorientierte Verfahren, weil sie einen Führungsstil fordern, der auf Kooperation, Beteiligung und Selbstverantwortung setzt. Andererseits können die Verfahren der Leistungsbezahlung als Instrumente der Disziplinierung genutzt werden und hierarchische Abhängigkeiten betonen.

### **5.6.2 Regelungen auf dem Prüfstand**

Der Verzicht auf eine nähere Definition des Leistungsbegriffs bedeutet zugleich einen Verzicht auf gezielte Leistungssteuerung. Insoweit verbindet sich mit den monetären Anreizen im Bereich der Besoldung auch nicht der Anspruch, durch die Leistungselemente im Besoldungsrecht die Modernisierung des Staates voranzutreiben, es geht um die Beibehaltung des Status Quo, allerdings mit geringem Ressourceneinsatz. Neben der Intention, Personalkosten zu senken, ist die Absicht erkennbar, die Position der Führungskräfte zu stärken, in dem man ihnen ein Instrument an die Hand gibt, das ihnen die Möglichkeit der Verteilung von Einkommen, aber auch der Erhöhung der Konkurrenz und der Disziplinierung verschafft. Durch diese Regelungspraxis entwickelt sich jedoch noch kein modernes Personalmanagement. Das Reforminstrument der Zielvereinbarungen wird vom Gesetzgeber explizit nicht berücksichtigt, weder als Grundlage eines vorzeitigen Gehaltsaufstiegs noch als Basis für Leistungsprämien oder -zulagen.

Es überrascht daher nicht, dass das Instrument der Zielvereinbarungen erstmalig in Tarifverträgen geregelt wurde. Zu den Pionieren gehören der TV Saar und der TV AOK. Weitere Tarifregelungen folgten, so dass dieser Reformaspekt zwischenzeitlich kein Novum mehr ist. Bemerkenswerterweise wurden über monetäre Anreizsysteme Zielvereinbarungen auch dort eingeführt, wo noch keine Erfahrungen mit diesem Instrument gesammelt wurden. Möglicherweise wird in diesen Tarifbereichen auch unterschätzt, dass eine erfolgreiche Praxis von Zielvereinbarungen relativ voraussetzungsvoll ist und nicht mit einem ohnehin brisanten neuen Entlohnungssystem quasi en passant eingeführt werden kann (vgl. auch Kapitel 6). Es spricht daher vieles dafür, Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug über einen bestimmten Zeitraum zu erproben, bevor sie mit dem Entgelt gekoppelt werden.

Betrachtet man die Tarifregelungen und -diskussionen im Zeitverlauf und unter den politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Branche, dann gewinnt man den Eindruck, dass zwischenzeitlich Qualitätskriterien bzw.

-ziele zugunsten von ökonomischen Erfolgszielen in den Hintergrund getreten sind. Der zunehmende Finanz- bzw. Wettbewerbsdruck hat sich auch auf Konzepte der Leistungsvergütung ausgewirkt. Während die Stadt Saarbrücken Mitte der 90er Jahre monetäre Anreize hauptsächlich zur Steigerung der Qualität der Dienstleistungen und Produkte einsetzen wollte, wird zwischenzeitlich die Erhöhung der Qualität vielfach nur noch dort honoriert, wo man an den Reformzielen nach wie vor festhält oder wo sie zur Verbesserung der ökonomischen Situation beitragen könnte, wie etwa bei Banken oder Unternehmen aus dem Bereich der Versorgung. Als arbeitgeberseitiges Motiv für den Abschluss von Tarifverträgen zu leistungsbezogenen Bezahlungselementen tritt immer stärker Kosteneinsparung in den Vordergrund. Ein Beispiel dafür sind Regelungen, die mit der Einführung variabler Leistungsvergütungen den Wegfall oder Verringerung stetiger, meist senioritätsbezogener Vergütungsbestandteile verbinden (siehe z.B. Besoldungsrecht Bund und Länder, TV BKK-B-L).

Zusammenfassend lässt sich zu den Reformbezügen festhalten, dass etliche Tarif-, Dienst- oder Betriebsvereinbarungen in ihren Präambeln den Kontext zu Modernisierungszielen herstellen, dies in den konkreten Regelungen und in der Anwendungspraxis jedoch mehr oder weniger konsequent »in bare Münze« umgewandelt wird.

### **5.6.3 Bewährte Regelungselemente**

Trotz der Anwendungsschwierigkeiten, die mit der Methode der Zielvereinbarungen als Basis der Leistungsvergütung verbunden sind, bietet dieses Instrument im Vergleich zu Beurteilungen durch Vorgesetzte größere Modernisierungspotentiale:

- Sie fördern eine stärkere Ausrichtung der Arbeit bzw. Leistung auf die Zukunft statt einer rückwärts gerichteten Betrachtung des Erreichten.
- Sie lenken die Aufmerksamkeit stärker auf die Ergebnisse der Arbeit (output) anstelle einer inputbezogenen Betrachtung.
- Sie erfordern eine gemeinsame Verständigung auf Ziele und damit eine stärkere Kooperation und Kommunikation. Dies fördert auch das Zusammenwachsen der Organisationseinheiten.
- Sie schaffen mehr Transparenz innerhalb der Verwaltung und des Betriebes, sowie eine höhere Verbindlichkeit und bessere Planbarkeit durch ihren Vertragscharakter.
- Zugleich stehen Zielvereinbarungen für einen Führungsstil, der auf Kooperation, Beteiligung und Selbstverantwortung setzt.

- Durch Zielvereinbarungen können Erfolge systematisch organisiert und sichtbar gemacht werden. Dies verspricht höhere Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation.
- Beschäftigte erhalten ein regelmäßiges Feedback über die eigene Arbeit. Leistung wird nachvollziehbar und glaubwürdig anerkannt.
- Zielvereinbarungen geben außerdem die Gelegenheit, Fragen der Verbesserung von Prozessen, Strukturen und Arbeitsbedingungen regelmäßig zu erörtern.

Zukünftige Regelungen zur Leistungsvergütung sollten daher dieses Instrument unter Beachtung der erforderlichen organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen erproben.

Zielvereinbarungen lassen zwar auch die Beurteilung der Zielerreichung durch Vorgesetzte zu, jedoch sollte aus Gründen der Transparenz von der Möglichkeit Gebrauch gemacht werden, messbare, zählbare oder durch Belege oder Fakten gemeinsam bewertbare und überprüfbare Zielkriterien zu Grunde zu legen.

Bei der Auswahl der Zielkriterien gilt es, die Balance zwischen den Modernisierungszielen der Steigerung von Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterorientierung zu halten.

**Abb. 42: Bewährte Regelungselemente für reformorientierte monetäre Anreizsysteme**

<b>Bewährte Regelungselemente für reformorientierte monetäre Anreizsysteme</b>
✓ Einbettung leistungsbezogener Vergütung in den Gesamtprozess der Modernisierung, d.h. Ausrichtung auf Reformziele und Verknüpfung des Anreizinstruments mit »harten« und »weichen« Reformelementen (Controlling/Berichtswesen, Führen mit Zielen, Personalentwicklung)
✓ Zielvereinbarungen anstelle von Beurteilungen durch Vorgesetzte als Basis leistungsbezogener Vergütungen; möglichst Sammeln von Erfahrungen ohne Kopplung an das Entgelt
✓ Kombination von materiellen und immateriellen Anreizen
✓ ausgeglichene Balance der Ziele der Leistungsvergütung (Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit und MitarbeiterInnen-Orientierung)
✓ Konzentration auf messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Zielkriterien
✓ Regelung der Möglichkeit, dass bei Zielvereinbarungen die Rahmenbedingungen (z.B. Qualifizierungen, Einsatz neuer Technik) vor Inkrafttreten der Vereinbarung optimiert werden können
✓ Regelung partizipativer Elemente, die die Beschäftigten in die Gestaltung der Leistungspolitik einbeziehen (Zieldiskussionen, Verhandlungsspielräume beim Abschluss von Zielvereinbarungen)
✓ für den Bereich der Beamten und Beamtinnen: Verhandeln statt Verordnen



## 6. DIE GESTALTUNG DER PROZESSE

---

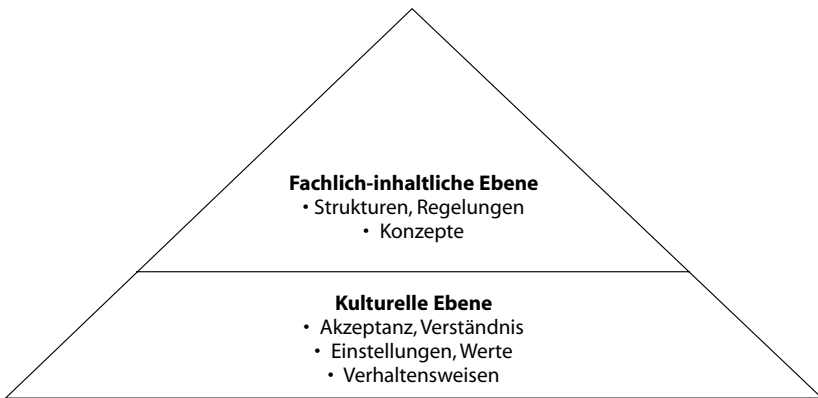
Mit dem Abschluss von Tarifverträgen und Betriebs- oder Dienstvereinbarungen sowie dem Erlass von Gesetzen und Verordnungen für den öffentlichen Dienst sind wichtige erste Etappen zu einer größeren Leistungsorientierung bewältigt worden. Doch wie die zum Teil recht zurückhaltende Anwendung und Umsetzung auf der betrieblichen Ebene zeigt, sind diese Schritte nicht hinreichend für eine umfassende Veränderung der Entgeltpraxis im öffentlichen Dienst. Dies liegt zum einen an inhaltlichen Mängeln der Regelungen oder finanziellen Barrieren, wie die Analyse in Kapitel 5 gezeigt hat. Zum anderen können sich auch Aspekte des Prozesses der Vereinbarung, Einführung oder Anwendung des Leistungsvergütungssystems förderlich oder hemmend auf ihre Verbreitung auswirken. Diese Sichtweise soll in diesem Kapitel eingenommen werden, um Schlussfolgerungen und Empfehlungen für eine angemessene und erfolgreiche Prozessgestaltung ableiten zu können.

