

Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen

# Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt

Analyse und  
Handlungs-  
empfehlungen

edition der  
Hans Böckler  
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

**Betriebs- und  
Dienstvereinbarungen**

**Leistungs- und  
erfolgsorientiertes**

**Entgelt**

**Analyse und  
Handlungsempfehlungen**

**3., unveränderte Auflage 2005  
(1. Auflage 1999)**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 14

Hartmut Klein-Schneider leitet das Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Er beschäftigt sich vorrangig mit Fragen und Instrumenten einer betrieblichen Personalpolitik, die die arbeitenden Menschen durch Beteiligung und Einbeziehung ihrer Interessen gewinnen will. Seine letzte Veröffentlichung untersucht die Chancen und Risiken unternehmensinterner Arbeitsmärkte.

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-928204-97-4

Bestellnummer: 13014

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

<b>VORWORT</b>	<b>7</b>
<b>1. RAHMENBEDINGUNGEN LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTEN ENTGELTS</b>	<b>11</b>
<b>2. BESTAND AN VEREINBARUNGEN</b>	<b>15</b>
<b>3. ALLGEMEINE REGELUNGSHALTE ZU LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTEN ENTGELTN</b>	<b>19</b>
3.1 Formen leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile	19
3.2 Ziele leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile	28
3.3 Personeller Geltungsbereich	32
3.4 Verfahren der Ermittlung des Leistungs- und Erfolgsbeitrages	35
3.4.1 Messung	38
3.4.2 Leistungsbeurteilung	39
3.4.3 Zielvereinbarung	39
3.5 Bestimmung und Umfang des leistungs- oder erfolgsorientierten Entgeltbetrags	57
<b>4. BESONDERE REGELUNGEN BEI DEN EINZELNEN FORMEN LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTEN ENTGELTS</b>	<b>67</b>
4.1 Akkord	67
4.2 Prämienlohn	70
4.3 Provision	78
4.4 Leistungszulagen	80
4.5 Jahresprämie	85
4.6 Stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung	90

<b>5. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE</b>	<b>95</b>
5.1 Direkte Partizipation der Beschäftigten	95
5.2 Mitbestimmung der Interessenvertretung	97
5.3 Die Beziehung von betrieblicher und tariflicher Mitgestaltung	102
<b>6. OFFENE PROBLEME</b>	<b>105</b>
<b>7. ZUSAMMENFASENDE BEWERTUNG</b>	<b>107</b>
<b>8. LISTE DER REGELUNGSGEGENSTÄNDE</b>	<b>111</b>
8.1 Akkord	113
8.2 Prämienlohn	114
8.3 Provisionen	115
8.4 Leistungszulagen	116
8.5 Jahresprämie	117
8.6 Stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung	118
<b>9. LITERATURHINWEISE</b>	<b>119</b>
<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>127</b>

Tabelle 1: Abschlußjahr	<b>15</b>
Tabelle 2: Art der Vereinbarung	<b>15</b>
Tabelle 3: Branchen der Unternehmen, aus denen die vorliegenden Vereinbarungen stammen	<b>16</b>
Tabelle 4: Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes in den ausgewerteten Vereinbarungen	<b>20</b>
Tabelle 5: Wesentliche Merkmale der Entgeltformen	<b>23</b>
Tabelle 6: Herkunftsbranchen der vorliegenden Vereinbarungen und Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes	<b>27</b>
Tabelle 7: Ziele der Vereinbarungen	<b>29</b>
Tabelle 8: Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes und personeller Geltungsbereich	<b>34</b>
Tabelle 9: Verfahren der Ermittlung des Leistungs- oder Erfolgsbeitrages	<b>37</b>
Tabelle 10: Kriterien für Leistungs- oder Erfolgsmessungen	<b>39</b>
Tabelle 11: Kriterien für Leistungsbeurteilungen	<b>43</b>
Tabelle 12: Vereinbarte Maximalwerte der leistungs- oder erfolgsorientierten Entgelte	<b>64</b>
Tabelle 13: Jahresprämien	<b>86</b>



Die folgende Auswertung betrieblicher Vereinbarungen ist Ergebnis eines Projektes der Abteilung *Mitbestimmungsförderung* der Hans-Böckler-Stiftung. Dieser Bereich unterstützt Akteure der Mitbestimmung durch Beratung und Information.

Zur Jahreswende 1997/98 wandten wir uns an Interessenvertretungen aus Betrieben und Verwaltungen mit über 150 Beschäftigten sowie an die Förderer der Stiftung und inserierten in Gewerkschaftszeitungen mit der Bitte, uns Betriebs- und Dienstvereinbarungen aus sechs Gestaltungsfeldern zuzusenden:

- Betriebliche Beschäftigungssicherung
- Flexible Arbeitszeiten
- Gruppenarbeit
- Betrieblicher Umweltschutz
- Leistungs- und erfolgsabhängige Entgelte
- Betriebliche Weiterbildung

Insgesamt befinden sich zur Zeit (September 1999) etwa 4.000 Vereinbarungen in unserem Archiv. Die weitaus größte Zahl (über 900) betrifft Modelle flexibler Arbeitszeit. In den anderen genannten Feldern liegen die Zahlen jeweils zwischen 65 und 250. Der Rest verteilt sich auf viele andere Gebiete.

Ob unsere Sammlung betrieblicher Vereinbarungen repräsentativ für die Unternehmen in Deutschland ist, können wir nicht sagen. Schwer einschätzbare Faktoren beeinflussten den Rücklauf. Vermutlich schickten Interessenvertretungen aus gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben Vereinbarungen häufiger zu. Zugesandt werden Vereinbarungen vermutlich eher, wenn sie von den Beteiligten selbst als gelungen eingeschätzt werden. Zudem sind bestimmte Branchen in unserem Bestand überrepräsentiert, andere hingegen unterdurchschnittlich vertreten. So können wir zwar keine sicheren Aussagen über die gesamte deutsche Vereinbarungspraxis in einem Gestaltungsfeld treffen, verfügen aber über eine breite Materialgrundlage für qualitative und quantitative Aussagen und sind in der Lage, grobe Trends sichtbar zu machen.

Bisher werteten wir Vereinbarungen in den sechs genannten Gebieten aus. Dabei wollen wir neuere Entwicklungen betrieblicher Gestaltung und interessante Regelungen transparent machen. Leitende Fragen dabei sind: Was ist wie geregelt? Wie ändern

sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Welche Anregungen lassen sich aus den Vereinbarungen ziehen? Gibt es offene Probleme oder Widersprüche? Das übergreifende Ziel ist, Beratungs- und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis zu gewinnen.

In einer umfangreichen Analyse der vorliegenden Vereinbarungen arbeiten wir wichtige Probleme und neue Gestaltungswege heraus. Dabei wird die Palette der Regelungspunkte zu einem Gestaltungsfeld zusammengestellt; Originalzitate geben einen anschaulichen Eindruck von den Regelungen und vermitteln Anregungen für eigene Vorgehensweisen oder Formulierungen.

Wir sind uns bewußt, daß die betriebliche Wirklichkeit vom Text einer Regelung – teilweise erheblich – abweichen kann. Eine betriebliche Vereinbarung ist das Ergebnis eines Kompromisses und besonderer Umstände zu einem bestimmten Zeitpunkt. Regelungen werden beispielsweise geprägt durch die konkreten Arbeitsprozesse und Branchenbedingungen, durch offene und verborgene Motive der Beteiligten, durch die wirtschaftliche Situation des Betriebes und ihre Bewertung seitens der Betriebsparteien, durch die Unternehmens- und Verbandskultur sowie durch die Erfahrungen und die Stärken und Schwächen der Verhandlungspartner. Zwischen den Vereinbarungen in einem Betrieb bilden sich im Laufe der Zeit vielfache Bezüge heraus. Erst die genauere Kenntnis all dieser Faktoren würde ein präziseres Bild der Regelungspraxis eines Unternehmens vermitteln. Insofern geben *einzelne* schriftliche Vereinbarungen nur einen bestimmten Ausschnitt betrieblicher Wirklichkeit wieder. Sie fangen jedoch in einer gegebenen Situation die Gestaltungsvorstellungen und die beabsichtigten konkreten Maßnahmen der Betriebsparteien ein und erlauben so Aussagen zu betrieblichen Entwicklungen.

Betriebliche Regelungen nehmen an Bedeutung zu. Zugleich ist ihre Ausgestaltung unter den Vorzeichen neuer Entwicklungen in den Unternehmen schwieriger geworden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen verändern ihren Charakter: von der Detail- zur Rahmenregelung; von der abschließenden Regelung konkreter Punkte zur Gestaltung eines offenen Prozesses; von langer Gültigkeit zur Befristung mit laufenden Ergänzungen. Außerdem verlagern die Tarifparteien über tarifliche Öffnungsklauseln Gestaltungsoptionen auf die betrieblichen Akteure. Interessenvertreter sind gefordert, Tarifvereinbarungen möglichst präzise auf die Unternehmensentwicklung zu beziehen und bei betrieblichen Vereinbarungen die besondere Entwicklung des eigenen Unternehmens im Auge zu haben. Und schließlich wird die Regelungsmaterie fachlich zunehmend komplexer.

Der Service unseres Projektes gegenüber Praktikern besteht in Analysen der Vereinbarungen und daraus folgenden Handlungsanregungen. Die Formulierung von

Mustervereinbarungen oder die Verbreitung beispielhafter Vereinbarungen streben wir aus folgenden Gründen nicht an:

- Die Übertragung einer betrieblichen Vereinbarung auf andere Betriebe mit unterschiedlichen Arbeitsprozessen und Arbeitsanforderungen, evtl. sogar aus einer anderen Branche, ist nicht sinnvoll. So kann ein bestimmtes Arbeitszeitmodell in einem Betrieb sehr sinnvoll sein, während es unter den Bedingungen eines anderen Betriebes absolut unpraktikabel sein mag.
- Aus dem Text einer Betriebsvereinbarung ist nicht erkennbar, unter welchen Kräfteverhältnissen, in welcher ökonomischen Lage und für welche konkreten Anforderungen und Probleme sie abgeschlossen wurde.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird auf strenge Anonymität geachtet. Die Code-Nummern am Ende der Zitate bezeichnen den Standort in unserem Archiv. Zum Text der Vereinbarungen haben ausschließlich die unmittelbaren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Projektes Zugang.

Wir hoffen, mit unseren Auswertungen einen Beitrag zur Bewältigung der schwierigen Gestaltungsaufgaben der Interessenvertretungen und der Mitbestimmungsakteure leisten zu können.

Wir sind sehr an Rückmeldungen zu dieser Auswertung interessiert. Schicken Sie Kommentare oder Anregungen an:

Hartmut Klein-Schneider  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Tel./Fax: (02 11) 77 78-185, -188  
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de



# **1. RAHMENBEDINGUNGEN LEISTUNGS- UND ERFOLGS- ORIENTIERTEN ENTGELTS**

---

Das Verhältnis von Lohn/Entgelt zu Leistung wird – meist per Tarifvertrag – durch die Festlegung der regelmäßigen Arbeitszeit und dem – nach Qualifikation und anderen Kriterien differenzierten– Entgelt bestimmt. Mit der Festlegung der Arbeitszeit ist die Arbeitsintensität und damit die tatsächlich in der Arbeitszeit zu erbringende Leistung nicht festgelegt. Diese wird erst auf der betrieblichen Ebene ausgehandelt oder bestimmt.

Die Gestaltung der Akkordentlohnung ist ein beredtes Zeugnis für das Bemühen der Arbeitgeber, möglichst hohe Leistungen für das Entgelt zu erhalten und gleichzeitig für den Versuch der Gewerkschaften und Interessenvertretungen, die konkreten Leistungsbedingungen mitzugesten. Spezielle Anreize, nicht zuletzt die Aussicht auf Aufstieg und damit eine insgesamt höher bezahlte Aufgabe, sind ein weiteres Instrument. Hinzuweisen ist auf die Arbeitsgestaltung vom Taylorismus bis hin zu modernen Konzepten humarer Arbeitsgestaltung, deren ausdrückliches Ziel auch die Schaffung optimaler, leistungsförderlicher Arbeitsbedingungen war und ist. Arbeitszeitgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung sind ein jüngeres Instrument (vgl. Klein-Schneider, 1999).

Warum stellen wir leistungs- und erfolgsbezogene Entgelte in dieser Ausarbeitung gemeinsam dar? Leistungsbezogene Entgelte bauen auf der konkreten individuellen oder kollektiven Arbeitsleistung der Beschäftigten auf. Sie setzen Beeinflußbarkeit des Arbeitsergebnisses voraus. Erfolgsbezogene Entgelte berücksichtigen hingegen Arbeitsergebnisse, die von externen Einflüssen, z. B. von Marktbedingungen, abhängig sind. Erfolge sind dabei oft individuell nicht zurechenbar. In der Praxis liegen die beiden Entgeltkonzepte sehr nahe beieinander. Häufig sind Elemente beider Konzepte miteinander verbunden, so daß eine gemeinsame Behandlung sinnvoll erscheint.

Dafür spricht auch, daß die individuelle Leistung teilweise abhängig ist von nicht beeinflußbaren Faktoren, z. B. von der Qualität der Vorprodukte, dem Maschinenzustand oder der Arbeitsorganisation. Umgekehrt sind Erfolge zum Teil individuell zurechenbar.

Entgelte sind in Deutschland in über 35.000 Tarifverträgen geregelt. Diese legen das Mindestentgelt fest. In prosperierenden Branchen haben Arbeitgeber häufig übertariflich bezahlt. Die Motive sind sehr unterschiedlich: Motivation der Beschäftigten zu höherer Leistung; Bindung besonders leistungsfähiger oder leistungsbereiter Arbeit-

nehmerinnen und Arbeitnehmer; Herunterspielen tariflicher Entgeltregelungen und der Gewerkschaften als Tarifpartner.

Das Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Tarifvertrag das Vorrecht vor Betriebsvereinbarungen:

Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein. Dies gilt nicht, wenn ein Tarifvertrag den Abschluß ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zuläßt (§ 77 Abs. 3 BetrVG).

Es sieht gleichzeitig eine Mitbestimmung des Betriebsrates in

Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung; und bei der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren; vor, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht (§ 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG, ähnlich § 75 Abs. 3 Ziff. 4 und Abs. 5 BPersVG).

Dieses Mitbestimmungsrecht gilt auch im Bereich außertariflicher Bezahlung, also bei den AT-Angestellten, solange diese nicht ihrerseits wiederum als leitende Angestellte aus dem Vertretungsbereich der Interessenvertretung herausfallen (§ 5 Abs. 3 BetrVG).

Da die betriebliche Interessenvertretung Maßnahmen des Arbeitskampfes nicht ergreifen darf und an die vertrauensvolle Zusammenarbeit gebunden ist (vgl. §§ 2 und 74 BetrVG), muß sie darauf achten, daß es zu keiner Aushebelung oder Umgehung tariflicher Regelungen kommt. Gleichzeitig sind Betriebsrat und Personalrat konfrontiert mit den Interessen ihrer Wähler an leistungsgerechter und möglichst hoher Bezahlung. Betriebliche Interessenvertretungen müssen ihre Entgeltpolitik an den gleichen Kriterien ausrichten wie die Gewerkschaften, wie angemessener Anteil an der Wertschöpfung, Begrenzung der Konkurrenz der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen untereinander, Verhinderung dauernder oder einseitiger Erhöhung der Leistungsabforderung, Gerechtigkeit, Gleichbehandlung, Transparenz usw., ohne jedoch dem Arbeitgeber gegenüber gleichwertige Durchsetzungsmittel zu besitzen.