### 6.1 LEISTUNGSVERGÜTUNGSSYSTEME UND VERÄNDERUNGS- PROZESSE IN ORGANISATIONEN

Veränderungsprozesse in Organisationen laufen auf zwei Ebenen ab: der fachlich-inhaltlichen und der kulturellen Ebene (siehe Abb. 43). Die fachlich-inhaltliche Ebene umfasst den Bereich der Strukturen, Regelungen und Vereinbarungen, in denen Ziele, Grundsätze, Leistungselemente, Verfahren und Methoden etc. formal als Modell ausgehandelt und politisch durchgesetzt werden. Die in Kapitel 4 beschriebenen und in Kapitel 5 analysierten Tarifverträge, Gesetze und Verordnungen sind Teil dieser Ebene. Zu einem nachhaltigen Veränderungsprozess gehört darüber hinaus die kulturelle Ebene, in der Akzeptanz und Verständnis für die Regelungen und Modelle der fachlich-inhaltlichen Ebene entstehen, und wo sich Veränderungen der Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen der betroffenen Mitglieder der Organisation vollziehen (vgl. hierzu ausführlich Pekruhl 1999). Das sog. »Maschinenmodell« unterstellt, dass sich eine Organisation aufgrund einer formalen Regelung quasi automatisch in die gewünschte Richtung entwickelt; dies ist in der Realität jedoch nicht zu finden. Der kulturelle Veränderungsprozess muss

deshalb mit ebenso großer Sorgfalt beachtet, gestaltet und gesteuert werden wie die Regelungen und Vereinbarungen auf der fachlich-inhaltlichen Ebene.

**Abb. 43: Ebenen eines Veränderungsprozesses in Organisationen**



Insbesondere bei einer Veränderung von Entgeltsystemen muss den beiden Ebenen von Veränderungsprozessen besondere Beachtung geschenkt werden. Denn das vergleichsweise große Beharrungsvermögen einer gewohnten Entgeltpraxis trägt eher zu einer Stabilisierung denn zu Reformen oder Neuerungen bei. Die Ursachen für dieses Beharrungsvermögen liegen darin, dass

- Entgeltregelungen unmittelbar mit der materiellen Existenz der Beschäftigten verknüpft sind,
- eine Gewöhnung an eine bestimmte Einkommenshöhe und einen damit verbundenen Lebensstandard stattgefunden hat,
- Stabilität notwendig ist, um eingegangene finanzielle Verpflichtungen weiterhin zu bedienen,
- häufig Aufstiegsmechanismen mit Entgeltsystemen verknüpft sind, auf denen individuelle Karriereplanungen aufgebaut werden,
- die jeweilige Entgelthöhe mit einem Standard der Leistungsverausgabung einhergeht, der (im günstigen Fall) als eine angemessene Balance zwischen (Arbeits-) Leistung und (monetärer) Gegenleistung anerkannt wird.

Aufgrund dieser vielschichtigen Bedeutung des Entgeltes begegnen Beschäftigte jeder strukturellen Veränderung mit besonders großen und möglicherweise sogar berechtigten Ängsten, Unsicherheit und Argwohn. Aus ihrer Perspektive bedeuten Veränderungen von Entgeltsystemen also eine kulturelle Herausforderung von besonderer Tragweite. Wird dem von Seiten der tariflich und betrieblich Ver-

antwortlichen nicht ausreichend Rechnung getragen, läuft die neue fachlich-inhaltliche Regelung des Entgeltsystems Gefahr, missachtet, umgangen, nicht angewendet oder gar pervertiert zu werden. Menschen in Organisationen entwickeln nämlich viele kreative Mechanismen und Instrumente des aktiven oder passiven Widerstands gegen eine als kultureller Fremdkörper empfundene Regelung.

Für Leistungsvergütungssysteme kommt hinzu, dass sie nicht nur mit der unmittelbaren Existenz der Beschäftigten verknüpft sind, sondern darüber hinaus auch mit ihrem jeweiligen Selbstverständnis und Selbstwertgefühl hinsichtlich der individuellen Leistung und Leistungsfähigkeit. Damit wird ein weiterer hoch sensibler und höchst emotionaler Bereich der menschlichen Psyche angesprochen, der behutsam behandelt werden will und dessen kulturelle Wurzeln besonders stark und tief liegend sind.

Unter dem Blickwinkel der Prozessgestaltung sind Leistungsvergütungssysteme in doppelter Hinsicht bedeutsam: Sie sind einerseits Auslöser eines kulturellen Veränderungsprozesses; andererseits ist eine kulturelle Veränderung im öffentlichen Dienst die Voraussetzung dafür, dass Leistungsvergütungssysteme akzeptiert und auf breiter Ebene angewendet werden. Und die Gestaltung dieses kulturellen Veränderungsprozesses beeinflusst maßgeblich den Erfolg des gesamten Entgeltreformprojektes.<sup>31</sup>

In diesem Kapitel soll deshalb ein erster Blick auf die Gestaltung sowie Erfolgsfaktoren und Hemmnisse des Prozesses in drei verschiedenen Phasen geworfen werden:

- Vereinbarung der Regelung: Hiermit ist die Verhandlung und politische Durchsetzung des direkt anwendbaren Tarifvertrages bzw. der Betriebs- oder Dienstvereinbarung gemeint.
- Einführung des Systems: Hiermit ist die Vorbereitung der erstmaligen Anwendung in der Organisation gemeint.
- Anwendung des Systems: Hiermit ist die erstmalige und regelmäßige Anwendung des Systems ›im Alltagsbetrieb‹ gemeint.

Aussagen zu den Prozessphasen konnten in den Experteninterviews bei der Stadt Gütersloh, der Stadt München, dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Sozialordnung, Familie und Frauen, der N-ergie in Nürnberg und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen gewonnen werden.

31 Erfahrungen mit Entgeltregelungen als förderlichen und hinderlichen Rahmenbedingungen in Veränderungsprozessen liegen für Produktionsbetriebe der Privatwirtschaft umfangreich vor und werden anschaulich zusammengefasst in Kötter 1999.



## 6.2 DER PROZESS DER VEREINBARUNG EINER REGELUNG

In diesem Abschnitt wird danach gefragt, was den Prozess der Vereinbarung einer direkt anwendbaren Vereinbarung über die inhaltlichen Überlegungen hinaus (siehe hierzu Kapitel 5) gefördert bzw. gehemmt hat und wie dieser Prozess auf der betrieblichen Ebene gestaltet wurde.

Es beginnt mit zwei Ausnahmen: Im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen fand keine Vereinbarung einer konkretisierenden Regelung zwischen betrieblichen Verhandlungspartnern statt. Vielmehr wurde das Verfahren zur Umsetzung der bayerischen Leistungsvergütungsverordnungen vom Personalreferat entwickelt und im Verlaufe seiner Anwendung weiter verfeinert und angepasst.

Auch im Bundesverband der Betriebskrankenkassen wurde keine Dienstvereinbarung zur Anwendung des Tarifvertrages abgeschlossen. Stattdessen erarbeiteten Personalrat und Arbeitgeber eine gemeinsame Musterkommentierung, in der die Regelungen des Tarifvertrages interpretiert wurden.

In den übrigen Organisationen wurde der Abschluss einer konkretisierenden Betriebs- oder Dienstvereinbarung begünstigt durch:

- positive Erfahrungen mit früheren Systemen der Leistungsvergütung und Wunsch nach Fortführung bzw. Optimierung (N-ergie)
- negative Erfahrungen mit dem früheren System der Leistungsvergütung: Vertrauensverlust in das System durch zu geringe Höhe bzw. mangelnde Konstanz des verfügbaren Budgets; geringe Akzeptanz für ein System, das weniger die individuelle Leistung der Beschäftigten, sondern vielmehr den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens honoriert (HypoVereinsbank)
- den Wunsch nach Gleichbehandlung aller Beschäftigten(-gruppen) (Stadt München, N-ergie)
- Zeitdruck durch haushaltsrechtliche oder andere gegebene Fristen, bis zu denen eine Einigung erzielt sein muss (Stadt München, HypoVereinsbank)
- allgemeine Unterstützung einer Stärkung der Leistungsorientierung durch das politische Entscheidungsgremium der Stadt (Stadt München)
- gewünschte Positionierung der eigenen Organisation als Vorreiter, der Maßstäbe für die Umsetzung des bezirklichen oder Branchentarifvertrages setzt (Stadt München, HypoVereinsbank)
- ein positives und vertrauensvolles Verhandlungsklima zwischen den betrieblichen Parteien sowie persönliche Sympathien und gegenseitige Achtung der handelnden Personen (HypoVereinsbank, Stadt München, Stadt Gütersloh)

- gemeinsame Grundpositionen in Fragen der Leistungsorientierung und der Modernisierung der Verwaltung (Stadt München, N-ergie)

Als hemmend erwiesen sich in München und Nürnberg externe Faktoren und Rahmenbedingungen, die den Abschluss der Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung verzögerten:

- der zu erwartende Abschluss einer tariflichen Rahmenregelung (N-ergie/TV-V)
- die Fusion zweier selbständiger Unternehmen (EWAG und FÜW zur N-ergie)
- Neustrukturierung von Organisationseinheiten, verbunden mit einem Wechsel verhandelnder Personen (Stadt München).

Im Laufe der Verhandlungen über Leistungsvergütung erwiesen sich bestimmte Positionen und Ziele als konfliktträchtig:

- Fragen des Datenschutzes: Einsicht des Personalrates in Listen der vorgeschlagenen, abgelehnten und genehmigten Leistungsentgelte (München)
- Letztentscheidungsrecht im Konfliktfall: Entscheidung durch den Oberbürgermeister oder das zuständige Referat (München)
- Methode der Leistungsfeststellung: Zielvereinbarungen für alle Beschäftigten oder für einen begrenzten Personenkreis (N-ergie)
- Schwellenwert, Höhe und Verteilung der Leistungsentgelte (N-ergie)
- Kriterien und Verfahren der Entscheidung über die Zahlung eines Leistungsentgeltes im laufenden Jahr (N-ergie)
- Definition und Maßstab der Leistung (N-ergie)
- Individuelles Leistungsentgelt oder allgemeine Zulage in gleicher Höhe für alle (N-ergie)

Der Verhandlungsprozess wurde in allen Organisationen als aufwändig und langwierig dargestellt. In der Stadt München wurden den eigentlichen Verhandlungen erstmalig sogenannte Arbeitsgespräche vorangestellt, die auf einer zunächst unverbindlichen Basis unterschiedliche Positionen austauschen und gemeinsam getragene Vereinbarungen finden lassen sollen.

### **6.3 DER PROZESS DER EINFÜHRUNG EINER REGELUNG**

Der Gestaltung des Prozesses der Einführung der vereinbarten Regelung zur Leistungsvergütung wird in den untersuchten Organisationen unterschiedlich hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Deswegen sind auch die genutzten Gestaltungselemente unterschiedlich weit ausgearbeitet, wie die folgenden Abschnitte zeigen werden.

Im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gab es keinen bewusst gestalteten Einführungsprozess im Sinne einer detaillierten Planung von Verfahren und Instrumenten zur Vorbereitung.