Bei zunehmender Konkurrenz erhält die individuelle Entwicklung des Einzelbetriebes bzw. -unternehmens größere Bedeutung. Die Tarifparteien haben diese Entwick-

lung erkannt und den betrieblichen Parteien Instrumente zur betriebsspezifischen Ausgestaltung bereitgestellt. Viele Tarifverträge ermöglichen die notwendige Differenzierung durch Öffnungsklauseln. Um den Einfluß der Interessenvertretung der Beschäftigten zu sichern, haben die Gewerkschaften die Nutzung der tarifvertraglichen Optionen zumeist an den Abschluß betrieblicher Vereinbarungen oder bezirklicher Tarifverträge gebunden.

Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung sind mit Arbeitszeitkorridoren, die befristet sehr niedrige Wochenstunden zulassen, sowie mit betrieblichen Kurzarbeitsregelungen Instrumente entwickelt worden, die Unternehmen in schwieriger Lage Kostensenkung ohne Beschäftigungsabbau ermöglichen sollen.

Eine neue Entwicklung ist das Bestreben der Unternehmen und Arbeitgeberverbände, die Entgelthöhe an konjunkturelle oder saisonale Schwankungen zu binden und das Entgelt in Abhängigkeit von diesen Schwankungen variabel zu gestalten. Bei Auslastungs- und Absatzrückgängen sinken die daran gebundenen Entgeltbestandteile und es kommt zu einer Kostenentlastung. Damit ist eine Vielzahl von Fragen angesprochen: Übertragung des Unternehmerrisikos auf die Beschäftigten, Überprüfbarkeit von Angaben des Arbeitgebers über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, Vereinbarkeit eines variablen Einkommens bei fixen privaten Ausgaben und Verpflichtungen gerade von Beziehern unterdurchschnittlicher und durchschnittlicher Einkommen, Wahrnehmung der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung in Entgeltfragen usw.

In dieser Untersuchung wird folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts finden wir in den Vereinbarungen und wodurch unterscheiden sich diese Formen?
- Welche Ziele verfolgen die Betriebsparteien mit der Ausgestaltung solcher Entgeltbestandteile und wieweit lassen sich die Ziele verwirklichen?
- Welche Verfahren haben die Betriebsparteien entwickelt, um Leistung oder Erfolg zu ermitteln und einzelnen Personen oder Personengruppen zuzumessen?
- Darüber hinaus beschreiben wir besondere Regelungen zu den einzelnen Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts. Anschließend werden die Auswirkungen auf die und Veränderungen der Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung untersucht.



## 2. BESTAND AN VEREINBARUNGEN

Grundlage der vorliegenden Auswertung sind 127 betriebliche Vereinbarungen aus 84 Unternehmen, Betrieben und Verwaltungen. Die Vereinbarungen sind meist jüngeren Datums (Tab. 1). Es handelt sich vor allen Dingen um Betriebsvereinbarungen (Tab. 2), weniger um Gesamtbetriebs- oder Dienstvereinbarungen.

Tabelle 3 gibt die Branchen der 84 Unternehmen wieder, aus denen unsere 127 Vereinbarungen stammen. An erster Stelle stehen metallzeugende und metallverarbeitende Industriezweige wie der Maschinenbau, der Fahrzeugbau und die Stahlindustrie. Die zweite Stelle nehmen Banken und Versicherungen ein, die dritte die Chemieindustrie zusammen mit der mineralölverarbeitenden, der Gummi- und Kunststoffindustrie. 23 % der Unternehmen und Verwaltungen, aus denen uns Vereinbarungen zur Verfügung gestellt wurden, sind den Dienstleistungsbranchen zuzurechnen, das sind 5 % aus öffentlichen Dienstleistungsunternehmen und 18 % aus privaten.

**Tabelle 1: Abschlußjahr**

	absolut	in %
1970 – 1979.....	9	7
1980 – 1989 .....	11	9
1990 – 1992.....	5	4
1993 – 1995 .....	51	40
1996 – 1998 .....	48	38
Keine Angabe.....	3	2
Gesamt .....	127	100

**Tabelle 2: Art der Vereinbarung**

	absolut	in %
Betriebsvereinbarung .....	88	69
Rahmen-, Gesamt-, Konzernbetriebsvereinbarung.....	19	15
Dienstvereinbarung.....	8	6
Sonstige Regelungsarten.....	12	9
Gesamt .....	127	99

**Tabelle 3: Branchen der Unternehmen, aus denen die vorliegenden Vereinbarungen stammen**

	<i>Anzahl der Unternehmen</i>
<i>Metallerzeugung, metallbe- und verarbeitende Industrie</i> .....	30
darin:	
Maschinenbau .....	9
Fahrzeugbau .....	8
Metallerzeugung und -bearbeitung .....	5
Herstellung von Metallerzeugnissen .....	3
Herstellung von Elektromotoren und Geräten der Elektrizitätsverteilung und -schalteinrichtungen .....	3
Herstellung von Büromaschinen und Datenverarbeitungsanlagen .....	2
 <i>Banken und Versicherungen</i> .....	 15
darin:	
Banken .....	10
Versicherungen .....	5
 <i>Chemieindustrie, Mineralölverarbeitung, Gummi und Kunststoff</i> .....	 13
darin:	
Chemieindustrie .....	8
Mineralölverarbeitung .....	3
Gummi und Kunststoff .....	2
 <i>Groß- und Einzelhandel</i> .....	 6
darin:	
Einzelhandel .....	4
Großhandel .....	2
 <i>Energie- und Wasserversorgung</i> .....	 5
 <i>Öffentliche Verwaltungen</i> .....	 5

	<i>Anzahl der Unternehmen</i>
<i>Sonstige Branchen</i> .....	9
darin:	
Ernährung .....	1
Herstellung und Verarbeitung von Papier .....	1
Verarbeitung von Steinen und Erden .....	1
Herstellung von Schreibgeräten und Spielzeug .....	2
Grundstücks- und Wohnungswesen .....	1
Datenbank, Datenverarbeitung .....	1
Gesundheitswesen .....	1
Abwasser .....	1
 <i>ohne Angabe</i> .....	 1
 <i>Gesamt</i> .....	 84



### **3. ALLGEMEINE REGELUNGSHINHALTE ZU LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTEN ENTGELTEN**

---

#### **3.1 FORMEN LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTER ENTGELTBESTANDTEILE**

Mit »leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten« beziehen wir uns nicht auf betriebswirtschaftliche Begriffsdefinitionen. Ausgangspunkt ist vielmehr die Praxis der betrieblichen Vereinbarungen, sind also die vorliegenden Vereinbarungstexte. In den Vereinbarungen werden die Begriffe Leistung und Erfolg zum Teil scharf gegeneinander abgegrenzt, zum Teil in gleichem Sinne verwendet. Uns scheint das ungleiche Begriffspaar »leistungs- und erfolgs(-orientierte Entgelte)« am besten geeignet, eine breite Spannweite betrieblich vereinbarter Entgeltkonzepte zu erfassen; von solchen, die sich auf die beeinflußbare Anstrengung oder Leistung beziehen, bis hin zu jenen, die nach dem Erfolg, dem Ergebnis fragen, unabhängig davon, mit welcher Anstrengung und unter welchen günstigen oder ungünstigen Bedingungen der Erfolg erzielt wurde. Selbstverständlich kann der Erfolg auch in einem wirtschaftlichen Ergebnis, in einer Ertragsgröße z. B., zum Ausdruck kommen.

In den vorliegenden 127 betrieblichen Vereinbarungen finden wir 7 unterschiedliche Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts (Tabelle 4). Bei der Zuordnung sind begriffliche Unschärfen zu verzeichnen. Obgleich einige Begriffe, wie Akkord, Prämienlohn und Zulage z. B. in Tarifverträgen oder in der REFA-Methodenlehre eindeutig definiert sind, werden sie in der Praxis nicht einheitlich gebraucht. Gleichwohl haben wir uns, soweit möglich und sinnvoll, an die in den Vereinbarungen gebrauchten Begriffe gehalten, wobei die Begriffe »Bonus« und »Tantieme« unter dem Begriff »Jahresprämie« subsumiert sind.

**Tabelle 4: Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes  
in den ausgewerteten Vereinbarungen**

<i>Entgeltformen.....</i>	<i>absolut</i>	<i>in %</i>
Jahresprämie .....	45	35
Prämienlohn/-entgelt .....	36	28
Leistungszulage.....	28	22
Akkord.....	7	6
Provision.....	6	5
Stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung .....	4	3
Wettbewerb .....	1	1
 <i>Gesamt.....</i>	 127	 100

An erster Stelle der Häufigkeit in den vorliegenden Vereinbarungen steht die Jahresprämie. An zweiter Stelle folgt der Prämienlohn oder eine Prämie aufs monatliche Entgelt. Leistungszulagen sind in unserer Sammlung mit 22 % noch häufig vertreten. Es folgen nach ihrer Häufigkeit der Akkord, die Provision, stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung und der Wettbewerb mit einer einzigen Betriebsvereinbarung. Daß uns nur wenige Akkord-Vereinbarungen zugesandt wurden, spiegelt sicherlich nicht die tatsächliche Verbreitung dieser Entlohnungsform wider. Es könnte vielmehr ein Ausdruck eines Bedeutungsverlustes des Akkordlohns sein.

Zentrale Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen Formen (vgl. Tabelle 5) sind die Orientierung auf Leistung oder Erfolg und die Verfahren, mit denen Leistung und Erfolg erfaßt werden. Unter *Leistung* verstehen wir die quantitative und qualitative Anstrengung, Mühe, Beanspruchung oder den Beitrag eines oder mehrerer Menschen, die für die Bewältigung einer Aufgabe, für eine Tätigkeit oder zur Erzielung eines Arbeitsergebnisses notwendig sind (in Anlehnung an Porschlegel und Birkwald, 1995, Seite 21 ff., insbesondere Seite 31). Dabei soll Leistung nicht nur physikalische Elemente wie etwa der physikalische Leistungsbegriff enthalten: Leistung ist dort Arbeit pro Zeiteinheit, also das Produkt aus Kraft mal Weg, dividiert durch die Zeit. Menschliche Leistung ist nicht allein Einsatz von Muskelkraft, sondern auch von geistiger Kraft, Einsatz von Qualifikationen, Erfahrungen, Problemlösungsfähigkeiten, Kreativität etc.

Von Leistung unterscheiden wir den *Erfolg*. Erfolg bezeichnet sicht- und meßbare Folgen oder Auswirkungen oder Ergebnisse der Leistung, Ergebnisse, auf die die Leistung abzielt, die aber nicht zwangsläufig aus der Leistung folgen. Vergleichbar dem

Sieg im Sport ist der Erfolg von der Leistung *und* zu einem erheblichen Teil von anderen Faktoren, wie z.B. den Leistungen der Konkurrenz und (Markt-)Bedingungen abhängig.

Erfolgsorientierte Entgelte können definitionsgemäß nicht zu leistungsgerechter Entlohnung führen. Sie dienen eher einer Orientierung der Beschäftigten auf den Unternehmenserfolg. Die Beschäftigten sollen den Unternehmenserfolg zu ihrer Sache, zu ihrem Ziel machen. Gleichzeitig können erfolgsorientierte Entgelte eine Anerkennung des Beitrags der Beschäftigten zum Unternehmenserfolg darstellen.

Dabei ist diese Abgrenzung von Leistung und Erfolg nicht scharf. Schon die Zahl fertiggestellter Werkstücke an einer Drehbank ist nicht allein von der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Beschäftigten, sondern auch vom Material, dem Zustand der Maschine, der Logistik und weiteren Faktoren abhängig.

In den Vereinbarungen (und noch mehr den Tarifverträgen) zu Akkord und Prämienlohn findet sich eine Fülle von Regelungen, mit denen die Beeinflussbarkeit des Arbeitsergebnisses und damit der Leistungsbezug sichergestellt wird.

Auf Leistungen beziehen sich die Entgeltformen Akkord, Prämienlohn und Leistungszulage. Jahresprämien beziehen sich zum Teil auf Leistung, zum Teil auf Erfolg und zu einem dritten Teil auf beide Kriterien. Vorrangig am Erfolg orientiert sind die Provision und der »Wettbewerb«.

Provision ist dabei in gewisser Hinsicht ein Sonderfall: Sie wird für Erfolge gezahlt, in den uns vorliegenden Vereinbarungen zumeist für Verkaufserfolge. Verkaufserfolge stehen in einem engen Zusammenhang zur individuellen Leistung, obwohl sie nicht nur von ihr abhängig sind. Sie lassen sich einzelnen Beschäftigten zurechnen. Deckungsbeiträge, Umsatz, Umsatzsteigerung werden als Maßzahlen für den Erfolg einer ganzen betrieblichen Einheit oder eines Unternehmens genutzt.

Für Leistung, definiert als physische und psychische, körperliche und geistige Anstrengung, verfügen wir über keine unmittelbaren Meßmethoden. Üblicherweise wird Leistung anhand der erzielten Leistungsergebnisse gezählt oder gemessen. Das gilt vor allem für die Entgeltformen Akkord und Prämie.

In modernen Arbeitsstrukturen gewinnen geistige, qualifikatorische und kreative Leistungen zunehmend an Bedeutung. Arbeitsergebnisse, gemessen in Menge, Stückzahl, Gewicht oder Volumen, stehen als Indikatoren für die Leistung nicht zur Verfügung. Erwartet werden Störungsfrüherkennung und -beseitigung, Problemlösung, ständige Verbesserungsprozesse, Zusammenarbeit auch über Abteilungsgrenzen hinweg, Qualität, Kundenorientierung usw. Solche Leistungen sind unmittelbar kaum zu messen, sie werden meist über Beurteilungsverfahren erfaßt. Leistungsbeurteilungen finden wir bei Leistungszulagen und Jahresprämien.

Erfolge als nicht allein beeinflußbare, von externen Faktoren abhängige Arbeitsergebnisse lassen sich leichter zählen oder messen: einmal unmittelbar als individuelle Erfolge: Zahl gewonnener Neukunden, Verkaufsumsatz eines Beschäftigten etc., zum anderen stellt das betriebliche Rechnungswesen eine Reihe von Kennzahlen als Meßwerte für den Erfolg des Unternehmens, eines Betriebs oder der Abteilung zur Verfügung. Gemessen werden die Erfolge bei Provision und Jahresprämien.