In der Stadt München sind die Verhandlungen über eine Vereinbarung noch nicht abgeschlossen, deshalb hat auch noch kein Einführungsprozess stattgefunden (Stand Februar 2004). Die noch abzuschließende Dienstvereinbarung wird eine Rahmenregelung sein, die Spielräume für die örtlichen Betriebe und ihre Verhandlungsparteien offen lassen wird. Der Gesamtpersonalrat der Stadt plädiert dafür, die örtlichen Personalräte durch Mustergeschäftsordnungen bei den Verhandlungen zu unterstützen. Auf der Seite des Personalreferates wird ein Bedürfnis der örtlichen Verwaltungen nach Orientierungshilfen für die Gestaltung der Verfahren wahrgenommen. Es wird außerdem ein gewisses Risiko für den Erfolg des Umsetzungsprozesses darin gesehen, dass bei den Führungskräften viel Verantwortung für die Gestaltung und Umsetzung des Verfahrens liegen wird, ihnen aber nur abstrakt formulierte, allgemeine Kriterien und kein gemeinsamer Maßstab für die Messung von Leistung zur Verfügung stehen werden.

Bislang existieren für die Stadt München (noch) keine konkreten Planungen, den örtlichen Einführungs- und Gestaltungsprozess zentral zu steuern, Instrumente zur Unterstützung der örtlichen Verantwortlichen zur Verfügung zu stellen oder die Gestaltung von vergleichbaren Verfahren und damit die Gleichbehandlung der Beschäftigten sicherzustellen. Nach Abschluss der Dienstvereinbarung ist geplant, über ihre Inhalte mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Medien zu informieren – dies sind E-Mail, Mitarbeiterzeitschrift und Mitarbeiterbrief. Auch das bewährte Instrument des ›Talk im Rathaus‹ könnte auf Nachfrage genutzt werden.

Bei der HypoVereinsbank wird der Abschluss der Betriebsvereinbarung zum flexiblen Vergütungssystem als nur ein erster Schritt der Einführung des Verfahrens angesehen. Die Interviewpartner erwarten im Zuge der Verhandlung einer neuen Vereinbarung über die Mitarbeitergespräche und die in ihnen zu vereinbarenden Ziele neue konfliktträchtige Themen. Denn hier kommt es darauf an zu verhindern, dass in den Gesprächen Ziele ohne wirkliches Mitgestaltungsrecht des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin von Vorgesetzten vorgegeben werden und dass zu schwer erreichbare oder unrealistisch hohe Ziele vereinbart oder gesetzt werden. Sobald entsprechende Vereinbarungen abgeschlossen sind, werden Qualifizierungsmaßnahmen Führungskräfte auf das Führen der Mitarbeitergespräche vorbereiten.

Der Betriebsrat hat zur Unterstützung der weiteren Verhandlungen und des Meinungsbildungsprozesses im Betriebsrat einen externen Berater engagiert, der

einen gemeinsamen Workshop gestaltete. Außerdem wurde eine Arbeitsgruppe für freigestellte BetriebsrätInnen gebildet, um ihnen Erfahrungen mit dem Instrument des Mitarbeitergesprächs zu ermöglichen, denn freigestellte BetriebsrätInnen führen in ihrer Position normalerweise weder aktiv noch passiv Mitarbeitergespräche.

Aus früheren Untersuchungen sind die Beispiele von Einführungsprozessen bei der AOK und der Stadt Saarbrücken bekannt, die hier ebenfalls kurz erwähnt werden sollen. (Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002, S. 136f). Die Einführung von Zielvereinbarungen der Krankenkasse wurde begleitet durch entsprechende Musterbeispiele, PC-Modelle, Formulare für die Zielvereinbarungen sowie ein umfangreiches Anschreiben an die Beschäftigten. Die TeamleiterInnen besuchten 2-tägige Informations- und Trainingsveranstaltungen. In Saarbrücken war man sich der Bedeutung der inneren Einstellung der Beschäftigten und der Kultur des auszuwählenden Pilotbereiches für den Erfolg der Einführung des Leistungsentgeltsystems bewusst. Die Beschäftigten der Bürgerämter galten als bereits sehr kundenorientiert eingestellt und waren aufgeschlossen für Neuerungen, weshalb diese als Startbereiche ausgewählt wurden. Von Seiten des Personalrats und der Kriterienkommission wurde zwar in Gesprächen und Besprechungen Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit geleistet, jedoch wurde rückblickend geäußert, dass trotz erheblicher Anstrengungen diese immer noch nicht ausgereicht hätten. Die Verbreitung von Zielvereinbarungen in der Kommune hätte ausgeweitet und stabilisiert werden können, wenn dieser Phase noch mehr Bedeutung zugemessen worden wäre und auch mehr (personelle) Kapazität zur Verfügung gestanden hätte.

Der Bundesverband der Betriebskrankenkassen unterstützte die Einführung von Zielvereinbarungen im Jahr 1999 durch Information der Belegschaft auf Betriebsversammlungen, zusätzliche freiwillige Informationsveranstaltungen für alle Beschäftigten, Schulungen für Führungskräfte und Beschäftigte sowie Austeilen des Tarifvertragstextes und der Musterkommentierung. Von interessierten MitarbeiterInnen und Vorgesetzten wurden die Angebote gerne angenommen; insgesamt kann aus heutiger Sicht allerdings nur ein sehr heterogener Wissensstand über das System von Zielvereinbarungen und Leistungszulagen konstatiert werden.

In der Stadt Gütersloh wurden nach Abschluss bzw. aufgrund der Regelungen in der abgeschlossenen Dienstvereinbarung folgende Maßnahmen ergriffen, um den weiteren Prozess der Vereinbarung konkret anwendbarer Regelungen zu unterstützen und zu steuern (Tondorf 2003, S. 6f):

- Bildung eines paritätisch besetzten Gemeinsamen Ausschusses mit folgenden Aufgaben:
  - Entwicklung des betrieblichen Systems und des Verfahrens
  - Ständiges Controlling des Systems
  - Beratung von Beschwerden hinsichtlich des System bzw. seiner Anwendung
  - Erarbeitung einer Geschäftsordnung
  - Planung projektbegleitender Maßnahmen
- Wissenschaftliche Begleitung der Einführungsphase für die Dauer eines Jahres (von der Konstituierung des Gemeinsamen Ausschusses bis zur ersten Zielvereinbarung)

An den Beispielen der Stadt Gütersloh und der Nürnberger N-ergie, die den Prozess der Einführung des Leistungsvergütungssystems mit einem umfangreichen Maßnahmenpaket begleitet und unterstützt haben, gibt Abb. 44 einen Überblick über mögliche Maßnahmen zur Gestaltung des Einführungsprozesses.

Ergänzend zur Abbildung sei für die N-ergie angemerkt, dass das Leistungsvergütungssystem hier ein systematisches Element des Unternehmensleitbildes darstellt, dessen Elemente Ehrlichkeit und Fairness im Umgang miteinander, Leistungsbereitschaft sowie das Nutzen von Freiräumen sind. Für die Etablierung des Leitbildes als gelebte Kultur wird ein langer Veränderungsprozess erwartet und gestaltet, da die Verabschiedung des Leitbildes in Papierform als wenig wirksam für reale Veränderungen in der Organisation angesehen wird. Leistung wird nach dem Verständnis der N-ergie primär als Orientierung auf Ergebnisse verstanden, in zweiter Linie wird auch der Weg zur Leistungserstellung betrachtet. Das Leistungsvergütungssystem ist also sowohl Teil eines bewusst gestalteten kulturellen Wandels im Unternehmen, der Verhaltensänderungen provozieren will, als auch – in Form des Mitarbeitergespräches – Führungsinstrument und Teil der gewünschten Führungskultur. Das Mitarbeitergespräch wird als wichtiger Faktor dafür angesehen, dass das Leistungsvergütungssystem im Sinne der Betriebsvereinbarung angewendet wird und nicht zu einer allgemeinen Zulage ohne Motivationskraft oder einer ›Nasenprämie‹ degeneriert.

Für die Stadt Gütersloh lassen sich die folgenden Erfahrungen aus dem Einführungsprozess zusammenfassen (Tondorf 2003, S. 10f):

- Die Informationsveranstaltung für MitarbeiterInnen war gut besucht und zeigte ein hohes Interesse der Belegschaft an dem Projekt.
- Einige MitarbeiterInnen und Teams nutzten das Angebot von Beratungsgesprächen für die Zielfindung.

**Abb. 44: Maßnahmen zur Gestaltung und Steuerung des Einführungsprozesses von Leistungsvergütungssystemen**

Stadt Gütersloh	N-ergie, Nürnberg
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche und zeitliche Planung des Prozesses in verschiedene Phasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eintägige Schulungen zum Leistungsvergütungssystem für Führungskräfte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftakt durch eine halbtägige Informationsveranstaltung für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung eines Leitfadens und eines Standardfolienvortrages zum Mitarbeitergespräch, alle Beschäftigten erhalten einen Ordner mit Informationen zum Leistungsvergütungssystem</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations- und Diskussionsveranstaltung für interessierte MitarbeiterInnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweitägige Gesprächstrainings für Führungskräfte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebote für individuelle und teambezogene Beratungen zur Zielfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterforen für alle Beschäftigten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung des Anwendungsprozesses durch Entwicklung von Musterformularen für Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernennung von Bereichs- oder Gruppenkoordinatoren zur Unterstützung des Einführungsprozesses</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angebot des individuellen Coaching, der kollegialen Beratung oder des Gruppencoaching, insbesondere für Führungskräfte</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hinweise für Führungskräfte zum Vergleich des eigenen Beurteilungsverhaltens mit den Ergebnissen im Unternehmensbereich</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiktive Durchführung und Berechnung der Leistungsentgelte in der Startphase mit anschließender Anpassung des Instrumentes</li> </ul>

- Ein Teil der Beschäftigten war skeptisch, ob sich das Modell auf ihre Tätigkeiten anwenden lässt, d.h. ob sich geeignete, messbare Zielkriterien finden lassen.
  - Es wurden mehrere Ideen für Teamziele entwickelt.
- Bei der N-ergie wurden aus dem Einführungsprozess folgende Erfahrungen berichtet:
- Es gab eine gewisse Unruhe in der Belegschaft sowie Kritik am System, vor allem aus Bereichen, in denen nach den alten Regelungen eher eine Gleichverteilung der Leistungsprämien vorgenommen worden war. Allerdings ist inzwischen auch ein Einstellungswandel zu beobachten.
  - Trotz umfangreicher Informationspolitik wurde das System nicht von allen verstanden.

## 6.4 DER PROZESS DER ANWENDUNG EINER REGELUNG

Nach Abschluss der Einführungsphase zeichnen sich Stärken und Schwächen der Regelungen wie der Prozessgestaltung deutlich ab. So zeigt sich z.B., ob alle Beteiligten ausreichend gut vorbereitet waren, Akzeptanz für die Regelungen gefunden wurde und auch alle notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen wurden. Nach der erstmaligen Anwendung ist es notwendig, die Erfahrungen auszuwerten, die Regelungen möglicherweise zu modifizieren und die Anwendung des Systems zu betreuen und zu begleiten, um es ›lebendig‹ zu erhalten und weiter zu entwickeln.