**Tabelle 5: Wesentliche Merkmale der Entgeltformen**

					Kriterien beispielhaft
	Verfahren der Ermittlung von Erfolg und Leistung	Personeller Bezug	Auszahlung zeitlicher Bezug	Leistungs- oder Erfolgsbezug	
Akkord	Messung	individuell/Gruppe	monatlich/aktuell	Leistungsbezug	Zeit/Menge
Prämienlohn/-entgelt	Messung	individuell/Gruppe	monatlich/aktuell	Leistungsbezug	Zeit/Menge/Qualität/ Verhalten/Qualifikation
Provision	Messung	individuell/Gruppe	monatlich/jährlich/ aktuell	Erfolgsbezug	Umsatz-/Neukunden
Leistungszulage	Beurteilung	individuell	monatlich/ nicht aktuell	Leistungsbezug	Menge/Qualität/ Verhalten
Jahresprämie	Beurteilung/Messung	individuell/ Gruppe/Betrieb	jährlich/aktuell	Leistungsbezug/ Erfolgsbezug	Produktivität/Qualität/ Umsatz/Deckungsbeitrag
stellen- und leistungs- orientierte Gehaltsfindung	Beurteilung	individuell	monatlich/ nicht aktuell	Leistungsbezug	Stellenanforderungen, persönl. Kenntnisse, Fähigkeiten, Leistung
Wettbewerb	Messung	individuell/Gruppe	aktuell	Leistungsbezug/ Erfolgsbezug	Verkaufsvolumen/ Kundengewinnung

**Akkordlohn** »liegt vor, wenn die zur Ausführung der Arbeit notwendige Zeit (Vorgabezeit) ermittelt wird und der Zeitverbrauch und damit der Verdienst proportional zur Leistung durch den Arbeiter beeinflußbar ist.« (§ 18 LRTV Eisen- und Stahlindustrie NRW vom 5. 1. 73/17. 2. 78). Akkordlohn bezieht sich auf die Leistung eines einzelnen oder einer Gruppe und führt zu einem, je nach aktueller Leistung unterschiedlichen (Monats-)Entgelt.

**Prämienlohn** bezeichnet eine Entgeltform, bei der für über der Soll-Leistung erzielte Mehrleistung eine Prämie über das Grundentgelt hinaus gezahlt wird. Die Mehrleistung wird an bestimmten, meßbaren Kriterien festgemacht, z. B. an Arbeitsmenge, Qualität, Maschinenlaufzeit, Energieeinsparung, Produktivität, Stoffausbeute. Sie wird für individuelle und Gruppenleistungen gezahlt. Entsprechend den erreichten Leistungen differiert der Prämienlohn oder das Prämienentgelt von Monat zu Monat.

Einige Vereinbarungen berücksichtigen zusätzlich nicht oder nur grob meßbare Kriterien wie Qualifikation, die dann über eine Beurteilung, meist durch den Vorgesetzten, in Einzelfällen aber auch durch die Arbeitsgruppe, in die Prämie eingehen. (Hier ist der Übergang von Prämie zu Leistungszulage fließend.)

**Provisionen** werden in den vorliegenden Vereinbarungen nahezu ausschließlich an kundennahe Beschäftigte gezahlt, an Verkäufer, Kundenberater und im Kundenservice tätige Techniker. Sie basieren zumeist auf den Betroffenen (einzelnen oder Gruppen) direkte zurechenbaren, meßbaren Erfolgen.

Mit der **Leistungszulage** kommen wir in den Bereich von leistungsorientiertem Entgelt, das nicht mehr auf meßbaren Kriterien beruht. Der Lohnrahmentarifvertrag II für die Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20. 10. 73/24. 4. 87 greift das Problem der Meßbarkeit von Leistung auf und sieht eine Leistungsbeurteilung vor:

Für die nach der Einarbeitung und während eines längeren Zeitraums individuell erbrachte, höhere als dem Tariflohn zugrundeliegende Leistung, erhalten Arbeiter im Zeitlohn auf den Tariflohn eine dieser Leistung entsprechende Leistungszulage. (...)

Die Beurteilung der Leistung erfolgt durch den Arbeitgeber oder dessen Beauftragte auf der Grundlage der in Anlage 3 genannten Beurteilungsmerkmale und Beurteilungsstufen. (LRTV II Metallindustrie NW/NB vom 20. 10. 73/24. 4. 87)

Leistungszulagen beruhen in den uns vorliegenden Vereinbarungen auf regelmäßigen, meist jährlich zu wiederholenden, zum Teil standardisierten Beurteilungsverfahren, mit denen die Leistung der vergangenen Periode durch den Vorgesetzten oder eine andere Person beurteilt wird und zu einer monatlichen Zulage für den Zeitraum bis zur näch-

sten Beurteilung führt. Leistungszulagen werden also individuell gezahlt für Leistungen eines vergangenen Zeitraums. Sie sind meist auf die einzelnen Beschäftigten ausgerichtet, nicht auf Gruppen.

**Jahresprämien** werden auf Basis der Leistung und/oder des Erfolgs des Bezugsjahrs gezahlt. Je nach Hauptkriterien nutzen sie Beurteilungen oder Meßverfahren.

Die Jahresleistungsprämie beruht auf einer Leistungsbeurteilung, sie wird an Einzelne, Gruppen oder ganze Betriebsbereiche gezahlt.

Jahresleistungs- und -erfolgsprämien greifen auf Erfolgskriterien zurück, auf Deckungsbeiträge, Umsatz, Zahl gewonnener Mitglieder etc., die meßbar sind und verbinden sie mit nicht meßbaren Leistungskriterien. Deshalb werden Messung und Beurteilung parallel eingesetzt.

Die Jahreserfolgsprämie konzentriert sich auf meßbare Erfolgskriterien ohne Berücksichtigung des individuellen Beitrags (vgl. Provisionen). Jahreserfolgsprämien werden zumeist auf Gruppen, Abteilungen oder aber den gesamten Betrieb oder das Unternehmen bezogen.

Hinweisen möchten wir schließlich auf drei besondere Entgeltformen, die einen deutlichen Leistungs- oder Erfolgsbezug haben, wenn sie auch in den vorliegenden Vereinbarungen keine quantitative Bedeutung erlangen.

Vor allem für außertariflich Angestellte, aber auch bereits für tariflich Angestellte finden wir eine **stellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindung**. Dieses Verfahren wird häufig nach der Unternehmensberatung »Hay« benannt, die das Verfahren propagiert und verkauft. Es berücksichtigt die Tatsache, daß die gleichen Stellen oder Aufgaben in Unternehmen von Stelleninhabern mit unterschiedlichen Kenntnissen, Erfahrungen und Fähigkeiten sowie unterschiedlicher Leistungsbereitschaft verschieden ausgefüllt und wahrgenommen werden. Beschäftigte, die für gleiche Stellen eingestellt werden, erhalten nicht die gleiche Bezahlung, sondern diejenigen erhalten ein höheres Gehalt, die besondere Erfahrungen mitbringen, zusätzliche Aufgaben übernehmen oder höhere Leistungen erbringen. Die Gehälter werden jährlich überprüft und um einen an der allgemeinen Einkommenssteigerung orientierten »Grundbetrag« zuzüglich eines – auf Basis einer Beurteilung – leistungsbezogenen differenzierten Betrages erhöht.

Zum Entlohnungsmodell **Wettbewerb** liegt uns eine Rahmenvereinbarung vor. Sie bestimmt den Rahmen, in dem Leistungs- oder besser: Erfolgswettbewerbe im Unternehmen veranstaltet und die Erfolgreichsten belohnt werden können. Die konkreten Ziele werden einzeln festgelegt, es kann sich beispielsweise um Verkauf bestimmter Produkte, Umsatz, Anzahl von Geschäftsabschlüssen oder Gewinn von Neukunden handeln. Die Teamleistung und der Teamgeist sollen durch Gruppenbezug gefördert werden.

Schließlich soll das **gain-sharing**, zu deutsch: Gewinnteilung, eine Form des Prämienlohns, beschrieben werden. Kriterium für die Prämienhöhe ist die Produktivitätssteigerung. Dabei wird nicht nur die Produktivität der einzelnen Gruppe berechnet, sondern alle Zu-, Neben- und Nacharbeiten am Produkt werden mit berücksichtigt. Ein bestimmter Anteil, z. B. 50 %, der quartalsbezogenen oder jährlichen Produktivitätssteigerung wird in Form einer proportionalen Prämie an die Beschäftigten ausgezahlt. Steigert eine Gruppe ihre Produktivität nachhaltig und über einen bestimmten Schwellenwert, z. B. 6 %, hinaus, kann sie entscheiden:

- Entweder die Produktivitätssteigerung bis zum Schwellenwert (hier 6 %) wird zur Hälfte an die Beschäftigten ausbezahlt,
- oder die Produktivitätssteigerung wird bis zum Schwellenwert – einmalig – zu 100 % an die Beschäftigten ausbezahlt und die Grundproduktivität wird um einen bestimmten Prozentsatz, im Beispiel 3 %, angehoben. D. h., die zukünftige Produktivität wird an einem höheren Ausgangswert, eben an der um 3 % angehobenen Grundproduktivität, gemessen.

Überschreitet die Gruppe durch ihre Bemühungen zur Einführung von kontinuierlichen Verbesserungen die vereinbarte Leistung innerhalb von 4 Monaten (2 Abrechnungsperioden) um durchschnittlich mehr als 6 %, so kann sie nach einem Beschuß der Gruppe die Produktivitätssteigerung verkaufen.

(Maschinenbau, 040200/109)

In beiden Fällen wird die aktuelle über dem Schwellenwert (von 6 %) liegende Produktivitätssteigerung umgerechnet in Arbeits- oder besser in Freizeitstunden zur Verfügung der Arbeitsgruppe in einen Zeitfonds eingestellt.

Beim gain-sharing löst eine Produktivitätssteigerung über den Schwellenwert (von 6 % im Beispiel) hinaus eine Anhebung der Grundproduktivität und damit der Bemessungsgrundlage der Prämie aus. Eine solche Anhebung der Leistungsvorgabe, auf die der Betriebsrat keinen Einfluß hat, lehnen die Gewerkschaften ab.

Tabelle 6 gibt einen Überblick, aus welchen Branchen die uns vorliegenden Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts stammen.

**Tabelle 6: Herkunftsbranchen der vorliegenden Vereinbarungen und Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes**

								Summe	in %
								ohne Angabe	
Akkord	6							1	7
Prämienlohn/-entgelt	22							9	36
Provisionen	1							4	6
Leistungszulage	13							1	4
Jahresprämie	8							4	3
Stellen- und leistungsorient. Gehaltsfindung	1							3	4
Wettbewerb	1								1
<b>Gesamt</b>	<b>50</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>127</b>
									<b>100</b>

### **3.2 ZIELE LEISTUNGS- UND ERFOLGSORIENTIERTER ENTGELTBESTANDTEILE**

In 39 von den ausgewerteten 127 Vereinbarungen werden Ziele der Vereinbarung leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile genannt. In zwei Drittel der Vereinbarungen wird also auf die Benennung der mit ihnen verfolgten Ziele verzichtet. Offenbar werden die Ziele von einigen betrieblichen Partnern für so selbstverständlich gehalten, daß sie keiner Erwähnung für notwendig erachtet werden. Dies differiert nach der Form leistungs- oder erfolgsbezogenen Entgelts. Für die 7 vorliegenden Vereinbarungen zu Akkord werden in keinem Fall Ziele benannt. In den 28 Vereinbarungen zu Leistungszulagen sind insgesamt 22 Ziele (Mehrfachnennungen) angegeben. Sie wurden offenbar für erklärbungsbedürftig angesehen.

Welche Ziele werden nun genannt? An erster Stelle (vgl. Tabelle 7) steht die Motivierung, der Leistungsanreiz und die Anerkennung von Leistung. An zweiter Stelle folgen konkrete personalwirtschaftliche Ziele wie die Förderung des flexiblen Personaleinsatzes und der Qualifizierung oder die Senkung der Fluktuation. An dritter Stelle der Häufigkeit werden organisatorische Ziele verfolgt: Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, Absatzsteigerung, Qualitätsverbesserung, Unterstützung eines betrieblichen Reorganisationsprozesses usw. An vierter Stelle mit 12 Nennungen (12 %) steht die Effizienzsteigerung.

**Tabelle 7: Ziele der Vereinbarungen**

Akkord	Prämien-entgelt	Provision	Leistungs-zulage	Jahres-prämie	stellen- und Wettbewerb-orientierte Gehalts-findung	Summe
Leistungsanreiz	7	1	13	15	1	37
konkrete personal-wirtschaftliche Ziele	6		5	5	2	18
organisatorische Ziele	8		1	4	1	14
Effizienzsteigerung	6	1	3	2		12
Zusammenarbeit, Kommunikation	5			3		8
allg. betriebs- wirtschaftliche Ziele	1				5	6
Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns					5	5
Summe	33	2	22	39	2	100

Untersuchen wir nun, welche Ziele für welche Form leistungs- oder erfolgsorientierten Entgelts genannt werden, so müssen aufgrund der geringen Zahl der Nennungen insgesamt Auffälligkeiten in der Verteilung mit großer Vorsicht interpretiert werden. Die Leistungszulage wird häufig als Leistungsanreiz eingesetzt. Prämienentgelt (nicht aber die Jahresprämien) wird mit verschiedenen Zielsetzungen genutzt. Prämienentgelt scheint sich aus Sicht der Unternehmen besonders gut als differenziertes Steuerungsinstrument zu eignen.

Inwieweit die Ziele wirklich erreicht werden, lässt sich nur vermuten. Die hohe Anzahl von Veröffentlichungen und Tagungen zu leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt zeigt nicht nur die Aktualität des Themas, sondern auch das starke Interesse an den Zielsetzungen.

Die **leistungsmotivierende Wirkung** von den untersuchten Entgeltkonzepten ist in der Wissenschaft durchaus umstritten. Auch populäre Autoren (R. Sprenger, Mythos Motivation) weisen auf Probleme und Widersprüchlichkeiten einer unmittelbaren Motivierung durch Entgeltgestaltung hin. Praktiker der Personalführung halten dem entgegen, daß von einem höheren Entgelt nachweisbar eine Anreizwirkung ausgehe.

Eng verbunden mit dem Aspekt des Anreizes ist der Einsatz leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts als Steuerungsinstrument für personal- und betriebswirtschaftliche Ziele. Die Wirksamkeit leistungs- und erfolgsorientierter Entgelte als Steuerungsinstrument ist davon abhängig

- wie präzise die Verhaltenserwartungen beschrieben sind,
- wie sehr das angestrebte Ergebnis von den Beschäftigten beeinflußt werden kann,
- wie unmittelbar die Verbindung von ihrem Handeln und Verhalten zu dem Leistungsanreiz ist und
- welche Signalwirkung vom Anreiz ausgeht.

Leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte werden auch im Zusammenhang mit der **Bewältigung konjunktureller Schwankungen** diskutiert. An den Erfolg gebundene, variable Entgeltbestandteile gehen bei Absatzrückgang zurück, es kommt automatisch zu Kosteneinsparungen. Bei leistungsorientierten Entgelten finden wir vereinzelt Beispiele, in denen ein Unternehmen sich vorbehält, nur die Normalleistung abzufordern und zu bezahlen. Überdurchschnittliche Leistungen werden in einer schlechten konjunkturellen Situation weder stimuliert noch bezahlt. Auch ein Entscheidungsvorbehalt einer Unternehmensleitung für ein Budget für leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte erfüllt diesen Zweck. In wirtschaftlich schlechter Situation kann das Unternehmen die Kosten senken, indem – befristet – keine leistungs- und erfolgsorientierten Entgelte gezahlt werden.

Kann es gelingen, leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte so zu gestalten, daß

- Leistungsgerechtigkeit und höhere Verdienstchancen entstehen,
- Transparenz gewährleistet wird,
- Konkurrenz und gegenseitiges Überbieten mit Mehrleistung sowie
- permanente Steigerung der Leistungsanforderungen verhindert werden?