Von den untersuchten Organisationen konnte nur die Stadt München noch nicht über Erfahrungen mit der ersten Anwendung berichten, denn hier befindet sich die Dienstvereinbarung noch in der Verhandlung. In den übrigen Organisationen lagen erste Erfahrungen zur Auswertung vor.

Im Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen konnten folgende Erfahrungen mit der Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen gesammelt werden:

- ArbeiterInnen und Angestellte sind unzufrieden damit, dass es keine entsprechenden Regelungen für sie gibt und sie deshalb von der Vergabe von Leistungsentgelten ausgeschlossen sind. Bei Gruppenprämien hat sich deshalb die informelle Regelung entwickelt, dass die Leistungsprämie der BeamtInnen auf alle Mitglieder der Gruppe aufgeteilt wird, so dass auch ArbeiterInnen und Angestellte einen Leistungsprämienanteil erhalten.
- Bis heute gab es keine Auseinandersetzungen zwischen Personalreferat und Personalrat und Gleichstellungsstelle über den vorgelegten Vorschlag zur Vergabe von Leistungsprämien und -zulagen.
- BeamtInnen wie Vorgesetzte legen Wert darauf, dass in jeder Abteilung Leistungsentgelte vergeben werden und dass auch alle BeamtInnen einmal zum Kreis der EmpfängerInnen gehören.
- Manche Vorgesetzte scheuen schwierige Personalgespräche, in denen BeamtInnen gesagt werden müsste, dass seine/ihre Leistung nicht zur Vergabe einer Prämie oder Zulage Anlass gibt. Das Personalreferat weist in Gesprächen immer wieder darauf hin, dass dies Teil der Führungsaufgabe und -verantwortung sei.
- Der Amtschef zeigt, dass er Wert auf Leistungsorientierung und die Honorierung von Leistungen legt, in dem er bei Auffälligkeiten oder Ungereimtheiten der Vorschläge für die Vergabe nachfragt und schlüssige Begründungen ver-

langt. Außerdem lässt er es sich nicht nehmen, die Bescheide über das Leistungsentgelt persönlich in einer kleinen Feierstunde zu überreichen, wodurch er die hohe Bedeutung des Leistungsvergütungssystems symbolisieren will. Beim Bundesverband der Betriebskrankenkassen liegen nunmehr 5 Jahre Erfahrung mit der Anwendung des Leistungsvergütungssystems vor. Mittlerweile scheint das System keinen hohen Stellenwert im Bewusstsein von Beschäftigten wie Führungskräften mehr zu besitzen. Es wird eher als »eingeschlafen« beschrieben:

- Zielvereinbarungen und Leistungszulagen werden in den Abteilungen genutzt, in denen Vorgesetzte und Beschäftigte (eher zufällig) von der Möglichkeit wissen und sich dafür einsetzen.
- Regelungen des Tarifvertrages und der Musterkommentierung werden teilweise nicht angewendet, z.B. jährlicher globaler Bericht an die Gewerkschaft über die Zahl der Zielvereinbarungen und evtl. aufgetretene Problemfälle.
- Initiativen zur Reaktivierung und weiteren Verbreitung von Zielvereinbarungen sind zur Zeit nicht absehbar.

Die Gründe für diese Situation könnten einerseits in den persönlichen Einstellungen und Motivationen von Beschäftigten wie Vorgesetzten liegen, sich mit diesem Instrument aktiv und positiv auseinander zu setzen. Allerdings wurden von Seiten der Organisation seit der Einführung des Systems auch keine Maßnahmen mehr durchgeführt, um für eine Akzeptanz und Anwendung zu werben und neue Beschäftigte zu informieren bzw. zu schulen. Andererseits wird von einer hohen Arbeitsbelastung der gesamten Belegschaft durch die Vielzahl der Reformen im Gesundheitssektor berichtet, die dazu führt, dass Instrumente der Personalführung und -entwicklung als zusätzliche Belastung empfunden und deshalb nicht angewandt werden. Auch im Personalrat scheinen angesichts des großen Zeitdrucks andere Themen eine höhere Priorität zu besitzen. Von einzelnen Personen wird der Wunsch geäußert, das Instrument der Zielvereinbarungen und Leistungszulagen verpflichtend für alle Beschäftigten einzuführen und als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu etablieren.

Auch wenn in Gütersloh und Nürnberg der Gestaltung der Einführungsphase des Systems im Vergleich zu anderen untersuchten Organisationen hohe Bedeutung beigemessen wurde, waren die Erfahrungen mit der erstmaligen Anwendung nicht ausschließlich positiv. Für Gütersloh lassen sich die Erfahrungen wie folgt beschreiben:

- Insgesamt wurden nur zwei Zielvereinbarungen für zwei Teams abgeschlossen, nicht alle Zielideen konnten realisiert werden.



- Angst vor Arbeitsplatzabbau und Leistungsverdichtung hemmen die Motivation von Teams, Ziele zu finden und zu vereinbaren.
- In einigen Bereichen wurden keine Spielräume für besondere Leistungen mehr gesehen und deshalb keine Ziele vereinbart. In anderen Bereichen wurden erste Ideen für Zielvereinbarungen aus unterschiedlichen Gründen nicht umgesetzt.
- Die Formulierung von Zielvereinbarungen erschien einigen Beschäftigten zu abstrakt und ungewohnt.
- In einem Bereich erfolgte die Konzeptionierung der Zielvereinbarung überwiegend durch die Vorgesetzten, so dass die betroffenen Beschäftigten nicht hinreichend einbezogen waren.
- Eine der Zielvereinbarungen hat öffentliche Beachtung erfahren: Das Einsparpotenzial von ›Gütersloher Altholz‹ war in aller Munde und sorgte für eine positive Werbung für die Stadt Gütersloh nach außen wie nach innen. Belegschaft und Verhandlungsparteien empfanden einen gewissen Stolz über die verbreitete Anerkennung sowie die Möglichkeit, dadurch die Verhandlungen auf Bezirks- wie Bundesebene zu beeinflussen. Allerdings war dieser positive Impuls nicht ausreichend, um weitere Zielvereinbarungen auszulösen.
- Bei der Personalvertretung herrscht Enttäuschung über den geringen Verbreitungsgrad der Zielvereinbarungen, auch wenn 100%-ige Flächendeckung nicht erwartet worden war.

Während des Zielvereinbarungszeitraums wurden die Beschäftigten vierteljährlich über ihre erreichte Leistung informiert. In beiden Teams sind die vereinbarten Ziele erreicht worden bzw. stehen kurz vor Erreichung, so dass Prämien ausgezahlt werden können.

Nach Abschluss der ersten Zielvereinbarungen wurden in Gütersloh keine Maßnahmen zum Abschluss weiterer Vereinbarungen ergriffen. Es gab allerdings das ständige Gesprächsangebot des Personalrats, das zur Unterstützung oder Beratung hätte angenommen werden können. Da die Vergabe von Leistungsprämien zunächst als Pilotprojekt angelegt war, wurde die Dienstvereinbarung bis 30. April 2004 befristet. Ein (Zwischen-) Bericht soll die Erfahrungen auswerten und als Grundlage für die Entscheidung über das weitere Vorgehen im Hauptausschuss dienen. Dieser Bericht liegt zur Zeit (Stand Januar 2004) noch nicht vor, so dass nicht klar ist, ob es eine weitere Dienstvereinbarung über Leistungsprämien geben wird. Aus der Belegschaft wird diesbezüglich wenig Interesse gezeigt, so dass von Seiten des Personalrats kein unmittelbarer Handlungsdruck empfunden wird. Es gibt allerdings die Überlegung, das Leistungsprämienmodell in einem

städtischen Klinikum einzuführen, in dem durch das System Möglichkeiten der Steigerung der Wirtschaftlichkeit gesehen werden.

Für Gütersloh kann eindeutig festgestellt werden, dass alle weiteren Aktivitäten durch die geforderte Haushaltskonsolidierung und Aufgabenkritik überlagert und gehemmt sind, durch die 7 Mio. € eingespart werden sollen. Diese Haushaltskonsolidierung oder gar eine drohende Haushaltssperre wirken demotivierend für die Beschäftigten, da von den eingesparten Geldern nichts an sie weitergegeben werden kann<sup>32</sup>.

Außerdem herrscht in der Belegschaft eine gewisse Unruhe und Unsicherheit hinsichtlich des eigenen Arbeitsplatzes. Die kritische Prüfung der Aufgaben, die anstelle der »Rasenmähermethode« helfen soll, Potentiale für kostensenkende Maßnahmen aufzuspüren, schafft ungünstige Voraussetzungen für den Abschluss von weiteren Zielvereinbarungen. In dieser Situation geht es für die Beschäftigten in erster Linie darum, Näheres darüber zu erfahren, wie sich ihre eigenen Arbeitsbedingungen und insgesamt die Personalsituation der Kommune entwickeln werden.

Auch Vorgesetzte, die sich das System zur Honorierung guter Leistungen wünschten, zeigen nun weniger Interesse, da andere Themen im Rahmen der Neugestaltung und Umstrukturierung ihrer Aufgabenbereiche eine höhere Priorität gewonnen haben.

Der Abschluss des bezirklichen Tarifvertrags TV-L NW führte in Gütersloh zu erneuten inhaltlichen Diskussionen, da hier einige Regelungen anders getroffen wurden (individuelle Obergrenzen des Leistungsentgeltes, Verteilung innerhalb einer Gruppe und Abschaffung des wechselnden Vorsitzes im Gemeinsamen Ausschuss). Es wird deshalb befürchtet, dass das Gütersloher System in einer neuen Dienstvereinbarung verschlechtert werden könnte. Dennoch erscheint aus Sicht des Personalrats eine weitere Forcierung des Zielvereinbarungssystems unter bestimmten Bedingungen wünschenswert:

- Zielvereinbarungen dürfen nicht als Instrument der Haushaltskonsolidierung dienen, sondern der Motivation der Beschäftigten und dem Erzielen materiellen wie immateriellen Nutzens für Stadt und Beschäftigte, z.B. durch weniger Beschwerden, höhere Kunden- wie Mitarbeiterzufriedenheit und dadurch angenehmere Kontakte zwischen BürgerInnen und Beschäftigten.

32 Angesichts der geringen Inanspruchnahme von Zielvereinbarungen bei der Einführung des Systems kann allerdings auch der Umkehrschluss, dass ohne Haushaltskonsolidierung eine größere Akzeptanz und Verbreitung erfolgt wäre, nicht mit Sicherheit gezogen werden.

- Es muss klar transportiert werden, dass auch in Zeiten der Haushaltskonsolidierung Zielvereinbarungen erwünscht sind und unter welchen Rahmenbedingungen sie abgeschlossen werden, z.B. ob der Erhalt einer Leistung trotz Personalabbaus zu den honorierten Zielen gehört.

Der Personalrat ist davon überzeugt, dass durch Druck und Zwang keine weiteren Einsparungen erzielbar sein werden, sondern dass eine positive finanzielle Motivation der Beschäftigten notwendig ist. Neue Zielvereinbarungen werden eher im Bereich der Qualitätsverbesserungen als im Bereich von Kosteneinsparungen für möglich gehalten.

Die Situation in der Stadt Gütersloh nähert sich heute bedrohlich der Situation in der Stadt Saarbrücken. Für sie wurde bereits in einer früheren Untersuchung festgestellt, dass Ansätze der Verwaltungsreform und erhöhten Bürgerorientierung in Verbindung mit leistungsorientierten Vergütungssystemen nicht mehr konsensfähig sind, sobald sich die Probleme der Haushaltskonsolidierung derart zuspitzen, dass keinerlei finanzielle Spielräume mehr bestehen (Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002, S. 144f).

Bei der Nürnberger N-ergie erweisen sich die Erfahrungen mit der ersten Anwendung des Systems als ambivalent. Zwar kann aus Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung von einer recht breiten Akzeptanz des Leistungsvergütungssystems<sup>33</sup> berichtet werden, jedoch zeigen sich auch noch Verbesserungspotentiale hinsichtlich der Anwendung des Systems.

Manche Beurteilenden hatten bei der erstmaligen Anwendung noch Schwierigkeiten im Umgang mit dem System und nahmen die angebotenen Instrumente noch nicht an. So wurde z.B. berichtet, dass Mitarbeitergespräche nicht immer sorgfältig und ausgiebig geführt wurden, sondern manchmal »zwischen Tür und Angel. Auch herrschte in manchen Bereichen ein Leistungsbegriff vor, der eine prinzipiell geringere Leistungsfähigkeit der unteren Hierarchieebenen voraussetzt. Dies entspricht nicht dem Grundgedanken und Geist des Leistungsvergütungssystems. In sog. »refreshing-Tagen« und durch das aufrecht erhaltene Angebot des Einzel- wie Gruppencoachings soll für die zukünftige Anwendung des Systems eine weitere Veränderung der Führungskultur und des Leistungsbegriffes im Sinne des Unternehmensleitbildes unterstützt werden.

Die Beurteilung durch die Führungskräfte führte zu einer nur geringen Differenzierung innerhalb der Belegschaft: 80% der Beschäftigten erhielten einen

33 Für die Akzeptanz des Leistungsvergütungssystems war es u.a. wichtig, dass es bis zur 1. Führungsebene angewandt wird.

Bonus. Dies kann daran liegen, dass den Beschäftigten ein Ausgleich für die hohen Belastungen während der Phase der Fusion der beiden Unternehmen von den Führungskräften zugedacht wurde. Es kann allerdings auch an fehlendem Mut zur Differenzierung und zum Führen von schwierigen Beurteilungs- und Zielerreichungsgesprächen bei manchen Führungskräften liegen.

Durch die geringe Differenzierung wird es erforderlich, im Mitarbeitergespräch ausdrücklich auf die erreichte Punktzahl und den erzielten Bonuswert hinzuweisen. Das Leistungsentgelt soll vor allem im unteren Leistungsbereich in gewisser Weise relativiert werden, damit Leistungsorientierung und Motivationskraft des Systems erhalten bleiben. Außerdem wird das System in seinen finanziellen Eckdaten modifiziert, so dass eine höhere Motivation von Beschäftigten mit besonders herausragenden Leistungen erzielt werden kann.

## **6.5 BEWÄHRTE PRAXIS-ELEMENTE DER PROZESSGESTALTUNG**

Die Prozesse der Vereinbarung, Einführung und Anwendung des Leistungsvergütungssystems wurden in den untersuchten Organisationen unterschiedlich intensiv und aufwändig gestaltet. In keiner Organisation wurden sie als in jeglicher Hinsicht ›ideale‹ oder ›zu 100% erfolgreich‹ bezeichnet. Dieser Anspruch wäre angesichts der Komplexität kultureller Veränderungsprozesse auch sicherlich nicht realistisch. Dennoch lassen sich aufgrund der gesammelten Erfahrungen eine Reihe von Elementen einer ›Good-Practice‹ ableiten, an denen sich GestalterInnen zukünftiger Prozesse orientieren können.

Was den Prozess der Vereinbarung einer konkreten Regelung betrifft, mussten wir feststellen, dass viele der begünstigenden Faktoren durch die (ver-) handelnden Personen nur schwer zu beeinflussen sind. Persönliche Sympathien oder gemeinsame Grundwerte lassen sich wenn überhaupt, nur sehr begrenzt, bewusst erzeugen. Andere Faktoren wiederum sind Ergebnis der Vergangenheit und von daher auch nicht mehr beeinflussbar, wie z.B. die Erfahrungen mit einem früheren Leistungsvergütungssystem. Auch die Motivation, mit der eigenen Pionier-Regelung positive Aufmerksamkeit zu erzielen und/oder Maßstäbe für eine branchenweite Regelung zu setzen, kann nur für die wenigsten Organisationen gegeben sein.

Deshalb gelten für die Vereinbarung von konkreten Regelungen zum Leistungsentgelt die allgemein bekannten Grundsätze einer guten Verhandlungs-

führung und Hinweise zur Gestaltung eines positiven Verhandlungsklimas. Angesichts der tarif- wie betriebspolitischen Brisanz des Themas kann es förderlich sein, zunächst auf einer informellen Ebene Positionen zu erarbeiten und auszutauschen, bevor offizielle Verhandlungen begonnen werden. Solche informellen Arbeitsgespräche und Sondierungen ermöglichen eine offene Diskussion auf dem für beide Seiten möglicherweise neuen Terrain und den freien Austausch von Meinungen, Ideen und Vorschlägen, ohne dass von Beginn an feste Verhandlungspositionen im Raum stehen, von denen dann nur noch schwer abgewichen kann. Zugleich ist es in allen Verhandlungsphasen notwendig, die Betroffenen ausführlich zu informieren und mit ihnen über inhaltliche Aspekte möglicher Regelungen zu diskutieren.

Für den Einführungs- und Anwendungsprozess hat es sich als positiv erwiesen, im Tarifvertrag und in der Dienst- oder Betriebsvereinbarung keine abschließenden Regelungen zu Details der Ausgestaltung des Systems zu treffen, sondern eine Konkretisierung im Laufe des Einführungs- und Anwendungsprozesses zu ermöglichen. So können erste Erfahrungen oder Ergebnisse von Simulationen und Probeläufen für Modifikationen des Verfahrens genutzt werden, ohne dass dies eine aufwändige formale Veränderung der Regelung erforderlich machen würde. Für die Vereinbarung der Details des Verfahrens muss dann allerdings eine paritätisch besetzte Kommission oder ein Paritätischer Ausschuss gebildet werden, der regelmäßig tagt und sich eine Geschäftsordnung gibt.

Der Einführungs- und Anwendungsprozess sollte angesichts seiner Bedeutung für die Akzeptanz und Wirksamkeit des Leistungsentgeltsystems nicht dem Zufall überlassen, sondern bewusst gesteuert und gestaltet werden. Es gilt einen Plan zu entwickeln, in dem die Schritte bis zur ersten Anwendung inhaltlich und zeitlich festgelegt und beschrieben werden. Darüber hinaus sollte der Plan Angaben zur Evaluation der Erfahrungen enthalten sowie Maßnahmen der Stabilisierung, Begleitung und Steuerung des Systems in seiner weiteren Anwendung berücksichtigen.

Der Entwicklung von Konzepten und Instrumenten zur Beteiligung, Motivation und Information der Beschäftigten sollte viel Aufmerksamkeit und Kreativität gewidmet werden, um Bedenken und Ängste kennen zu lernen, ihre Ursachen möglicherweise ausräumen und den Nutzen für die Beschäftigten darstellen zu können. So kann Akzeptanz für ein positiv gestaltetes System geschaffen werden.

Führungskräften wird in den meisten Leistungsentgeltsystemen eine verantwortungsvolle Rolle zugeschrieben, die in vielen Fällen auch für sie eine ungewohnte neue Aufgabe darstellt. So müssen sie möglicherweise zum ersten Mal

Ziele vereinbaren und Zielerreichungsgespräche führen. Damit die Führungskräfte diese Aufgaben im gewünschten Sinne ausüben können, ist es notwendig, sie angemessen zu unterstützen und in ihrer vom System vorgesehenen Funktion anfangs zu begleiten, z.B. durch entsprechende Gesprächstrainings, Erfahrungsaustauschgruppen oder Coachings.

Wenn das Leistungsentgeltssystem erstmalig die Vereinbarung von Zielen vorsieht, empfiehlt es sich, den Beschäftigten und ihren Vorgesetzten Freiräume für Diskussionen in Workshops oder Informationsveranstaltungen zu schaffen, damit sie sich mit dieser ungewohnten, eher abstrakten Aufgabe vertraut machen können. Auch aktive Beratungsangebote können hier sehr hilfreich und wirkungsvoll sein. Die Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Teams oder einzelnen Beschäftigten sollte systematisch organisiert und z.B. durch Musterformulare oder Handbücher unterstützt werden.

Die Akzeptanz eines Leistungsentgeltssystems hängt wesentlich von der Transparenz des Verhältnisses zwischen erbrachter Leistung und ausgezahlter Leistungsvergütung ab. Deshalb ist es wichtig, dass den Beschäftigten und Vorgesetzten notwendige Leistungsdaten durch die jeweils Verantwortlichen bereitgestellt und ggf. neu generiert werden.

Ein positives Element von Zielvereinbarungsverfahren ist die Vereinbarung von Zeitpunkten innerhalb des Zielvereinbarungszeitraumes, zu denen Informationen über die bereits erzielten Leistungen ausgetauscht und somit Zwischenbilanzen gezogen werden können. Solche Zwischengespräche bieten die Möglichkeit, Schwierigkeiten der Zielerreichung rechtzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Unterstützung zu verabreden. Auch bieten sie die Chance, eine Veränderung der Rahmenbedingungen für die Zielerreichung zu thematisieren und die Ziele ggf. zu modifizieren (z.B. aufgrund einer veränderten Personalsituation, einer anderen Prioritätensetzung bei den Aufgaben oder Marktveränderungen). Anlässe für Konflikte, die sonst erst am Ende des Zielvereinbarungszeitraumes wirksam würden, können im Rahmen der Zwischengespräche rechtzeitig wahrgenommen und möglicherweise aus dem Weg geräumt werden.