Leistungsorientierte Entgelte können vermutlich zu mehr **Leistungsgerechtigkeit** führen. Voraussetzung sind allerdings gleiche Leistungsbedingungen, damit das Entgelt möglichst ausschließlich von der Leistung der Beschäftigten abhängig ist. In der Praxis treten hier kaum überwindbare Schwierigkeiten auf. Von vergleichbaren Leistungsbedingungen ist höchstens bei nahezu gleichartigen Tätigkeiten an gleichartigen Arbeitsplätzen mit identischen Arbeitsaufträgen zu sprechen.

Hinzu kommt die Problematik des Leistungsbegriffs. Die Beschränkung auf meßbare oderzählbare Leistungskriterien wie Stückzahl, Gewicht oder Volumen, auch die Einhaltung meßbarer qualitativer Leistungskriterien führt nur scheinbar zu mehr Leistungsgerechtigkeit. Wenn Leistung auch in Störungsbeseitigung, in Hilfe und Qualifizierung für andere, in guter, Abteilungsgrenzen überschreitender Zusammenarbeit und in eigener Weiterqualifizierung zum Ausdruck kommt, wird sie mit einzelnen Meßgrößen nicht angemessen erfaßt.

Höhere **Verdienstchancen** sind mit leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt gegeben.

Um **Transparenz** zu erreichen, müssen Kriterien, Stellenanforderungen und Eingruppierungen offengelegt werden, müssen Leistungsbeurteilungen mit den Betroffenen besprochen werden. Die betrieblichen Vereinbarungen selbst bieten gute Voraussetzungen für diese Transparenz. Zusätzlich werden dem Vorgesetzten häufig Mitarbeitergespräche zur Pflicht gemacht, in denen die Beurteilungsergebnisse dargestellt und begründet werden. Weitere Wege zur Förderung der Transparenz sind Reklamationsrechte der Beschäftigten und der Interessenvertretung.

Gleichzeitig mit der Möglichkeit, durch individuelle Leistungssteigerung das Einkommen zu erhöhen, besteht die Gefahr, daß individuelle Mehr- und Höchstleistung den Leistungs durchschnitt verändert und damit zu steigenden **Leistungserwartungen** an alle beiträgt. Instrumente der Gegensteuerung sind Deckelungen, also Begrenzungen der Leistungen nach oben, Bestimmung maximaler Prämien und Zulagen oder Festlegung der maximalen Prämiensumme. Eine weitere Möglichkeit ist bereits für den Akkordlohn entwickelt worden: die Bestimmung der *Normalleistung*.

Unter Normalleistung ist die Leistung zu verstehen, die von jedem geeigneten Arbeitnehmer nach genügender Übung und Einarbeitung ohne Gesundheitsschäden auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann, wenn er die in der Vorgabe enthaltene Verteilzeit einhält und die ggf. erforderliche Erholungszeit in Anspruch nimmt.

(Fahrzeugindustrie, 040200/93)

Bezugsleistung (tarifliche Normalleistung) ist die im Zeitfaktor (in der Vorgabe- oder Sollzeit) zugrundegelegte Mengenleistung des Arbeitnehmers. Sie ist so festzusetzen, daß der Akkordarbeiter bei menschengerechter Gestaltung der Soll-Arbeitsbedingungen nach Einarbeitung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Alter und tägliches Schwanken der Arbeitsleistungsfähigkeit wie des Arbeitsergebnisses ohne gesteigerte Anstrengung den Tariflohn seiner Lohn- oder Arbeitswertgruppe erreichen kann. Schwankungen der Arbeitsleistungsfähigkeit und des Arbeitsergebnisses in längeren Zeiträumen sind entsprechend zu berücksichtigen.

(Lohnrahmentarifvertrag II für die Metallindustrie

Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20. 10. 1973/24. 4. 1987)

Zusätzlich binden einige Vereinbarungen die Erhöhung von Leistungsvorgaben an technische oder organisatorische Änderungen, schließen also willkürliche oder schlechende Heraufsetzungen aus.

Wenig Wirksamkeit versprechen Leistungsbegrenzungen im Zusammenhang mit Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen. Beschränken läßt sich das leistungs- und erfolgsabhängige Entgelt. Wachsende Leistungserwartungen der Vorgesetzten und damit leistungssteigernde Wirkungen der Leistungsbeurteilung sind damit kaum zu begrenzen. Für Zielvereinbarungen haben einige Interessenvertretungen Informationsrechte für sich selbst durchgesetzt, so daß die Inhalte der Zielvereinbarungen zumindest einer gewissen Kontrolle unterworfen sind. Darüber hinaus muß die Verhandlungsposition der Beschäftigten selbst in oder bei Zielvereinbarungen gestärkt werden. Dies kann durch Gewährleistung der Freiwilligkeit geschehen, also durch das Recht der Beschäftigten, eine Zielvereinbarung nicht abzuschließen.

### **3.3 PERSONELLER GELTUNGSBEREICH**

Leistungslohn in Form von Akkord- und Prämienlohn ist für gewerbliche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen häufig nichts Neues. Eine Zuordnung der Formen leistungs-

und erfolgsorientierten Entgelts zum personellen Geltungsbereich (vgl.Tabelle 8) zeigt eindeutig, daß vor allem gewerbliche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Akkord und Prämienentgelt arbeiten (zumal unter den »speziellen Tätigkeitsbereichen« vor allem auch solche mit gewerblich Beschäftigten sind). Provisionen finden wir in den uns vorliegenden Vereinbarungen nur für kundennah Beschäftigte in Verkauf und Service. Zwar liegen uns 7 Vereinbarungen vor, in denen der personelle Geltungsbereich einer Leistungszulage ausschließlich für gewerblich Beschäftigte festgelegt wird. Darüber hinaus gelten die Vereinbarungen zu Leistungszulagen und leistungs- und/oder erfolgsorientierten Jahresprämien zumindest auch (33 Vereinbarungen), teilweise sogar ausschließlich (19 Vereinbarungen) für Angestellte und/oder AT-Angestellte. Wir vermuten eine Tendenz: Ausgehend vom Akkordlohn gewerblich Beschäftigter und gleichzeitig von den Erfolgstantien leitender und außertariflicher Angestellter nehmen leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile insgesamt zu und gelten zunehmend gleichermaßen für Angestellte und Arbeiter im tariflichen und außertariflichen Bereich.

**Tabelle 8: Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes und personeller Geltungsbereich**

	AT Ang.	alle Ang.	tarifl. Ang.	alle Besch. tarifl. + AT	gewerbl. Besch.	kundennah. Besch. Verkauf	spezielle Tätigkeitsbereiche	Gruppenbezug (zusätzlich)	Summe
Akkord					5		2	( 2 )	7
Prämien					19	2	15	(21)	36
Provision						6		( 1 )	6
Leistungszulage	2	4		12	7	1	2	( 1 )	28
Jahresprämie	7	5	1	14	7	1	5	( 5 )	45
stellen- und leistungsorient. Gehaltsfindung	3	1							4
Wettbewerb					1			( 1 )	1
Summe	10	8	5	15	19	32	14	24	(31) 127

### **3.4 VERFAHREN DER ERMITTlung DES LEISTUNGS- UND ERFOLGSBEITRAGES**

Das Verhältnis von Arbeitsleistung zu Entgelt ist zunächst durch Arbeitsvertrag und Tarifvertrag festgelegt. Leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile bieten eine Möglichkeit, dieses Verhältnis genauer auszugestalten. Unternehmen versuchen, durch zusätzliche Entgeltbestandteile eine höhere Leistung zu erhalten. Auf der anderen Seite sind Betriebs- und Personalräte und die Gewerkschaften durch entsprechende Bestimmungen in den Tarifverträgen bestrebt, für höhere Leistungen auch ein höheres Entgelt zu erzielen.

Damit sind die Fragen der **Messung** oder Ermittlung der Leistung oder des Erfolges und ihrer **Zumessung** zu einer Person oder Personengruppe angesprochen: Läßt sich Leistung oder Erfolg unabhängig von den beteiligten Personen ermitteln oder messen? Läßt sich eindeutig feststellen, wer eine Leistung erbracht oder einen Erfolg erzielt hat?

In vielen betrieblichen Vereinbarungen wird eine Messung als – scheinbar – objektive Methode vorgezogen. Wie unter 3.1 bereits dargelegt, verfügen wir nicht über Meßmethoden, die Leistung ganzheitlich, also mit ihren physischen und psychischen Anteilen, als Verausgabung körperlicher und geistiger Kraft zu erfassen. Zu diesem Zweck sind Beurteilungsverfahren entwickelt worden. Beurteilungsverfahren sind abhängig von der Fähigkeit und Bereitschaft der Beurteilenden, die Tätigkeiten und das Arbeitsverhalten zu beobachten, Leistungsergebnisse wahrzunehmen und vorurteilslos bei der Beurteilung zu berücksichtigen. Sie bleiben subjektiv.

Erfolge lassen sich demgegenüber leichter messen. Die Betriebswirtschaft stellt eine Reihe von Kennzahlen zur Verfügung. Erfolgskennzahlen sind jedoch »gestaltbar«, sie lassen sich manipulieren, indem zusätzliche Faktoren berücksichtigt oder herausgerechnet werden.

Kriterien des Erfolgs können sein: Verkaufserfolge, Umsatz, Marktanteil, neugewonnene Kunden.

Ein Zurechnungsproblem tritt bei Leistungsmessungen und -beurteilungen meist nicht auf. Wer eine Leistung erbracht hat, läßt sich oft eindeutig feststellen. Schwieriger wird es bei Gruppenarbeit. Eine Zurechnung der Gruppenleistung differenziert zu den einzelnen Gruppenmitgliedern stößt auf erhebliche Schwierigkeiten.

Bei Erfolgsmessungen treten ebenfalls beachtliche Zurechnungsprobleme auf. Die Zurechnung eines Erfolgs auf ein Unternehmen, einen Betrieb oder eine Abteilung ist einfach. Aber selbst Umsatzzahlen eines einzelnen Außendienstlers oder Kundenberaters können nicht allein ihm zugerechnet werden; sie sind abhängig von der Zuarbeit des Innendienstes, des »backoffice«, wie es in Banken heute heißt.

Zielvereinbarungen sind ein zusätzliches, neues Instrument, mit dem die Probleme der Leistungsermittlung nicht automatisch gelöst werden. Die Zielerreichung muß ihrerseits letztlich wieder durch Messung und/oder Beurteilung ermittelt werden. Zielvereinbarungen können aber beitragen zu beiderseitig akzeptierten Maßstäben für Leistung. Andererseits ermöglichen Zielvereinbarungen, Leistungserwartungen und Leistungsanforderungen unter Umgehung der Mitbestimmung hochzuschrauben, zunächst in Einzelfällen mit Zustimmung der jeweils Leistungsfähigsten und anschließend als »durchschnittliche Leistung«.

Die Entscheidungen, ob variable Entgeltbestandteile eher an der Leistung oder eher am Erfolg orientiert sein sollen und welche Methode zur Ermittlung und Zumessung leistungs- oder erfolgsorientierter Entgeltbestandteile am besten geeignet ist, lassen sich nicht generell treffen. Zu fragen ist im konkreten Fall

- ob eher ein Leistungs- oder ein Erfolgsbezug den Interessen der Beschäftigten entspricht,
- worin die Leistung oder der Erfolg möglichst vollständig zum Ausdruck kommt (Kriterien),
- wie sich diese Kriterien unabhängig von den beteiligten Personen ermitteln lassen,
- wieweit die Leistung oder der Erfolg einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen, auch Abteilungen oder betrieblichen Einheiten, zugerechnet werden kann.

Umgekehrt können die Probleme der Leistungsmessung und -zumessung dadurch umgangen werden, daß Leistung oder Erfolg allen Beteiligten als gemeinsame Leistung oder gemeinsamer Erfolg zugerechnet werden und dann ein leistungs- oder erfolgsorientiertes Entgelt an alle Beteiligten, unabhängig von ihrem individuellen Beitrag, ausgezahlt wird.

**Tabelle 9: Verfahren der Ermittlung des Leistungs- oder Erfolgsbeitrages**

	Messung	Messung und Beurteilung	Beurteilung	keine Angabe	Summe	zusätzlich: darin auf Basis Zielverein- barung
Akkord	7	–	–	–	7	–
Prämienentgelt	27	9	–	–	36	4
Provision	6	–	–	–	6	–
Leistungszulage	4	1	22	1	28	1
Jahresprämie	17	16	12	–	45	13
stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung, Wettbewerb	–	1	4	–	5	–
Summe	61 (48 %)	27 (21 %)	38 (30 %)	1 (1 %)	127 (100 %)	18 (14 %)

### 3.4.1 Messung

Meßverfahren zur Ermittlung von Leistung oder Erfolg scheinen noch immer Präferenz zu genießen, vor allem wohl aufgrund der – scheinbaren – Objektivität.

Meßverfahren werden vor allem zur Ermittlung der Leistung oder des Erfolgs bei Akkord, Prämienlohn, Provision und bei Jahresprämien zum Einsatz gebracht (vgl. Tabelle 9). Dabei stehen zwei Wege im Vordergrund: tatsächliche Zählung oder Messung in jedem Einzelfall oder Messung anhand von Kennzahlen aus der Buchführung. Bei ersten handelt es sich um Zählung der Stückzahl und Umrechnung anhand der Zeitvorgaben in verbrauchte Arbeitszeit. Prämien basieren ebenfalls häufig auf der Messung bzw. Zählung des Produktionsergebnisses pro Zeiteinheit. Aber auch andere Maßstäbe wie die Qualität, gemessen in Anteilen fehlerhafter Teile, die Gesamtproduktivität, Material- oder Energieeinsparung, die Stoffausbeute werden herangezogen (vgl. Tabelle 10).

Akkord und Prämienlohn sind ausgerichtet auf das konkrete Arbeitsergebnis einer Person oder einer Gruppe.

Erfolgsmessungen finden wir bei Provision und Jahresprämien, vor allem der Jahreserfolgsprämie. Während bei der Provision der Verkaufserfolg gemessen und plausibel einzelnen Personen zugeordnet werden kann, können andere Erfolge nicht oder kaum einzelnen Beschäftigten zugerechnet werden.

Zwar stellt die Buchführung eine Reihe von Kennzahlen zur Erfolgsmessung zur Verfügung, z. B. Umsatz, Ertrag, Deckungsbeitrag, Rendite oder Produktivität. Diese Kriterien sind den Beschäftigten häufig nicht individuell zurechenbar. Sie sind nur teilweise beeinflußbar (Erfolg ist nicht nur von Leistung abhängig) und sie sind zum Teil manipulierbar.

Erfolgskriterien wie die o. g. eignen sich daher weniger für unmittelbare Leistungsanreize. Sie werden gern eingesetzt, um die Beschäftigten auf den Unternehmenserfolg hin zu orientieren, ihren im einzelnen nicht bezifferbaren Beitrag zum gemeinsamen Unternehmenserfolg anzuerkennen.

Messungen sind jedoch nicht für sich schon objektiv. In den uns vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen werden die Verfahren zur Ermittlung der Vorgabezeiten bei Akkord und zum Teil bei Prämienlohn sehr ausführlich beschrieben. Als Voraussetzung müssen erst gleiche und gleichbleibende Arbeits- und Leistungsbedingungen geschaffen sowie Störungen verhindert oder besonders berücksichtigt werden. Erst dann kann das Meßergebnis tatsächlich Ausdruck des Leistungsverhaltens oder Leistungshandelns sein. Ist aber das Leistungsergebnis von anderen, von den Beschäftigten nicht zu beeinflussenden Faktoren abhängig, kommt es zu »ungerechter« Bezahlung. Gleiche Leistung wird nicht gleich bezahlt.