Ein neues Leistungsvergütungssystem kann im günstigsten Fall einen kulturellen Wandel unterstützen, es kann ihn jedoch nicht alleine tragen und voranbringen. Vielmehr muss es mit anderen Elementen des Reformprozesses nahtlos verknüpft werden, so dass sich die verschiedenen Elemente gegenseitig fördern können. Hier bietet sich eine Verbindung mit entsprechenden Modellen und Instrumenten der Personalentwicklung, der Führungskultur und auch des Berichtswesens und Controllings an. Eine Verankerung der Grundsätze einer Leistungsori-

entierung im (Unternehmens-) Leitbild hat für sich genommen zwar keine deutliche handlungsauslösende Wirkung, aber sie signalisiert nach innen wie außen die ernsthafte Absicht und bezieht eindeutig Position.

**Abb. 45: Bewährte Praxiselemente für die Prozessgestaltung**

<b>Bewährte Praxiselemente für die Prozessgestaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Beachtung der Grundsätze einer guten Verhandlungsführung und Hinweise für ein gutes Verhandlungsklima, Informieren von Beschäftigten</li><li>✓ Vor den Verhandlungen: Nutzen informeller Möglichkeiten für Gespräche mit der anderen Verhandlungspartei</li><li>✓ Klärung der konkreten Verfahrens-, Methoden- und Prozessfragen im Laufe des Einführungs- und Anwendungsprozesses von einer Paritätischen Kommission</li><li>✓ Sorgfältige Planung des Einführungs- und Anwendungsprozesses, inhaltlich und zeitlich</li><li>✓ Entwicklung wirkungsvoller, kreativer und breit angelegter Konzepte und Instrumente für die Beteiligung, Motivation und Information der Beschäftigten</li><li>✓ Unterstützung und Begleitung von Führungskräften in ihrer neuen Rolle und Verantwortung</li><li>✓ Eröffnen von Gelegenheiten für offene Diskussionen über mögliche Ziele</li><li>✓ Systematische Organisation und Unterstützung von Zielvereinbarungen</li><li>✓ Generierung, Bereitstellung und Auswertung von Leistungsdaten</li><li>✓ Vereinbarung von Zwischengesprächen während des Zielvereinbarungszeitraumes</li><li>✓ Verknüpfen des Leistungsvergütungssystems mit weiteren Reformelementen</li></ul>

## 7. ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

---

### 7.1 WO STEHT DER ÖFFENTLICHE SEKTOR IM HINBLICK AUF MONETÄRE LEISTUNGSANREIZE?

Ein bemerkenswertes Indiz kennzeichnet den Entwicklungsstand des öffentlichen Sektors im Bereich monetärer Leistungsanreize: Angesichts der Größe dieses Wirtschaftsbereiches und der Dauer und Intensität der Diskussion existieren relativ wenige Regelungen. Und bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass von den wenigen vorgefundenen Regelungen wiederum nur ein Teil angewendet wurde bzw. wird. Zum einen wurden vereinbarte Rahmenregelungen nicht durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen in die betriebliche Praxis umgesetzt. Zum anderen gab es Regelungen, die zwar in die Praxis umgesetzt worden waren, aber entweder ausgesetzt wurden oder als gescheitert betrachtet werden müssen. Wir können also zusammenfassen: Der Worte mögen zwar ausreichend niedergeschrieben sein, der Taten sind jedoch noch nicht annähernd so viele gefolgt.

Die öffentlichen Verwaltungen befinden sich derzeit noch im Experimentierstadium. Die Verantwortlichen gehen in ihrer Einschätzung vielfach davon aus, dass zunächst Erfahrungen gesammelt werden müssen, um anschließend besser entscheiden zu können, ob die vereinbarten Regelungen ein geeignetes Instrument darstellen, ob sie zu modifizieren sind oder ob grundsätzlich auf monetäre Leistungsanreize verzichtet werden soll. Dies zeigt sich auch an den »Nachbesserungen« bei den besoldungsrechtlichen Leistungselementen, die nach ihrer erstmaligen Einführung im Jahre 1997 durch das Besoldungsstrukturreformgesetz von 2002 vorgenommen wurden. Diese Optimierungen waren das Ergebnis einer umfassenden Auswertung von Erfahrungen im Bundes-, Landes- und Kommunalbereich.

Zwischen dem politischen Willen und der praktischen Umsetzung von Leistungsvergütungssystemen lässt sich eine bemerkenswerte Differenz feststellen. Von vielen PolitikerInnen und VertreterInnen von Tarifparteien und Verbänden wird seit vielen Jahren nachdrücklich gefordert, die Vergütungen des öffentlichen Dienstes leistungsorientierter zu gestalten. Doch nicht überall da, wo ein politischer Wille ist, findet sich auch ein gangbarer Weg. Denn für die verantwortlichen AkteurInnen vor Ort erweist sich die Realisierung meist schwieriger als erwartet.



Sei es, dass die Umsetzung angesichts der Finanznot der öffentlichen Haushalte nicht finanzierbar erscheint oder sei es, dass der Weg zu einer leistungsorientierten Vergütung angesichts der gegensätzlichen Interessenlagen als zu brisant empfunden wird.

Die Zurückhaltung bei der Umsetzung ist aus unserer Sicht auch darauf zurückzuführen, dass die Rahmenregelungen viele Fragen offen lassen, die durch die betrieblichen Parteien in Dienst- oder Betriebsvereinbarungen beantwortet werden müssen. Dies erweist sich als ein komplexes und aufwändiges Projekt, das von Personal- und BetriebsrätInnen sowie Personalverantwortlichen zusätzliche Kapazitäten und neue Kompetenzen für die Ausgestaltung des Systems und die Prozessgestaltung erfordert.

Beachtlich ist auch die Diskrepanz zwischen den gesellschaftlichen und rechtlichen Ansprüchen an Entgeltgleichheit von Männern und Frauen und der entgeltpolitischen Wirklichkeit. Der Grundsatz wurde lediglich in einer Tarifvereinbarung explizit berücksichtigt. Ansonsten löste die Frage nach den geschlechterdifferenzen Auswirkungen des Leistungsvergütungssystems vielfach Ratlosigkeit aus, obwohl einige Regelungen Elemente enthalten, die zumindest diskriminierungsverdächtig erscheinen. Von einem Mainstreaming des Gendergedankens kann insoweit noch keine Rede sein.

In den letzten 10 Jahren hat sich nach unseren Beobachtungen ein Wandel in der Einschätzung der Potentiale von monetären Leistungsanreizen vollzogen: Zwar bewegten sich die Diskussionen schon immer zwischen Sparzwang und Modernisierung. Jedoch waren zumindest in den Tariffdiskussionen des kommunalen Bereiches die Reformbezüge deutlicher erkennbar als dies heute der Fall ist.

Für die Arbeitgeber stehen heute eindeutig die Einsparpotentiale im Vordergrund. Für die Gewerkschaften geraten die Vorteile einer Tarifierung von Leistungsvergütungen in Zeiten drohender Tariffucht der Arbeitgeber stärker ins Blickfeld. Hinzu kommt für sie demnach das Motiv, den Versuchen der Absenkung und Variabilisierung von Einkommen tarifliche Standards für Leistungsvergütungen entgegenzusetzen.

## **7.2 WELCHE QUALITÄT HABEN DIE REGELUNGEN?**

- Unter dem Blickwinkel der Reformbezüge bieten die Regelungen ein unterschiedliches Bild: während ein Teil der Tarifverträge durchaus Bezüge zu Reformelementen erkennen lässt, schreiben andere Regelungswerke eher die Tradi-

tionen herkömmlicher Leistungsbewertungsverfahren und Führungsstile fort. Hierzu gehören insbesondere die besoldungsrechtlichen Bestimmungen.

- Unter dem Aspekt der Finanzierbarkeit stellt sich die Einführung von leistungsbezogenen Vergütungen für viele Kommunen und Länder als Problem dar. Wo große Finanznot herrscht, erscheint die Zahlung von Leistungszulagen oder -prämien an Beschäftigte haushaltspolitisch schwer realisierbar und personalpolitisch nicht unbedingt erforderlich. Die Sichtweise, dass sich diese Ausgaben als »Investition« in das Personal auszahlen könnte, etwa durch effizientere Arbeit, mehr Qualität und Bürgerfreundlichkeit, wird nur von wenigen Arbeitgebern vertreten.
- Im Hinblick auf die Verteilungsgerechtigkeit zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten sind viele Regelungen intransparent. Erkennbar ist jedoch die Tendenz, dass bisherige Einkommensbestandteile wie Teile des Grundentgeltes oder von Sonderzahlungen in leistungsbezogene Vergütungen umgewandelt werden. Hier entstehen für Beschäftigte Risiken der Absenkung ihres Arbeitseinkommens. Wie groß diese Risiken sind, hängt nicht nur davon ab, ob es eine Auszahlungsgarantie dieses eingesparten Finanzvolumens gibt und inwieweit sich der Arbeitgeber mit einem Zusatzbudget beteiligt, sondern auch davon, ob gleiche Verdienstchancen beim Leistungsentgelt eingeräumt werden und wie hoch das Leistungsniveau sein wird, das zur Zahlung leistungsbezogener Entgelte berechtigt. Überall dort, wo die Einführung monetärer Anreize mit der Reform des gesamten Entgeltsystems verknüpft wird – wie beispielsweise bei der geplanten Reform des öffentlichen Tarifrechts – eröffnet sich arbeitgeberseitig die Chance, die Verteilung zu ihren Gunsten zu verändern. Das Konzept, leistungsbezogene Entgelte zusätzlich zum unveränderten Grundentgelt »on top« zu zahlen, könnte sich daher für den öffentlichen Dienst schon bald als historisch überholt erweisen.
- Betrachtet man die Regelungen unter dem Aspekt der Anreizwirkung, dann hat sich durch die vorliegende Studie gezeigt, dass viele Beschäftigte nicht »um jeden Preis« von dem Angebot Gebrauch machen wollen, gegen Geld eine höhere Leistung zu erbringen. Die neue Option erscheint nicht unbedingt von vornherein attraktiv, sie hängt vielmehr ab von den individuellen Einkommens- und Leistungsbedingungen und von den Erwartungen, wie sich die neue Situation im Hinblick auf Leistungsverausgabung und Entgelt entwickeln könnte. Vielfach greift der Anreizmechanismus auch deshalb nicht, weil Beschäftigte kaum noch Möglichkeiten sehen, ihre Leistung zu steigern. Die Leistungsbedingungen stellen dann einen verdeckten Ausschlussmechanis-

mus dar. Nur in wenigen Fällen berechtigt auch das dauerhafte Halten eines Leistungsstandards zu einem Leistungsentgelt.