Noch aus einem zweiten Grund erzeugen Messungen der Leistung oder des Erfolgs möglicherweise eine Scheinobjektivität: Die durch Messung, Zählung und Buchführung erhaltenen Kennzahlen für Leistung und Erfolg sagen nichts aus über die Voraussetzungen, unter denen sie erzielt bzw. gemessen wurden. Sie hellen nicht die tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen, die Günstigkeit nicht beeinflußbarer Rahmenbedingungen oder Veränderungen zukünftiger Leistungs- und Erfolgsvoraussetzungen auf. Beispielsweise können Kennzahlen kurzfristig steigenden Erfolg oder eine steigende Leistung anzeigen, wenn Qualifikation, Personalentwicklung oder Ersatz- und Neuinvestitionen verhindert werden. Damit tritt jedoch ein Substanzverlust ein, der aus den aktuellen Kennzahlen nicht ersichtlich ist, dennoch die Voraussetzungen für zukünftige Leistungen und Erfolge verschlechtert.

**Tabelle 10: Kriterien für Leistungs- oder Erfolgsmessungen**

Entgeltform	Messung der Kriterien
Akkord	Menge des Arbeitsergebnisses (multipliziert mit der Vorgabezeit)
Prämie	Menge des Arbeitsergebnisses, Zeitverbrauch, Anzahl fehlerhafter Stücke, Produktivität, Nutzung/Ausbeute von Energie und Vorprodukten, Termintreue, Einhaltung von Qualitätsstandards
Provision	Umsatz, Preis, Preisnachlaß, Anzahl und Umsatz von Neukunden, Stornierungen
Jahresprämie	Umsatz, Ergebnis, Rendite, Ertrag, Deckungsbeitrag, Gewinnung von Neukunden, Qualität, Gesundheitszustand, Dividende und Bonus, Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit, Produktivität, Marktanteil

### 3.4.2 Leistungsbeurteilung

In 27 Vereinbarungen (21 %) wird das variable Entgelt von Messung und Beurteilung und in 38 Fällen (30 %) allein von einer Leistungsbeurteilung abhängig gemacht. Da eine Reihe von Leistungen sich nicht unmittelbar in sicht- oderzählbaren Ergebnissen niederschlägt, werden Beurteilungsverfahren entwickelt, um Leistung zu ermitteln. Zwar ist eine Leistungsbeurteilung immer subjektiv, möglicherweise durch Vorurteile geprägt. Dennoch kann eine Beurteilung einer Tätigkeit eher ganzheitlich gerecht werden, körperliche und geistige, standardisierte und kreative Leistungselemente können in einer Beurteilung eher erfaßt und integriert werden.

Wie sind nun die Beurteilungsverfahren in den betrieblichen Vereinbarungen gestaltet? Wieder finden wir eine breite Palette beginnend mit dem Verzicht auf eine Gestaltung des Verfahrens bis zu einer umfassenden Gestaltung. Einige Vereinbarungen aus der Metallindustrie übernehmen, zum Teil wortgleich, das im Lohnrahmentarifvertrag II beschriebene Verfahren.

### **Vergabemodalitäten**

Die Entscheidung über die Vergabe leistungsbezogener Vergütungsbestandteile trifft der Vorgesetzte, dem direkt oder indirekt mindestens 40 Mitarbeiter unterstellt sind. (...)

Anhand des Bereichsbudgets und der je Prämienklasse anspruchsberechtigten Mitarbeiter legt der entscheidungsberechtigte Vorgesetzte die individuelle Leistungszulage gemäß Nr. (...) je empfangsberechtigtem Mitarbeiter im Rahmen der jeweils vorgesehenen Abstufungen fest. (...)

(Energieversorgung, 040200/139)

### **Verfahren der Leistungsbeurteilung**

In Zusammenarbeit zwischen den Gliederungen des Unternehmens, der Personal- und Arbeitswirtschaft und dem Betriebsrat werden Beurteilungsbereiche gebildet und für diese Beurteiler benannt. Die Beurteilung wird unter der Anwendung eines Beurteilungsbogens vorgenommen (siehe Anlage ...). Das Ergebnis der Beurteilung des einzelnen Arbeitnehmers wird durch eine Punktzahl zum Ausdruck gebracht. Der Wert eines Punktes beträgt (...) % des jeweiligen Tarifgehaltes/Basislohnes bei maximal 100 erreichbaren Punkten.

Der Beurteiler unterbreitet unter Berücksichtigung der Bestimmungen des Tarifvertrages, daß sich eine annähernde Normalverteilung ergeben soll, einen Beurteilungsvorschlag. Dieser Vorschlag ist mit dem zuständigen Leiter abzustimmen und wird durch Gegenziehnung des Leiters zum Ergebnis der Beurteilung.

Nach Abschluß der jeweiligen Beurteilungs runde überprüft die Personal- und Arbeitswirtschaft anhand der Anlage (...), ob die Normalverteilung in den einzelnen Beurteilungsbereichen und im Gesamtunternehmen erreicht wurde. Die Ergebnisse dieses Feststellungsverfahrens werden mit dem Beurteiler und den zuständigen Leitern sowie dem Betriebsrat mit dem Ziel ausgewertet, im nächsten Beurteilungszeitraum die Normalverteilung herzustellen.

Beurteilungsgespräch (...)

Mitteilung der Leistungszulage (...)

(Stahlindustrie, 040200/05)

## **Beurteilungsverfahren und individuelle Leistungszulagen-Überprüfung**

Im Rahmen der Leistungszulagen-Überprüfung wird aufgrund einer Beurteilung die individuelle Leistungszahlung festgesetzt.

### **Beurteilungsverfahren**

Verantwortlich für die Beurteilung ist grundsätzlich der personalverantwortliche leitende Mitarbeiter (Vorgesetzter). Um zu einer ausgewogenen Beurteilung zu gelangen, wird in dem Beurteilungsprozeß auch der direkte Vorgesetzte des Mitarbeiters (z. B. Schichtführer/Meister/Gruppenleiter) einbezogen. Ist der Beurteiler erst seit höchstens 3 Monaten Vorgesetzter des zu Beurteilenden, stimmt sich der Beurteiler mit dem vorherigen Vorgesetzten ab.

Die Beurteilung erfolgt anhand von Beurteilungskriterien. Der Vorgesetzte informiert die Mitarbeiter zu Beginn der Beurteilungsperiode, welche Kriterien der späteren Beurteilung zugrunde liegen.

Er bewertet die Leistungen der Mitarbeiter differenziert je Kriterium anhand folgender Beurteilungsstufen: (...) Unter Berücksichtigung der Beurteilung der einzelnen Kriterien wird eine Gesamt-Beurteilungsstufe festgesetzt.

Individuelle Leistungszulagen-Überprüfung (...)

Gespräch über Beurteilung und Leistungszulagen-Festsetzung (...)

(Chemieindustrie, 040200/13)

Festgelegt wird im Zusammenhang des Beurteilungsverfahrens der Zeitraum oder der Zeitpunkt der regelmäßigen Beurteilung. Meist wird jährlich einmal, in einigen wenigen Fällen alle 3, 4 oder 6 Monate oder in jedem zweiten Jahr, beurteilt. Maßgebend sind dabei folgende Überlegungen: Die Leistungsbeurteilung soll aktuell sein, damit die Leistungszulage oder -prämie in möglichst engem Zusammenhang zum Leistungsverhalten steht. Andererseits wird von einem gleichbleibenden Leistungsverhalten ausgegangen. Für die Erfassung sehr kurzfristiger, z. B. täglicher Leistungsschwankungen, ist das Verfahren einer Leistungsbeurteilung nicht geeignet. Die Führungskräfte sollen durch die Leistungsbeurteilung nicht übermäßig zeitlich beansprucht werden.

Die Beurteilung wird zumeist den direkten Vorgesetzten übertragen, in einigen Fällen auch den zuständigen Bereichs-, Betriebs- oder Abteilungsleitern. In wenigen Fällen werden weitere Personen an der Beurteilung beteiligt, z.B. die nächst höhere Führungskraft, der Gruppensprecher, Vertrauensleute oder direkte Vorgesetzte, wenn der nächst

höhere Vorgesetzte für die Beurteilung verantwortlich ist. In einem Fall wird eine paritätisch besetzte Kommission mit der Beurteilung beauftragt.

### **Beurteiler**

Die Beurteilung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin erfolgt durch den jeweiligen Abteilungsleiter. Bei größeren Abteilungen kann der Abteilungsleiter die Gruppenleiter der Mitarbeiter/innen befragen. (Energieversorgung, 040200/43)

### **Beurteilung**

Die Beurteilung des Leistungsverhaltens gemäß § x erfolgt durch mindestens zwei Beauftragte der Geschäftsleitung. Der unmittelbare Vorgesetzte des zu Bewertenden muß einer der Beauftragten sein. (Elektroindustrie, 040200/84)

Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch den direkten Vorgesetzten. Dem Teamsprecher kommt hierbei beratende Funktion zu. (...) Damit ein möglichst objektives Ergebnis erzielt werden kann, wird der Vorgesetzte die Kenntnisse anderer Vorgesetzter bzw. der Teamsprecher berücksichtigen, die den Mitarbeiter von der Arbeit her beurteilen können.

(Automobilindustrie, 040200/30)

### **Verfahren**

Zum Stichtag 1.11. eines jeden Jahres werden die Leistungen der einzelnen Arbeiter vom zuständigen Amtsleiter (im Verhinderungsfall vom Stellvertreter) unter Mitwirkung des zuständigen Sachgebietsleiters/Vorarbeiters (bei Vorhandwerkern: Amtsleiter und Sachgebietsleiter) anhand des als Anlage (...) beigefügten Vordrucks beurteilt. Soweit möglich, ist im Hinblick auf die erforderliche Beurteilung die Bildung fester Arbeitsgruppen anzustreben.

(Stadtverwaltung, 040200/102)

Die erstmalige Leistungsbeurteilung durch den Werkprüfungsausschuß erfolgt in der nächsten turnusmäßigen Sitzung des Werkprüfungsausschusses.

(Stadtverwaltung, 040200/76)

Die Festlegung der beurteilenden Person oder Personen ist besonders wichtig. Der Beurteilende muß den zu Beurteilenden kennen und sein Leistungsverhalten beobachten können. Er muß von seinen (Vor-)urteilen, Sympathien und Antipathien absiehen können. Schließlich kann eine Hinzuziehung anderer Personen das Beurteilungsverfahren objektivieren, also unabhängiger von den persönlichen Einschätzungen und

Werturteilen eines einzelnen Vorgesetzten machen. Andererseits bringt eine Hinzuziehung nur Vorteile, wenn die Hinzugezogenen den zu Beurteilenden gut kennen und wenn sie eigene Beobachtungen der Verhaltensweisen oder Leistungsergebnisse zur Grundlage der Beurteilung machen können.

Beurteilungen bleiben immer subjektiv. Gerade im Bewußtsein dieser Problematik versuchen die betrieblichen Parteien in einer Vielzahl von betrieblichen Vereinbarungen durch Verfahrensvorschriften dazu beizutragen,

- daß das für die Beurteilung relevante Leistungsverhalten und die Leistungsergebnisse vom Beurteiler sehr bewußt beobachtet werden,
- daß für die Beurteilung die gleichen Leistungsmerkmale herangezogen werden,
- daß die Leistungsmerkmale an einheitlichen Maßstäben gemessen werden und
- daß Vorurteile und persönliche Sympathien und Antipathien möglichst wenig in die Wertung einfließen.

Sicherlich können Schulungen der Beurteiler in dieser Frage hilfreich sein. Um die zu einer Beurteilung notwendigen einheitlichen Maßstäbe zu gewährleisten, legen die meisten Vereinbarungen Beurteilungskriterien und Beurteilungsstufen fest.

**Tabelle 11: Kriterien für Leistungsbeurteilungen**

<i>Entgeltform</i>	<i>Beurteilung der Kriterien</i>
Leistungszulagen	Arbeitsergebnis, Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Beteiligung an KVP Arbeitsverhalten, Arbeitssicherheit, Arbeitssorgfalt, Selbständigkeit, Zusammenarbeit, (flex.) Einsatz, Führungsverhalten, Verantwortung, Kostenbewußtsein
Jahresprämie	Arbeitsergebnis, Qualität, Quantität Arbeitsverhalten, Arbeitseinsatz, Zusammenarbeit, Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit, Umgang mit Menschen, Führungsverhalten
Stellen- und leistungs- bezogene Gehaltsfindung	Leistung, Fachkenntnisse, Einsatz, Erfahrung, Potential

Einer Beurteilung unterzogen werden das Arbeitsergebnis und das Arbeitsverhalten, an erster Stelle die Arbeitsmenge, die Arbeitsgüte, der Arbeitseinsatz, die Arbeitssorgfalt, die Zusammenarbeit, die Arbeitssicherheit und die Selbständigkeit. Darüber hinaus werden in einigen Vereinbarungen weitere Kriterien beurteilt, wie z. B. Kostenbewußtsein, Termineinhaltung, Führungsverhalten, Information, Beteiligung am kontinuierli-

chen Verbesserungsprozeß, soziales Verhalten und Arbeitsgeschwindigkeit. In einigen Vereinbarungen werden den Beurteilern Kriterien zur Auswahl vorgeschlagen, in anderen Vereinbarungen werden die heranzuziehenden Kriterien verbindlich vorgeschrieben.

Die Beurteilungskriterien, nach denen der/die Mitarbeiter/in beurteilt wird, sind in die drei Gruppen

1. Arbeitsergebnis
2. Arbeitsverhalten
3. Umgang mit Menschen unterteilt.

#### **Definition und Erklärung der Beurteilungskriterien:**

1. Arbeitsergebnis

- Umfang

Zu beurteilen ist die Menge des Arbeitsergebnisses, wie z. B. erledigte Aufträge, zusätzlich übertragene Aufgaben usw.

- Bewältigung in entsprechendem Zeitaufwand

Zu beurteilen ist das Arbeitstempo (Zeit-Mengen-Verhältnis) sowie die Einhaltung von Terminen und Fristen unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades der den Mitarbeiter/innen übertragenen Aufgaben oder Aufträgen.

- Zuverlässigkeit

Zu beurteilen ist die Qualität und die Verwertbarkeit des Arbeitsergebnisses.

Anhaltspunkte für die Beurteilung sind z. B. Fehlerfreiheit ohne Nacharbeitung.

- Fachkenntnisse/Fähigkeiten/Arbeitssicherheit (...).

(Energieversorgung, 040200/43)

#### **Beurteilungsmerkmale der Leistungsbeurteilung:**

1. Qualität/Arbeitsgüte, z. B. (...)

Zusätzlich für Angestellte mit Leitungsfunktion:

- Durchsetzungsvermögen
- Mitarbeitermotivation
- (...)

2. Quantität, z. B. (...)

(Energieversorgung, 040200/103)

#### **Beurteilungsverfahren**

(...) Die Beurteilung erfolgt anhand von Beurteilungskriterien. Der Vorgesetzte wählt aus den Kriterien gemäß Anlage (...) in der Regel 5 tätigkeitsrelevante Kriterien aus. (Chemieindustrie, 040200/13)

Zusätzlich zu der Auswahl und Beschreibung der Kriterien werden die Kriterien in einigen Vereinbarungen unterschiedlich gewichtet, d. h. die höher gewichteten Leistungsmerkmale beeinflussen das Gesamtergebnis der Beurteilung stärker als die geringer gewichteten Merkmale.