- Im Hinblick auf die Gleichbehandlung der Beschäftigten erweisen sich die gesetzlichen und tariflichen Regelungen in verschiedener Hinsicht als überprüfenswert. Nicht in allen Fällen lässt sich die Frage, ob allen Beschäftigten gleiche Verdienstchancen beim Leistungsentgelt eingeräumt werden, uneingeschränkt mit Ja beantworten. Auch das Ziel, Entgeltgleichheit für Männer und Frauen zu gewährleisten, wird bis auf wenige Ausnahmen nicht berücksichtigt. Obgleich die entgeltpolitisch verantwortlichen Akteure und Akteurinnen zum Prinzip des Gender Mainstreaming verpflichtet sind, ist die systematische Berücksichtigung dieses Ziels noch keine Selbstverständlichkeit geworden.
- Im Hinblick auf die Transparenz der Systeme lässt sich eine positive Tendenz erkennen: Vielerorts wird inzwischen auf messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Leistungskriterien bzw. -ziele Wert gelegt. Jedoch werden die Anwendungsmöglichkeiten und Chancen dieser Ansätze vielfach noch unterschätzt, so dass auf herkömmliche Beurteilungen durch Vorgesetzte zurückgegriffen wird. Solche Beurteilungen sind jedoch nicht nur methodische Notlösung, sondern mitunter auch politische Absicht. Sie werden gewählt, um die Position der Führungskräfte und ihre Führungsverantwortung zu stärken. Ob sie diese Funktion erfüllen, ist höchst fraglich.
- Im Hinblick auf die Beeinflussbarkeit der Leistung zeigt sich, dass oft nur indirekt beeinflussbare ökonomische bzw. haushaltspolitische Zielgrößen im Rahmen von monetären Anreizsystemen ein größeres Gewicht bekommen haben. Die »Finalisierung« des Leistungsbegriffs hat damit auch den öffentlichen Sektor erfasst. Soweit die Zahlung von Leistungsentgelten nicht mehr überwiegend von der Leistung, sondern von äußeren Faktoren abhängt, werden finanzielle Risiken teilweise auf die Beschäftigten übertragen.

### **7.3 WELCHE QUALITÄT HAT DIE PROZESSGESTALTUNG?**

Fragen der Prozessgestaltung gehörten nicht zu den Schwerpunkten der Untersuchung, daher kann die vorliegende Studie lediglich auf wichtige Facetten hinweisen und erste Anregungen zur Prozessgestaltung beisteuern.

In den ExpertInnengesprächen wurde deutlich, dass die Bedeutung der Prozessgestaltung für die Akzeptanz und Anwendung des Leistungsvergütungs-

systems vielerorts unterschätzt wird, zeigte sich doch ein eher fragmentarisches Bild der Initiativen und Maßnahmen zur Begleitung des notwendigen kulturellen Wandels in den Organisationen.

Dennoch lassen sich auch hier einige Good-Practice-Elemente herausarbeiten, die für die AkteurInnen der Praxis erste Handlungsempfehlungen darstellen können. Die Spielräume und Möglichkeiten einer guten Anwendungspraxis sind damit jedoch noch lange nicht ausgeschöpft.

Und um Missverständnissen und allzu großen Hoffnungen entgegenzutreten, sei einschränkend betont: Selbst eine sorgfältige Berücksichtigung und Gestaltung der kulturellen Veränderungsprozesse garantiert noch keine ›problemlose‹ oder ›konfliktfreie‹ Umsetzung und Anwendung des Leistungsentgeltsystems. Denn kultureller Wandel wird von so vielen Faktoren beeinflusst und folgt Regeln von solcher Komplexität, dass er nicht einmal durch eine umsichtige Planung wie beabsichtigt gesteuert werden kann. Wer kulturellen Wandel begleitet, wird deshalb immer wieder Überraschungen, Neuigkeiten und Widersprüchliches erleben.

## **7.4 ZUKÜNFTIGE GESTALTUNG MONETÄRER LEISTUNGSANREIZE**

Unter den aktuellen politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fällt es schwer, sich bedingungslos für eine weitere Verbreitung monetäre Leistungsanreize auszusprechen. Deshalb gilt es, genau zu prüfen, ob eine realistische Chance besteht, Regelungen zu Leistungsvergütungen zu vereinbaren, die die Interessen von Arbeitgebern und Beschäftigten ausbalancieren. Nur dann besteht die Möglichkeit, die erforderliche breite Akzeptanz für dieses Instrument zu finden. Sollen monetäre Anreize geschaffen werden, gibt es eine Reihe von Regelungselementen, die als Gestaltungshinweise im Sinne einer guten Praxis verstanden werden können.

In der folgenden Abbildung werden bewährte Regelungs- und Praxiselemente für die Gestaltung von Leistungsanreizsystemen, wie sie in den Kapiteln 5 und 6 hergeleitet wurden, noch einmal zusammenfassend dargestellt.

**Abb. 46: Bewährte Regelungs- und Praxiselemente für die Gestaltung von Leistungsanreizsystemen, Teil 1**

<b>Bewährte Regelungselemente für eine tragfähige Finanzierung und gerechte Verteilung</b>	<b>Bewährte Regelungselemente für eine diskriminierungsfreie Gestaltung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ein sich aus Leistungssteigerungen selbst finanzierendes Budget oder eine Zusatzfinanzierung aus dem Gesamthaushalt</li> <li>✓ Gewährleistung eines hinreichend großen Budgets, das zwei Anforderungen gerecht wird:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle Beschäftigten müssen vom System profitieren können.</li> <li>• die Leistungsvergütungen müssen von der Höhe her eine Anreizwirkung haben.</li> </ul> </li> <li>✓ Transparenz hinsichtlich der Finanzierung und der Verteilung der Finanzierung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite</li> <li>✓ Ausschüttungsgarantien oder Untergrenzen und Obergrenzen der auszuzahlenden Summe</li> <li>✓ Grundsätze zu zumutbaren Leistungsmaßen</li> <li>✓ Grundsätze zu Zielen (Erreichbarkeit, Beeinflussbarkeit, Messbarkeit ...) und Möglichkeiten zu deren Änderung</li> <li>✓ Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Dokumentieren und Optimieren der Rahmenbedingungen</li> <li>✓ Festlegen von Mindestinhalten von Zielvereinbarungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ flächendeckende Geltung, rechtskonforme Einbeziehung aller Beschäftigten</li> <li>✓ transparente Systeme der Leistungsfeststellung und -bewertung, d.h. messbare, zählbare oder anderweitig objektifizierbare Leistungs(ziel-) Kriterien, die gewichtet sind</li> <li>✓ Festlegung von Kriterien bzw. Zielkategorien, die für die Arbeitsaufgabe von Bedeutung und nicht diskriminierungsanfällig sind</li> <li>✓ Beschränkung der Zahl der Beurteilungs- oder Zielkriterien auf ein überschaubares Maß, das (Ziel-)Konkurrenzen und Doppelbewertungen ausschließt</li> <li>✓ Erbringung der zu honorierenden Leistung innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit</li> <li>✓ Gleichbehandlung beim Angebot von Zielvereinbarungen</li> <li>✓ nachvollziehbares, einheitliches Bewertungssystem</li> <li>✓ Gewährleistung gleicher Verdienstmöglichkeiten bei gleich guter Leistung durch entsprechende Geldbeträge</li> <li>✓ Auswertung und Veröffentlichung von geschlechtsbezogenen Daten über die Vergabe monetärer Anreize</li> </ul>

**Abb. 46: Bewährte Regelungs- und Praxiselemente für die Gestaltung von Leistungsanreizsystemen, Teil 2**

<p><b>Bewährte Regelungselemente für transparente Regelungen</b></p>	<p><b>Beeinflussbarkeit von Leistungsergebnissen und Prozessen</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ einfach gestaltete und leicht zu durchschauende Systeme</li> <li>✓ eindeutige Definition des Leistungsbegriffs und der Leistungskriterien</li> <li>✓ Zugrundelegung messbarer, zählbarer oder anderweitig objektivierbarer Leistungs(-ziel-)kriterien</li> <li>✓ bei mehreren (Ziel-)Kriterien: angemessene Gewichtung</li> <li>✓ Beschränkung der Kriterien auf ein überschaubares Maß</li> <li>✓ Operationalisierung der (Ziel-)Kriterien durch Indikatoren und Kennzahlen</li> <li>✓ Regelung der Relation von Leistung und Entgelt</li> <li>✓ Auswertung und Veröffentlichung von Daten zur Vergabep Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ verbindlicher Anspruch auf Zahlung einer Leistungsvergütung bei entsprechender Leistung</li> <li>✓ Beeinflussbarkeit und Erreichbarkeit der Leistungsergebnisse</li> <li>✓ Bildung von paritätischen Kommissionen, die das betriebliche System entwickeln und deren Einführung und Anwendung steuern</li> <li>✓ umfassende Regelung der Rechte und Pflichten der Parteien der Zielvereinbarung</li> <li>✓ garantierte Ansprüche der Zielvereinbarungsparteien auf Informationen zum Leistungsstand und zum Zwischenfeedback</li> <li>✓ wirkungsvolle Beschwerde- und Widerspruchsrechte</li> <li>✓ Konfliktlösung: Regelung von Institutionen und Verfahren, die demokratisch sind und die Konsensbildung erleichtern (z.B. paritätische Kommission, mehrstufiges Verfahren)</li> <li>✓ Kontroll- und Vetorechte der Betriebs- und Personalräte, insbesondere bei Zielvereinbarungen</li> </ul>

**Abb. 46: Bewährte Regelungs- und Praxiselemente und Merkpunkte für die Gestaltung von Leistungsanreizsystemen, Teil 3**