### Gewichtung

Als Gewichtung wird vereinbart:

Arbeitsmenge	40 %
Produktionsqualität	40 %
Flexibilität	15 %
Verbesserungsinitiativen	5 %

(Herstellung von Schreibgeräten und Spielzeug, 040200/52)

Es zeigt sich, daß in den Vereinbarungen die Zahl der Kriterien und insbesondere ihre Definition und Beschreibung mit Beispielen sehr unterschiedlich gehandhabt wird. Wir finden die einfache Vorgabe von Kriterien bis hin zur detaillierten und umfangreichen Beschreibung eines Kriteriums durch mehrere Unterkriterien oder Merkmale, die ihrerseits wieder mit Beispielen belegt sein können. Dennoch bleibt die Handhabung des jeweiligen Kriterienkatalogs den Beurteilern weitgehend überlassen. Es dürfte kaum zu überprüfen sein, ob die einzelnen Beurteiler die Kriterien entsprechend breit verstehen und anwenden oder sich schlicht an dem orientieren, was sie auf den ersten Blick unter einem bestimmten Kriterium verstehen, z. B. unter Arbeitsmenge die Stückzahl der Arbeitsergebnisse.

Ähnliche Probleme dürften bei der Festlegung der Merkmalsausprägungen oder der Beurteilungsstufen vorliegen. Eine höhere Zahl von Stufen ermöglicht eine differenziertere Beurteilung, produziert jedoch gleichzeitig eine Scheingenaugkeit. Es ist zumindest zweifelhaft, ob Beurteiler eine Vielzahl von Kriterien in mehr als 5 Stufen sinnvoll und gleichmäßig auf alle zu Beurteilenden anwenden können. Auch bei den Merkmalsausprägungen finden wir Vereinbarungen, die lediglich drei Stufen mit einer sehr einfachen Beschreibung vorgeben und andere Vereinbarungen, die 5 oder sogar 7 Stufen vorgeben und diese Stufen einzeln beschreiben, im Einzelfall sogar unterschiedlich für jedes Kriterium.

Zur Differenzierung der überdurchschnittlichen Leistung kann der Abteilungsleiter zwischen 3 Bewertungsstufen mit der dazugehörigen Punktzahl wählen:

Anforderungen für die Leistungszulage werden:

erfüllt	1 Punkt
übertroffen	2 Punkte
erheblich übertroffen	3 Punkte

Die durchschnittliche Leistung wird mit der Stufe »Anforderungen für die Leistungszulage werden nicht erfüllt: 0 Punkte« bewertet.

(Energieversorgung, 040200/43)

Bei den einzelnen Bewertungskriterien kommt eine Punktvergabe zwischen 0 – 5 Punkten in Betracht. Die Punktvergabe erfolgt dabei nach folgender Gewichtung:

0 Punkte = dauernd eine erheblich unter dem Durchschnitt liegende Leistung

1 Punkt = dauernd eine unterdurchschnittliche Leistung

2 Punkte = dauernd eine durchschnittliche Leistung

3 Punkte = dauernd eine überdurchschnittliche Leistung

4 Punkte = dauernd eine erheblich über dem Durchschnitt liegende Leistung

5 Punkte = dauernd eine sehr gute Leistung

(Stadtverwaltung, 040200/102)

Beurteilungsstufen sind:

entspricht selten der Erwartung

entspricht schon eher der Erwartung

entspricht im allgemeinen der Erwartung

entspricht voll der Erwartung

liegt etwas über der Erwartung

liegt eindeutig über der Erwartung

liegt weit über der Erwartung

(Stahlindustrie, 040200/05)

1. Arbeitsgüte Einzelmerkmale:

1.1 Beachten/Erfüllen der Fertigungsvorschriften

- muß ständig auf Einhalten der Fertigungsvorschriften hingewiesen werden

- hält Fertigungsvorschriften fast vollständig ein
- hält Fertigungsvorschriften selbstständig und korrekt ein
- Fertigungsvorschriften werden ohne Fehler/Abweichung eingehalten
- Fertigungsvorschriften ohne Fehler. Bei Installation neuer Regelkreise und Verbesserung alter Regelkreise kreativ dabei

#### 1.2 Einhalten der geforderten und vereinbarten Qualität

- entspricht nicht den Qualitätsanforderungen, Fehlerhäufigkeit dreimal im Monat und mehr
- hergestellte Qualität sowie das Arbeiten nach den Fertigungshinweisen ist meistens korrekt, Fehlerhäufigkeit zweimal im Monat
- achtet auf Qualität und Fertigungshinweise, Fehler darf einmal im Monat vorkommen, aber nicht wiederholt
- Qualität und Einhaltung von Fertigungshinweisen ohne Fehler
- 0 Fehler, gibt Hinweise zur Fehlervorbeugung bzw. -vermeidung

#### 2. Arbeitsumfang Einzelmerkmale:

##### 2.1. Stückzahlvorgaben und Liefererfüllungen einhalten (...)

(Maschinenbau, 040200/67)

Einige Vereinbarungen bestimmen ausdrücklich, daß als Voraussetzungen einigermaßen gerechter Beurteilungen

- die Arbeits- und Leistungsbedingungen einheitlich sein müssen,
- die Leistungsvorgaben ohne gesundheitliche Beeinträchtigung von einem durchschnittlich geübten Beschäftigten erfüllt werden können
- und die Arbeit menschengerecht gestaltet sein.

Darüber hinaus müssen bei einer Beurteilung selbstverständlich gleiche Maßstäbe angelegt werden. Ob die folgenden Vorschriften und Regelungen diese einheitlichen Maßstäbe gewährleisten können, ist kaum einzuschätzen (vgl. auch Beispiel Stahlindustrie 040200/05 auf Seite 40):

Die Leistung soll im Quervergleich zu den Leistungen anderer Mitarbeiter beurteilt werden. Der nächste Vorgesetzte muß dafür sorgen, daß die ihm unterstellten Beurteiler möglichst den gleichen Maßstab bei ihren Beurteilungen anlegen.

(Automobilindustrie, 040200/30)

Der nächsthöhere Vorgesetzte ist verantwortlich für die Anwendung einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe durch die Beurteiler seines Verantwortungsbereichs. Die Beurteilung wird wirksam, wenn der vom Beurteiler und Arbeitnehmer unterschriebene Beurteilungsbogen von ihm abgezeichnet wird.

(Versicherung, 040200/95)

Wie unter 3.5 Bestimmung und Umfang des leistungs- oder erfolgsorientierten Entgeltbetrags im einzelnen noch dargestellt werden wird, führt die Leistungsbeurteilung nicht in allen Vereinbarungen unmittelbar zu einer Leistungszulage oder -prämie. Vielmehr wird in einzelnen Fällen eine weitere Entscheidung eines Vorgesetzten zwischengeschaltet, der einen Vorschlag macht oder die Entscheidung über die tatsächlich zu zahlende Leistungszulage fällt. In den meisten Fällen jedoch wird das Beurteilungsergebnis unmittelbar über eine Tabelle oder eine Formel in eine Leistungszulage umgerechnet.

Im Zusammenhang der Leistungsbeurteilung werden üblicherweise Mitarbeitergespräche vorgeschrieben, in denen die Vorgesetzten den Beurteilten die Beurteilung darlegen und begründen müssen. Die Beschäftigten quittieren allein die Kenntnisnahme der Beurteilung und können in einem mehr oder minder ausgestalteten Verfahren ihre Einwände gegen die Beurteilung hervorbringen. Darüber hinaus werden Reklamationsverfahren beschrieben, mit denen sich Beurteilte über die Leistungsbeurteilung beschweren können (hierzu mehr in Kapitel 5).

Einzelne Betriebsvereinbarungen enthalten darüber hinaus Regelungen über den Zugriff auf die Beurteilungsunterlagen und über ihren Verbleib. Sie werden zum Teil den Betroffenen zur Verfügung gestellt, gelöscht oder in einigen Fällen auch zu den Personalakten genommen. Dann bleibt zu entscheiden, wer auch nach Abschluß der Beurteilungs runde Zugriff auf die Beurteilungsunterlagen erhält.

### **3.4.3 Zielvereinbarung**

Unter den uns vorliegenden Betriebs- oder Dienstvereinbarungen befinden sich nur wenige, die Zielvereinbarungen ausdrücklich und detailliert gestalten. Daher lassen sich die Fragen, die im Zusammenhang mit Zielvereinbarung auftreten, hier nicht abschließend und umfassend klären. Wir möchten aufmerksam machen auf Probleme, auf Gestaltungsbedarf und auf Anforderungen an ein Konzept von Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument für betriebliche Leistungspolitik.

■ Verfahren zur Vereinbarung von Zielen

Wer vereinbart mit wem wann welche Ziele unter welchen Umständen/Leistungsbedingungen?

■ Ermittlung der Zielerfüllung

■ Schutz(-regelungen) gegen Überforderung, nicht beeinflußbare Erschwerung der Zielerreichung

Zielvereinbarungen finden wir in den vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen 18 mal, d. h. in 14 % der Vereinbarungen. Vorrangig kommen sie bei Jahresprämien (in 13 von 45 Fällen) und bei Prämienlohn (in 4 von 36 Fällen) vor. Zielvereinbarungen gelten in der Fachdiskussion als geeignetes Instrument der Personalführung zur Förderung des Gespräches zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten zur Erzielung einer Selbstverpflichtung (»Commitment«) sowie zur Orientierung der Beschäftigten auf konkrete Unternehmensziele. Gerade in Großorganisationen können Zielvereinbarungen auch dazu dienen, die Anonymität zu reduzieren und ein engeres Verhältnis zwischen den Beschäftigten und ihrer jeweiligen Aufgabe herzustellen. Ziele, wenn sie aktuell und konkret festgelegt werden, bedeuten ein Abgehen von der Erfüllung von stets gleichbleibenden Aufgaben. Die konkreten Arbeitsaufgaben und damit die Arbeitsorganisation werden mit jeder neuen Zielvereinbarung verändert. In der Diskussion über neue Führungskonzepte ist »Führen durch Ziele« (englisch: management by objectives, mbo) eine anerkannte Methode. Entscheidend bei diesem Konzept ist, ob Zielvorgaben von oben gesetzt oder Ziele von Partnern vereinbart werden. Wir haben daher besonderes Interesse daran, zu klären, wie Zielvereinbarungen zustandekommen.

Gerade in dieser Frage bleiben die uns vorliegenden Vereinbarungen merkwürdig schwammig. Das mag im Einzelfall daran liegen, daß der Prozeß der Zielvereinbarung in anderen, uns nicht vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen geregelt wird.

## **Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung**

Für die Anwendung der Zielvereinbarungen als Bewertungskriterium für die individuelle Höhe des Leistungsbonus gelten die Grundsätze, die in der Betriebsvereinbarung »Umsetzungen der Geschäftspolitik mit DV-gestützten Systemen« geregelt wurden. (...) (Finanzdienstleistungen, 040200/113)

In anderen Vereinbarungen finden wir zwar konkretere Beschreibungen, die folgenden Zitate zeigen aber, daß in nahezu jedem Beispiel eine Reihe von Fragen offenbleiben.

Grundlage einer erfolgsorientierten Bonuszahlung ist eine Gruppenzielvereinbarung. Soweit in Einzelfällen Individualzielvereinbarungen getroffen werden sollen, sind diese Fälle zwischen den Parteien dieser Betriebsvereinbarung gesondert zu vereinbaren. Die Zielvereinbarung wird jährlich schriftlich festgelegt, und zwar für jedes Geschäftsjahr (Januar bis Dezember) bis zum 31. 3. des Jahres, wobei dem Mitarbeiter mindestens zwei Geschäftstage Zeit zur Entscheidung eingeräumt werden. (...) (Finanzdienstleistungen, 040200/104)

## **Voraussetzungen**

Die Erfolgszulagen nach dieser Dienstvereinbarung erhalten die Beschäftigten bei besonderen, objektiv meßbaren Leistungen und Erfolgen. Maßstab für die Bemessung der Erfolgszulagen im Einzelfall ist die mit dem Betreffenden abgeschlossene Zielvereinbarung. Zielvereinbarungen können mit einzelnen Beschäftigten bzw. mit Beschäftigtengruppen geschlossen werden. (...)

(Versicherung, 040200/70)

## **Bewertungsverfahren**

Grundlage für die Bewertung der Prämie ist der jeweils festgelegte Zielumsatz. Bei dem Umsatz für die Verkaufsregion wird die Gewichtung der einzelnen Produktgruppen nach der individuellen regionalen Zielsetzung pro Jahr neu festgelegt. (...) Bei den persönlichen Zielsetzungen sind mindestens 3, höchsten 5 Ziele zwischen dem regionalen Verkaufsleiter und dem technischen Verkäufer zu vereinbaren.

(Chemieindustrie, 040200/53)

## **Festlegung des Soll-Arbeitspensums**

Die Leistungsanforderungen an die betroffenen Beschäftigten in manuellen Arbeitssystemen werden in Form eines Soll-Arbeitspensums festgelegt. Das Soll-Arbeitspensum wird in zeitbezogene Leistungsgrößen (z. B. Minuten, Stückzahlen, Sollbesetzung bei bestimmten Programmen) und/oder als Beschreibung der Arbeitsaufgabe definiert. Soll-Arbeitspensum und betrieblich notwendige Schwankungen werden zwischen den Vorgesetzten und Mitarbeitern unter Berücksichtigung der vollen Nutzung der zur Verfügung stehenden Schichtzeit besprochen und vereinbart. Hierfür bilden die zeitwirtschaftlichen Daten die Fachgrundlage. Es werden sämtliche im Arbeitssystem auszuführenden Tätigkeiten berücksichtigt. Bei der Durchsprache des Soll-Arbeitspensums werden Fragen, Einwände und Vorschläge der Mitarbeiter erörtert und ggf. zusätzliche Untersuchungen zur Klärung von Zweifelsfragen durchgeführt und Alternativlösungen geprüft. Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können zusätzliche Leistungsziele vereinbart werden, wobei davon ausgegangen wird, daß sich Vorgesetzte und Mitarbeiter auf erreichbare Ziele einigen. Eine einseitige Vorgabe wird damit ausgeschlossen. (Automobilindustrie, 040200/23)

## **Leistungskontrakt**

### **Grundsatz**

Der Leistungskontrakt ist eine freiwillige, auf längstens 12 Monate begrenzte Vereinbarung zwischen Beschäftigten und dem Arbeitgeber bzw. seinem/seiner Vertreter/in über die Erbringung einer besonderen Leistung und die dafür zu zahlende Vergütung. Sofern die besondere Leistung erbracht wird, sind geschlossene Kontrakte zu erfüllen.

### **Mindestinhalt**

Der Leistungskontrakt muß mindestens enthalten: (...)