<p><b>Bewährte Regelungselemente für reformorientierte monetäre Anreizsysteme</b></p>	<p><b>Bewährte Praxiselemente für die Prozessgestaltung</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Einbettung leistungsbezogener Vergütung in den Gesamtprozess der Modernisierung, d.h. Ausrichtung auf Reformziele und Verknüpfung des Anreizinstruments mit »harten« und »weichen« Reformelementen (Controlling/Berichtswesen, Führen mit Zielen, Personalentwicklung)</li> <li>✓ Zielvereinbarungen anstelle von Beurteilungen durch Vorgesetzte als Basis leistungsbezogener Vergütungen; möglichst Sammeln von Erfahrungen ohne Kopplung an das Entgelt</li> <li>✓ Kombination von materiellen und immateriellen Anreizen</li> <li>✓ ausgeglichene Balance der Ziele der Leistungsvergütung (Qualität, Quantität, Wirtschaftlichkeit und MitarbeiterInnen-Orientierung)</li> <li>✓ Konzentration auf messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Zielkriterien</li> <li>✓ Regelung der Möglichkeit, dass bei Zielvereinbarungen die Rahmenbedingungen (z.B. Qualifizierungen, Einsatz neuer Technik) vor Inkrafttreten der Vereinbarung optimiert werden können</li> <li>✓ Regelung partizipativer Elemente, die die Beschäftigten in die Gestaltung der Leistungspolitik einbeziehen (Zieldiskussionen, Verhandlungsspielräume beim Abschluss von Zielvereinbarungen)</li> <li>✓ für den Bereich der Beamten und Beamtinnen: Verhandeln statt Verordnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beachtung der Grundsätze einer guten Verhandlungsführung und Hinweise für ein gutes Verhandlungsklima, Informieren von Beschäftigten</li> <li>✓ Vor den Verhandlungen: Nutzen informeller Möglichkeiten für Gespräche mit der anderen Verhandlungspartei</li> <li>✓ Klärung der konkreten Verfahrens-, Methoden- und Prozessfragen im Laufe des Einführungs- und Anwendungsprozesses von einer Paritätischen Kommission</li> <li>✓ Sorgfältige Planung des Einführungs- und Anwendungsprozesses, inhaltlich und zeitlich</li> <li>✓ Entwicklung wirkungsvoller, kreativer und breit angelegter Konzepte und Instrumente für die Beteiligung, Motivation und Information der Beschäftigten</li> <li>✓ Unterstützung und Begleitung von Führungskräften in ihrer neuen Rolle und Verantwortung</li> <li>✓ Eröffnen von Gelegenheiten für offene Diskussionen über mögliche Ziele</li> <li>✓ Systematische Organisation und Unterstützung von Zielvereinbarungen</li> <li>✓ Generierung, Bereitstellung und Auswertung von Leistungsdaten</li> <li>✓ Vereinbarung von Zwischengesprächen während des Zielvereinbarungszeitraumes</li> <li>✓ Verknüpfen des Leistungsvergütungssystems mit weiteren Reformelementen</li> </ul>

## LITERATURVERZEICHNIS

---

- Bahn Müller, Reinhard (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen: Entgeltssysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München und Mering.
- BAT, 183. Ergänzung, Stand März 2003.
- Bönders, Thomas (1999): Neue Leistungselemente in der Besoldung – Anreiz oder Flop, in: ZBR, Heft 1, S. 11 – 21.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (1997): Durchführungshinweise des BMI zur Leistungsstufen-Verordnung des Bundes vom 26.9.1997 (GMBL 455), Bonn.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2001): Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, Berlin, download unter: [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de).
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2002): Der öffentliche Dienst in Deutschland, 2. Auflage, Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Bericht zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, (Materialien zur Gleichstellungspolitik Nr.85/2002), Düsseldorf/Stadtbergen/Berlin.
- Däubler, Wolfgang (Hrsg.) (2003): Kommentar zum Tarifvertragsgesetz mit Kommentierung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes, Baden-Baden.
- Fried, Andrea, Wetzels, Ralf, Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun ... – Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, hrsg. vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Zürich.
- Gemeinsame Pressemitteilung (2003) des ver.di Landesbezirks Bayern und der Landeshauptstadt München, Personal- und Organisationsreferat, download unter:  
[www.muenchen.de/vip8/prod1/mde/\\_de/rubriken/Rathaus/referate/por/10\\_presse/leistungspraemien\\_und\\_zulagen.pdf](http://www.muenchen.de/vip8/prod1/mde/_de/rubriken/Rathaus/referate/por/10_presse/leistungspraemien_und_zulagen.pdf).
- GemiNi (2002): Gender Mainstreaming in Niedersachsen, hrsg. vom Niedersächsischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales, Hannover.
- GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) 2003: Zusammenstellung der Länderverordnungen zu Leistungsentgelten, download unter:  
[www.gew.de/wissen/frame\\_index.html](http://www.gew.de/wissen/frame_index.html).
- Hochschulrektorenkonferenz (2003): Übersicht zur Umsetzung des Professorenbesoldungsreformgesetzes in den Bundesländern, unveröffentlichtes internes Papier, Stand 30.09.2003.



- Innenministerium des Landes NRW (Hrsg.) (2003): Zukunft des öffentlichen Dienstes – Öffentlicher Dienst der Zukunft, Bericht der von der Landesregierung Nordrhein-Westfalen eingesetzten Kommission, Düsseldorf.
- Kötter, Wolfgang (1999): Entgeltregelungen als förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen, in: Brödner, Peter, Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik – Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin et al., S.189 – 195.
- Krell, Gertraude (2004): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Krell, Gertraude, Tondorf, Karin (2004): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbeurteilung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Landtag Brandenburg, Drucksache 3/6434 v. 24.09.2003, Antwort auf eine Kleine Anfrage.
- Lang, Klaus, Meine, Hartmut, Ohl, Kay (Hrsg.) (1997): Arbeit, Entgelt, Leistung: Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, 2. überarb. Auflage, Köln.
- Lexikon der ökonomischen Bildung (1997), bearb. und hrsg. von Hermann May unter Mitarbeit von Ulla May, 2. Aufl., München/Wien.
- Maier, Walter (1988): Arbeitsanalyse und Lohngestaltung, 2. Auflage, Stuttgart.
- Neckel, Sighard (1999): Blanker Neid, blinde Wut. Sozialstruktur und kollektive Gefühle; in: Leviathan, Jg. 27, H. 2, S. 145-165.
- Pekruhl, Ulrich (1999): Organisationskultur als Barriere für Veränderungen, in: Brödner, Peter, Kötter, Wolfgang (Hrsg.): Frischer Wind in der Fabrik – Spielregeln und Leitbilder von Veränderungsprozessen, Berlin et al., S. 149 – 177.
- Schritt für Schritt zur Entgeltgleichheit, hrsg. von Ver.di, Berlin 2003.
- Statistik-Portal: Homepage des Statistischen Bundesamtes, [www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de\\_jb26\\_jahrtab60.asp](http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb26_jahrtab60.asp).
- Tondorf, Karin (1995): Leistungszulagen als Reforminstrument – Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung, Berlin.
- Tondorf, Karin (2003): Einführung leistungsbezogener Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen – ein Praxisbeispiel, Arbeitspapier Nr. 64 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Tondorf, Karin, Bahnmüller, Reinhard, Klages, Helmut (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme und Gestaltungsüberlegungen, Berlin.

- Ver.di Bundesverwaltung, Fachbereich Finanzdienstleistungen (2003): Fragen und Antworten zum Tarifvertrag leistungs- und/oder erfolgsorientierte Vergütung, Berlin.
- Winter, Regine (1998): Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit – Ein Prinzip ohne Praxis, Baden-Baden.
- Winter, Regine, Hensche, Detlef (2003): Die Regelung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen durch Tarifnormen – Typischer Inhalt von Tarifvertragsnormen; in: Däubler, Wolfgang (Hrsg.): Kommentar zum Tarifvertragsgesetz mit Kommentierung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes, Baden-Baden, S. 488 – 780.

**In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:**

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> <b>Telekommunikation im Aufbruch</b>	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> <b>Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen</b>	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> <b>Störfallrecht und Betriebsverfassung</b>	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> <b>Interessenvertretung und Expertenwissen</b>	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern</b>	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> <b>Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit</b>	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> <b>Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft</b>	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> <b>Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung</b>	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> <b>Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie</b>	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> <b>Welthandelsorganisation und Sozialstandards</b>	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> <b>Bündnisse für Arbeit im Betrieb</b>	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> <b>Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen</b>	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> <b>GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels</b>	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> <b>Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur</b>	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> <b>Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen</b>	19,00	13065	3-935145-39-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> <b>Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung</b>	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> <b>Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung</b>	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Prieue unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> <b>Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit</b>	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> <b>Kollektives Handeln</b>	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> <b>Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip</b>	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> <b>Gesetzentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht</b>	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> <b>Future Works</b>	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> <b>Vermögensbildung und Vermögensverteilung</b>	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> <b>Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung</b>	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> <b>Betriebliche Gleichstellungspolitik</b>	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> <b>US-Cross-Border-Lease</b>	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> <b>Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> <b>Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit</b>	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> <b>Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit</b>	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> <b>Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen</b>	12,00	13081	3-935145-57-8

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> <b>Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland</b>	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> <b>Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft</b>	20,00	13083	3-935145-59-4
84	<i>Henry Schäfer</i> <b>Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt</b>	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> <b>Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen</b>	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> <b>International Accounting Standards</b>	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> <b>Grundzüge der Unternehmensbesteuerung</b>	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> <b>Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration</b>	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> <b>Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung</b>	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement <b>Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen</b>	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement <b>Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen</b>	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> Handbuch Fusionsmanagement <b>Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie</b>	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> Handbuch Fusionsmanagement <b>Unternehmensbewertung bei Mergers &amp; Acquisitions</b>	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> Handbuch Fusionsmanagement <b>Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen</b>	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> <b>Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen</b>	11,00	13095	3-935145-73-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> <b>Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen</b>	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> <b>Public Governance als Reformstrategie</b>	12,00	13097	3-935145-72-1
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> <b>European Integration as a Social Experiment in a Globalized World</b>	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> <b>Alterssicherung in der Europäischen Union</b>	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> <b>Die Personalvertretung auf dem Prüfstand</b>	12,00	13100	3-935145-76-4
102	<i>Susanne Felger/Angela Paul-Kohlhoff</i> <b>Human Resource Management</b>	15,00	13102	3-935145-78-0
103	<i>Paul Elshof</i> <b>Zukunft der Brauwirtschaft</b>	16,00	13103	3-935145-79-9
104	<i>Henry Schäfer/Philipp Lindenmayer</i> <b>Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating</b>	19,00	13104	3-935145-80-2
107	<i>Axel Olaf Kern/Ernst Kistler/Florian Mamberer/ Ric Rene Unteutsch/Bianka Martolock/ Daniela Wörner</i> <b>Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung</b>	18,00	13107	3-935145-84-5
108	<i>Dea Niebuhr/Heinz Rothgang/Jürgen Wasem/ Stefan Greß</i> <b>Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung</b>	28,00	13108	3-935145-85-3
109	<i>Yasmine Chahed/Malte Kaub/Hans-Erich Müller</i> <b>Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland</b>	14,00	13109	3-935145-86-1
110	<i>Klaus Löbbe</i> <b>Die europäische Chemieindustrie</b>	25,00	13110	3-935145-87-X
113	<i>Uwe Fachinger, Anna Frankus</i> <b>Selbstständige im sozialen Abseits</b>	13,00	13113	3-935145-90-X
114	<i>Frank Havighorst</i> <b>Jahresabschluss von Krankenhäusern</b>	14,00	13114	3-935145-91-8
115	<i>Achim Sollanek</i> <b>Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht</b>	10,00	13115	3-935145-92-6
120	<i>Andreas Boes, Michael Schwemmler unter Mitarbeit von Ellen Becker</i> <b>Herausforderung Offshoring</b>	15,00	13120	3-935145-97-7

**Bestellungen  
bitte unter  
Angabe der  
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de



## **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, 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.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. 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**

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.