(Stadtverwaltung, 040200/20)

Weder wird in allen Beispielen klar, wer wann unter welchen Umständen mit wem welche Ziele vereinbaren kann oder muß, noch wieweit die Vereinbarungen freiwillig sind. In einzelnen Fällen vermitteln die Vereinbarungen den Eindruck, hier werden Ziele »festgelegt«. Von einer »Ableitung« der konkreten Ziele aus den Unternehmenszielen ist in keinem Fall die Rede. Nach einer groben Zählung werden Zielvereinbarungen auf

der einen Seite von Beschäftigten (16 Vereinbarungen) und/oder Gruppen oder Organisationseinheiten (12 Vereinbarungen) mit Vorgesetzten (14 Vereinbarungen) oder dem Unternehmen/Arbeitgeber (4 Vereinbarungen) auf der anderen Seite getroffen. Erhebliche Zweifel an der Freiwilligkeit der »Zielvereinbarungen« bestehen bei Formulierungen wie der folgenden:

Die Bemessung der individuellen Erfolgszulage regelt sich dabei über die Zuweisung eines Punktwertes und berücksichtigt eine zusätzliche Bonusregelung bei Zielerreichung des individuell mit dem Außendienstmitarbeiter festgelegten Ziels (Zielvereinbarung) im Hinblick auf die Gewinnung von Neumitgliedern. Die Zielvereinbarung wird unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen individuell je Außendienstmitarbeiter festgelegt.

(Versicherung, 040200/35)

Was für Ziele werden nun vereinbart bzw. welche Anforderungen werden an die Ziele gestellt? Wir finden Vereinbarungen, die Ziele vorgeben, wobei unklar bleibt, ob sie nur die Zielart oder auch die Zielhöhe vorgeben. Andere Vereinbarungen enthalten eine Liste von Zielen, aus denen Vorgesetzte und Mitarbeiter für die konkrete Zielvereinbarung Ziele auswählen können. Weitere Vereinbarungen legen Anforderungen an die Art und Qualität der Ziele fest.

Die Zielvereinbarung beinhaltet die Erfolgskriterien: Geschäftsergebnis/Kundenzufriedenheit/Mitarbeiterzufriedenheit, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit nur ein Erfolgskriterium bei den Mitarbeitern ist, die Führungsverantwortung in der (...) haben.

(Finanzdienstleistung, 040200/104)

### **Zielvereinbarungen**

Angestellte erhalten für besondere Erfolge in der Akquisition von Mitgliedern eine Erfolgszulage, wenn mit ihnen eine entsprechende Zielvereinbarung abgeschlossen worden ist.

Die jeweiligen Mitgliedergruppen, über deren Akquisition Zielvereinbarungen abgeschlossen werden sollen, werden vom Vorstand bestimmt. Dies schließt auch die Möglichkeit ein, keine Mitgliedergruppe festzulegen.

(Versicherung, 040200/48)

Leistungsbezogene Bezahlungselemente (Prämienelemente) können sich an folgenden Punkten orientieren:

Maschinennutzungszeit

Stillstandszeiten

Personaleinsatz

Qualität/Reklamationen

Stoffausbeute/Stoffersparnis

Termintreue

Energieverbrauch

Voraussetzung hierfür ist eine Beeinflußbarkeit durch die Mitarbeiter.

(Kunststoffindustrie, 040200/50)

### **Zielerreichungsprämie (...)**

Die Ziele müssen realistisch, beeinflußbar und meßbar sein, sie können unterschiedliche Gewichtung haben. Realistisch heißt z. B. auch, daß notwendige Ausfallzeiten entsprechend berücksichtigt werden. An Zielen können Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele vereinbart werden. Aus diesem Rahmen kann die Insel je nach Situation und Anforderungen die Ziele formulieren. (...)

(Maschinenbau, 040200/29)

Einige Vereinbarungen sehen die schriftliche Abfassung von Zielvereinbarungen vor, meistens verbunden mit der Vorgabe eines Formblattes.

Die qualitativen und quantitativen Ziele werden im Rahmen von Zielvereinbarungs-/Führungsgesprächen zu Beginn des Geschäftsjahres abgesprochen und schriftlich dokumentiert. (...)

(Handel, 040200/133)

### **Verfahren**

Der Leistungskontrakt kommt mit Unterzeichnung durch die Kontraktepartner/innen zustande. Diese leiten ihn an die Kommission (...) weiter. Die Kommission prüft, ob der Kontrakt den Regelungen dieses Tarifvertrages entspricht. Billigt die Kommission den Kontrakt, leitet sie ihn (...)

(Stadtverwaltung, 040200/20)

Die Dokumentation der Zielvereinbarung schafft nicht nur die Verbindlichkeit und die Möglichkeit, sich auf die Vereinbarung zu berufen. Sie zwingt die die Vereinbarungen schließenden Parteien – insbesondere wenn der Inhalt der Dokumentation vorge-

schrieben ist – dazu, den Vereinbarungsinhalt präzise zu fassen. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit der Kontrolle auf Einhaltung der Verfahrensregelungen für Zielvereinbarungen.

Ganz entscheidend ist neben der Frage des Zustandekommens der Zielvereinbarungen die Ermittlung der Zielerfüllung. Es kommen zwei Verfahren zur Anwendung: zum einen die Messung und zum zweiten die Beurteilung der Zielerfüllung. Zu klären sind die Fragen, wer mit welchen Instrumenten die Zielerfüllung beurteilt, wieweit die Beurteilung objektiviert werden kann und welche Möglichkeiten der betreffende Beschäftigte hat, eine als unzutreffend empfundene Bewertung der Zielerfüllung zu reklamieren.

### **Beurteilung**

Zum Ende des Beurteilungszeitraumes bewertet der Vorgesetzte im Gespräch mit dem Mitarbeiter, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Dies gilt für die Leistungsmenge und die Leistungsgüte, bezogen auf die vereinbarten Jahresziele. Die Beurteilung von Zielerreichung, Leistungsmenge und Leistungsgüte erfolgt gesamtheitlich durch Zuordnung zu einer von insgesamt drei Leistungsstufen. Hierbei gilt folgende Differenzierung:

Leistungsstufe 1 unzureichende bis entwicklungsähige Leistung

Leistungsstufe 2 anforderungsgerechte bis gute Leistung

Leistungsstufe 3 sehr gute bis hervorragende Leistung

Ankerpunkte für die Zuordnung zu den einzelnen Leistungsstufen sind in Anlage (...) dargestellt. (...)

### **Ankerpunkte für Leistungsstufen**

Leistungsstufe 1:

Eine unzureichende bis entwicklungsähige Leistung ist dadurch gekennzeichnet, daß die erbrachten Ergebnisse ganz oder teilweise hinter den Erwartungen zurückbleiben. Das macht sich fest an:

- Arbeitsergebnissen, die die Zielvorgaben nicht oder nur teilweise erfüllen
- häufige Verfehlung der festgelegten Zeitvorgaben der Leistungsziele
- einem begleitenden Arbeitsverhalten, das die Elemente einer lernenden Organisation (Verantwortung, Kooperation, Lernfähigkeit, ...) nicht durchgängig erfüllt
- (ggf.) ein Führungsverhalten, das die Kernelemente der kooperativen Zusammenarbeit nicht oder unzureichend betont

- (ggf.) der nicht oder nur teilweisen Einhaltung der mit der Zielerreichung verbundenen Budgets.

Leistungsstufe 2: (...)

(Mineralölindustrie, 040200/114)

### **Bewertung**

Die Bewertung der Zielerreichung erfolgt nach Abschluß des Geschäftsjahres durch den Vorgesetzten. Prämiert wird anhand der Zielerreichung. Zur Einschätzung der Zielerreichung ist im Rahmen eines Führungsgesprächs zwischen (Betroffenen) und dem Vorgesetzten weitestgehend Konsens zu erreichen. (...)

Für jedes Ziel wird je nach Erreichungsgrad eine anteilige Prämie gewährt.

(Handel, 040200/133)

Die Beurteilung der Zielerfüllung obliegt in den meisten Fällen den Vorgesetzten, die auch am Zustandekommen der Zielvereinbarungen beteiligt sind. Einspruchsmöglichkeiten oder ein Beschwerdeverfahren für Beschäftigte, die ihre Zielerreichung ungerecht bewertet empfinden, sind nicht regelmäßig vorgesehen (vgl. Kapitel 5). Der Rückgriff auf die Beschwerdemöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes steht den Beschäftigten zwar offen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob damit ein praktikabler Weg beschrieben ist, da die Zielvereinbarungen persönlich und individuell abgeschlossen sind. Die Einschaltung der Interessenvertretung wird möglicherweise als Verletzung der vertraulichen Beziehung der Zielvereinbarung gewertet. Nur in wenigen Vereinbarungen ist ein Beschwerdeverfahren vorgesehen: ein erneutes Gespräch mit dem beurteilenden Vorgesetzten unter Hinzuziehung weiterer Personen, die Anrufung einer paritätischen Kommission oder die Information und damit die Befassung der Interessenvertretung mit dem Einspruch.

### **Widerspruch durch den Mitarbeiter**

Bestehen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem Meinungsverschiedenheiten über die Beurteilung und/oder die Gehaltsüberprüfung, so erfolgt innerhalb von 14 Tagen ein weiteres Gespräch, an dem der nächsthöhere Vorgesetzte, der Personalleiter und ein Mitglied des Betriebsrates teilnimmt. Ziel des Gesprächs ist, eine Verständigung herbeizuführen. Bei fortbestehendem Dissens soll der Leiter Personal (des Unternehmens) vermitteln.

(Mineralölindustrie, 040200/114)

### **Recht des Betriebsrates**

Außerdem kann der Mitarbeiter ein Mitglied des örtlichen Betriebsrates zum Zielerreichungsgespräch hinzuziehen. Ein Dissens im Zielerreichungsgespräch wird ebenfalls dokumentiert und dem zuständigen Betriebsrat zur Kenntnis gebracht. Der Betriebsrat erhält darüber hinaus die erste Seite der Dokumentation einer Zielerreichung in Kopie. (Finanzdienstleistung, 040200/111)

Es erscheint doch zweifelhaft, ob die in den vorliegenden Vereinbarungen entwickelten Möglichkeiten zum Einspruch oder Widerspruch gegen die Bewertung der Zielerreichung ausreichend unterstützt und institutionalisiert sind.

Das zweite Verfahren zur Ermittlung der Zielerfüllung, die Messung oder Zählung quantifizierter Ziele, erscheint demgegenüber erheblich unproblematischer.

Die Ist-Daten für die Berechnung der Prämie werden aus der Ergebnisrechnung des Controllings ermittelt. (Handel, 040200/133)

Bis zur Zielerreichung werden dem Außendienstmitarbeiter 5 Punkte je Neumitglied zugewiesen. Bei Zielerreichung erhält der hauptamtliche Außendienstmitarbeiter eine einmalige Sonderbonus-Ausschüttung von 50 Punkten. Darüber hinaus werden für jedes über die Zielerreichung hinaus gewonnene Mitglied 6 statt ursprünglich 5 Punkte gutgeschrieben.

(Versicherung, 040200/35)

Mit der Ermittlung der Zielerfüllung ist die Prämie noch nicht endgültig festgelegt. In den meisten Fällen wird die Zielerfüllung anhand festgelegter Tabellen oder Formeln in einen Geldbetrag umgerechnet (vgl. 3.5).

Nur wenige betriebliche Vereinbarungen, die mit Zielvereinbarungen einen leistungsorientierten Entgeltbestandteil bemesen, haben hierfür besondere Rechte der Beschäftigten oder des Betriebsrates/Personalrates vorgesehen, die den nachteiligen Folgen entgegenwirken können, z.B. Überforderung durch zu hoch gesteckte Ziele, von Beschäftigten nicht zu vertretende Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen oder unterschiedliche Meinungen über den Grad der Zielerfüllung. So kann als Gegenstück zu einer Leistungsvereinbarung eine Soll-Personalbesetzung vereinbart werden, die Voraussetzung einer Erfüllung der Zielvereinbarung ist. Eine andere Korrekturmöglichkeit bei Leistungsvereinbarungen zeigt eine Vereinbarung aus dem öffentlichen Dienst auf. Dort kann eine Zielvereinbarung während ihrer Laufzeit an veränderte Bedingun-

gen der Leistungserfüllung angepaßt werden. Außerdem ist dort die für die Zielerfüllung vereinbarte Vergütung auch dann zu zahlen, wenn die Ziele aus Gründen nicht erreicht worden sind, die von den Vereinbarungspartnern nicht zu vertreten sind. In einem dritten Fall schließlich werden Zielvereinbarungsgespräche und Zielerreichungsgespräche zwischen Vorgesetzten mit Mitarbeitern dann dokumentiert und dem Betriebsrat zur Kenntnis gegeben, wenn sich Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht haben einigen können (vgl. Beispiel Finanzdienstleistung 040200/113, S.99).

#### **Festlegung der Soll-Personalbesetzung**

Die Soll-Personalbesetzung für das Arbeitssystem wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen und vereinbart. (...) Zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können zusätzliche Leistungsziele vereinbart werden, wobei (...).

#### **Reklamation der Soll-Personalbesetzung**

Die betroffenen Mitarbeiter und der Betriebsrat haben das Recht, die Soll-Personalbesetzung unter Angabe von Gründen zu reklamieren.

(Automobilindustrie, 040200/23)

#### **Leistungskontrakt**

Veränderte Bedingungen

Ändern sich während der Laufzeit eines Leistungskontrakts die vereinbarten Bedingungen zur Zielerreichung oder die Grundlagen für die Ermittlung der Normalleistung wesentlich, können die Kontraktepartner/innen mit Zustimmung der Kommission Anpassungen vereinbaren.

#### **Zielbeeinflussende Ereignisse**

Treten Ereignisse ein, die eine Zielerreichung ganz oder teilweise unmöglich machen und haben die Kontraktepartner/innen diese nicht zu vertreten, ist für die erbrachte Leistung dennoch eine Vergütung zu zahlen.

(Stadtverwaltung, 040200/20)

### **3.5 BESTIMMUNG UND UMFANG DES LEISTUNGS- ODER ERFOLGSORIENTIERTEN ENTGELTBETRAGS**

Leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile bestimmen neben den tariflichen oder vertraglichen Entgelten das tatsächliche Einkommen der Beschäftigten und gleichzeitig die tatsächlichen Personalkosten des Unternehmens. Als variabler Anteil

sind die leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltbestandteile unsicher und ungesichert. Erfolgsorientierte Entgelte beteiligen die Beschäftigten über ihr Einkommen (zusätzlich zu dem Beschäftigungsrisiko) am konjunkturellen Auf und Ab und an den unternehmerischen Risiken, ohne daß sie auf entsprechende Unternehmensentscheidungen Einfluß nehmen können. Schließlich zeigt der Umfang leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile auch, inwieweit die Unternehmen in ihrer tatsächlichen Entgeltpolitik über die vereinbarten Tarife hinausgehen.

Mit der Messung oder Beurteilung der Leistung, des Erfolgs oder des Zielerreichungsgrades ist das Entgelt noch nicht in jedem Fall festgelegt. Zu unterscheiden sind zwei Verfahren:

- Berechnungsverfahren: Das leistungs- oder erfolgsorientierte Entgelt ist mit einer Tabelle oder Formel festgelegt. Für jeden Leistungs- oder Erfolgsbeitrag läßt sich das entsprechende Entgelt aus einer Tabelle entnehmen oder mit Hilfe einer Formel errechnen (Akkord, Prämien, Provisionen, Leistungszulagen, Jahresprämien).
- Entscheidungsverfahren: Ein Vorgesetzter oder eine andere betriebliche Stelle erhält die Entscheidungskompetenz darüber, ob ein Beschäftigter einen leistungs- oder erfolgsorientierten Entgeltanteil erhält und wie hoch dieser ausfällt (Leistungszulagen, Jahresprämien, stellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindung nach Hay).

Die Höhe der Leistungszuschläge errechnet sich für den einzelnen Lohnempfänger nach der Anzahl der persönlich erreichten Punktzahl, multipliziert mit dem Geldwert des einzelnen Bewertungspunktes. Der Geldwert des einzelnen Bewertungspunktes ist das Ergebnis der Division des Budgets durch die Summe der nach dieser Dienstvereinbarung durch die sich aus den Beurteilungsstufen ergebende Gesamtpunktzahl aller beurteilten Lohnempfänger des jeweiligen Amtes.

(Stadtverwaltung, 040200/76)

### **Leistungszulagen**

(...) Wesentliche Grundlage für die Gewährung oder Erhöhung einer Leistungszulage ist die Mitarbeiterbeurteilung, die in einer gesonderten Betriebsvereinbarung geregelt ist. (...)

Der Vorgesetzte schlägt im Einzelfall vor, ob und in welcher Höhe eine Leistungszulage gewährt werden soll. Die abschließende Entscheidung über die Gewährung einer Leistungszulage und ggf. die Höhe trifft (das Unternehmen) nach billigem Ermessen. (...) (Finanzdienstleistung, 040200/125)

Wenn in den letztgenannten Fällen die Vorgesetzten die Leistungen ihrer MitarbeiterInnen zunächst beurteilen und anschließend über die Vergabe und Höhe des Leistungs- oder Erfolgsgentgelts entscheiden, dann können subjektive Meinungen und Werthaltungen gleich an zwei Stellen einfließen. Der Einfluß der Vorgesetzten auf das leistungs- oder erfolgsorientierte Entgelt ist damit kaum noch zu kontrollieren.

Beim erstgenannten Berechnungsverfahren dagegen ist die Ermittlung des konkreten Leistungs- oder Erfolgsgentgelts nachvollziehbar und kontrollierbar: In Stufen oder in einer steten Kurve wird höheren Leistungen oder Erfolgen ein höheres Entgelt zugesiesen. Bei Akkord, Prämie und Provision steigt das Entgelt kontinuierlich mit steigender Leistung oder wachsendem Erfolg an.

Die Berechnung des Prämienlohnes erfolgt nach folgender Formel:

Der Prämienlohn ist = dem Produkt aus tariflichem Lohnanspruch x der Kennzahl für Produktivität x der Summe aus den Kennzahlen für Betriebsmittelverbrauch, Arbeitszeitverbrauch pro Endprodukt und Energieverbrauch.

(Stahlindustrie, 040200/87)

Die zweistufige Variante ist dabei ein Extremfall: Nichtgewährung der Prämie bei Verfehlung der Vorgaben, volle Gewährung der Prämie bei Erreichen oder Überschreiten der Ziele.

Es sind qualitative und/oder quantitative Leistungskriterien (...) anzusetzen.

Die Leistungskriterien sind zum (...) auf der Grundlage und der Erfüllung der aktuellen Zielstellungen des Unternehmens zu vereinbaren.

Der variable Leistungsanteil ergibt sich aus der Erfüllung der jeweils festgelegten Leistungskriterien und gilt einheitlich für alle gewerblichen Mitarbeiter.

Es gilt das Prinzip:

Erfüllt – Gewährung des variablen Anteils

Nicht erfüllt – keine Gewährung des variablen Anteils

(Fahrzeugindustrie, 040200/54)

Ein weiteres Gestaltungselement ist die Festlegung von Unter- und Obergrenzen.

Grundlage für die erfolgsabhängige Ausschüttung ist das Jahresergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit lt. Gewinn- und Verlustrechnung. Von diesem Ergebnis werden

kleiner als 3 Millionen DM	=	0 %
für die ersten 3 Millionen DM	=	6,5 %
größer als 3 Millionen DM	=	12,0 %

Erfolgsbeteiligung an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

(Metallerzeugnisse, 040200/19)

Die Prämienfunktionslinie verläuft linear. Die Zielerreichungsprämie wird je Insel in gleicher DM-Höhe an die Prämienlohnmitarbeiter der Insel gezahlt. Sie beträgt maximal 10 % der durchschnittlichen tariflichen Grundvergütung der Prämienlohnmitarbeiter der Insel. Die Zielvereinbarungen werden für ein Jahr abgeschlossen. Die Zielerreichung wird damit im Folgejahr lohnwirksam.

Beispiel: Zielerreichung 1998 wird in 1999 lohnwirksam, z. B. Zielerreichung 1998 = 95 %, dann wird 1999 die Zielerreichungsprämie x 0,95 monatlich ausbezahlt.

(Maschinenbau, 040200/29)

### **Prämienstaffel**

Planerfüllung	Prämie p. a. brutto
ab 80 %	DM 7.000,—
82 %	DM 7.700,—
84 %	DM 8.400,—
usw.	
ab 120 % und mehr	DM 21.000,—

(Handel, 040200/133)

Leistungsgerechtigkeit heißt auch, bei gleicher Leistung gleiches Entgelt zu bezahlen. Beim traditionellen Leistungslohn, dem Akkord, wird das über den Bezug auf das Grundentgelt (Tarifentgelt) gewährleistet: Für eine Mehrleistung von 20 % über der erwarteten Normalleistung wird ein Akkord von insgesamt 120 % bezahlt. Gleches gilt für viele Prämienlohn-, Leistungszulagen- und Jahresprämienregelungen.

## **Prämienausgangsleistung und Prämienausgangslohn**

Die Prämienausgangsleistung wird auf x % der Normalleistung (Vorgabezeit) festgelegt. Die so festgelegte Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangslohn abgegolten. Dieser ist der Tariflohn der jeweiligen Lohngruppe.(...)

## **Prämienkurve**

Für die Prämienkurve soll sich ein linearer Verlauf ergeben. Es wird davon ausgingen, daß y % der Normalleistung nicht überschritten wird. Es erfolgt deshalb eine Begrenzung bei y % der ermittelten Normalleistung.

(Datenverarbeitungsanlagen, 040200/06)

Die Leistungszulage richtet sich, (...), nach dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung. Dabei wird für jeden Gesamtbeurteilungswert ein bestimmter Prozentsatz des jeweiligen Tarifgehalts des höchsten Beschäftigungs-/Berufsjahres zugrunde gelegt. (...)

(Fahrzeugindustrie, 040200/96)

## **Umrechnungstabelle**

Die auf dem Beurteilungsbogen ermittelte Gesamtpunktzahl bildet die Grundlage für die Zahlung der Leistungszulage. Anhand einer von der Abteilung bis zum x.x. eines jeden Jahres zur Verfügung gestellten Umrechnungstabelle können die Punktwerte in DM-Beträge je Gehaltsgruppe umgesetzt werden.

(Energieversorgung, 040200/43)

Erfolgsabhängige Provisionen werden meistens in gleicher absoluter Höhe für Beschäftigte verschiedener Entgeltgruppen bezahlt.

## **Anlage I**

Produktgruppen	Warengruppen	Multiplikatoren
Großelektronik/Küchenblöcke/Einbaugeräte	17,37,62,63	0,10 % <sub>oo</sub>
Radio/TV/Möbel/	19,48,60,64,65,67	0,16 % <sub>oo</sub>
Beleuchtung	69,70	
(...)		(Versandhandel, 040200/134)

**Prämienstaffel:**

Umsatz pro Neukunde in DM	Prämie pro Neukunde DM ab 70 Eigen- werbungen	Prämie pro Neukunde DM ab 60 – 69 Eigenwerbungen
500 – 699	12	10
700 – 949	24	20
(...)		(Versandhandel, 040200/129)

Besondere Aufmerksamkeit wecken Regelungen wie die aus einem Finanzdienstleistungs- und einem Wasserver- und –entsorgungsunternehmen. Dort können Angestellte der oberen Entgeltgruppen das 1,75- bzw. 4-fache ihres Monatsentgelts als Jahrsprämie erhalten, während ihre Kolleginnen und Kollegen aus den unteren Entgeltgruppen bei gleicher Leistung oder gleichem Erfolg maximal ein Monatsentgelt erreichen. Für eine solche Regelung lässt sich argumentieren, die Leistung sei eben nicht gleich zu bewerten. An höher bezahlte Beschäftigte würden höhere Leistungserwartungen gerichtet. Zudem führe erst ein überproportional höheres Leistungs- oder Erfolgsentgelt für obere Entgeltgruppen zu der beabsichtigten Anreizwirkung. Ähnlich werden Beschränkungen des Leistungs-/Erfolgsentgelts allein auf die Beschäftigten mit den höchsten Leistungen/Erfolgen begründet.

Topteilern bzw. Mitarbeitern mit einer Top-Zielerreichung soll im Rahmen der vorhandenen Mittel grundsätzlich ein Leistungsbonus gezahlt werden. Darüber hinaus können die besten Volleister (12 oder mehr, bei Führungsaufgaben 15 oder mehr Punkte) bzw. Mitarbeiter mit Voll-Zielerreichung (Zielerreichungsgrad 3,0 oder besser) einen Leistungsbonus erhalten. (...)

(Finanzdienstleistung, 040200/113)

Gegen ein überproportional hohes Leistungs- oder Erfolgsentgelt für die hoch eingruppierten Beschäftigten spricht, daß eine solche Regelung als ungerecht empfunden werden kann. Nachteilig auf die Leistungsmotivation kann sich auch auswirken, wenn die Beschäftigten den Eindruck gewinnen, das Leistungs- oder Erfolgsentgelt sei stärker durch das fixe Grundentgelt als durch individuelle Leistung oder Erfolg bestimmt.

Nicht auszuschließen ist ein möglicher Demotivationseffekt bei Beschäftigten, die kein oder weniger Leistungs- oder Erfolgsentgelt erhalten, als sie erwarten. Dem steu-

ern einige Vereinbarungen durch einen Grundbetrag entgegen: Jeder erhält etwas, die Leistungsstärksten oder Erfolgreichsten erhalten jedoch mehr als die anderen.

Ab 1.1.19xx gilt für gerankte Mitarbeiter (das sind die nach ihrem individuellen Leistungsergebnis in eine Reihenfolge gebrachten Mitarbeiter, Anmerkung des Autors) folgende Bonusstaffel:

Rankingkategorien	Bonus in % eines Monatsgehaltes
für die ersten 10 %	150
für die nächsten 30 %	100
für die nächsten 50 – 60 %	60
für die übrigen 0 – 10 %	35

(Chemieindustrie, 040200/40)

Die Verteilung des als Jahresabschluß-Vergütung gewährten Betrages geschieht nach folgendem Verfahren:

- 75 % des Betrages werden durch die Zahl der Mitarbeiter geteilt und ergeben den Grundbetrag für jeden Mitarbeiter.
- Jeder ganzjährig bei der (...) beschäftigte Mitarbeiter erhält diesen Grundbetrag. Andere Mitarbeiter erhalten einen anteiligen Betrag, der sich analog zur Berechnung der regelmäßigen Sonderzahlungen ergibt.
- Der danach verbleibende Betrag wird entsprechend der Zahl der Mitarbeiter auf die Hauptabteilungen verteilt. Der Anteil des Mitarbeiters an dem Betrag seiner Abteilung wird vom Hauptabteilungsleiter vorgeschlagen und von der Geschäftsleitung genehmigt. Der Betriebsrat wird über diese Entscheidung und ihre Begründung informiert.

(Datenverarbeitung, 040200/71)

### **Grundbetrag**

Jedes anspruchsberechtigte Belegschaftsmitglied erhält unabhängig vom Unternehmenserfolg einen Grundbetrag in Höhe von DM 1.000,—.

(Fahrzeugindustrie, 040200/21)

In der Minderheit der vorliegenden Vereinbarungen werden als leistungs- oder erfolgsbezogenes Entgelt feste Geldbeträge ausgewiesen. Nur eine einzige dieser Vereinbarungen gibt ausdrücklich jedem Beschäftigten (innerhalb des personellen Geltungsbereichs) die Möglichkeit, die höchste Zulage zu erzielen.

Jedem/jeder Beschäftigten wird grundsätzlich die Möglichkeit eröffnet, durch Erfüllung der höchsten Anforderungen im Rahmen der zugewiesenen Arbeitsaufgabe auch die höchste Leistungszulage zu erreichen.

(Optische Industrie, 040200/135)

Es ergibt sich insgesamt ein sehr differenziertes Bild, das sich kaum in einigen wenigen Sätzen zusammenfassen lässt. Aber eines sticht ins Auge: Viele Vereinbarungen beschreiben den finanziellen Umfang nicht oder nur ungenau. Nicht selten wird die Höhe der Prämie oder Zulage von einem Budget abhängig gemacht, das in der Vereinbarung nicht festgelegt ist, sondern jährlich von der Geschäftsführung neu entschieden wird.

**Tabelle 12: Vereinbarte Maximalwerte der leistungs- oder erfolgsorientierten Entgelte**

Entgeltform	Maximalwert
Akkord	130 – 150 % des Tarifentgelts
Prämie	20 – 50 % des Tarifentgelts / 0,75 – 4,20 DM/h / 100,00 – 500,00 DM/Mon.
Provision	0,3 – 2,2 % des Umsatzes / 7.500,00 – 15.000,00 DM/Jahr
Leistungszulage	4,0 – 43 % des Monatsentgelts / 1,60 – 3,77 DM/h / 380,00 – 1.000,00 DM/Mon.
Jahresleistungsprämie	10 % des Monatsentgelts / 500,00 – 15.000,00 DM/Jahr
Jahresleistungs- und -erfolgsprämie	100 – 175 % des Monatsentgelts / 2.880,00 – 15.000,00 DM/Jahr 0,3 – 10 % des Jahresentgelts
Jahreserfolgsprämie	25 – 220 % des Monatsentgelts / 800,00 – 21.000,00 DM/Jahr 7 – 15 % des Jahresentgelts 8 – 14 % des Fixgehälts 1,0 – 1,4 % des Umsatzes

Wie Tab. 12 zeigt, ermöglichen die Angaben über maximale Beträge des leistungs- oder erfolgsorientierten Entgelts keinen Vergleich verschiedener Vereinbarungen aus verschiedenen Betrieben. Sie erlauben keine Berechnung von Durchschnittswerten. Mit aller Vorsicht lässt sich sagen, daß monatliche Leistungs- oder Erfolgsentgelte bis zu 50 % über dem fixen Grundentgelt liegen, Jahresprämien werden bis zu einer maximalen Höhe von 2 Monatsentgelten gezahlt.

Der Umfang der leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltbestandteile ist durchaus bedeutend. Die Beschäftigten ihrerseits werden es sicherlich begrüßen, wenn sie am Erfolg ihres Unternehmens beteiligt werden oder wenn sie ihr Einkommen durch besondere Leistungen erhöhen können. Darin kommt eine Anerkennung der Leistung zum Ausdruck.

Erfolgsorientierte Einkommensbestandteile sind vom Markterfolg, leistungsorientierte Entgelte von der Leistungsfähigkeit und den Leistungsmöglichkeiten der Beschäftigten abhängig. Sie sind variabel, sie können z. B. bei Nachlassen der Leistungsfähigkeit oder bei negativer wirtschaftlicher Entwicklung entfallen. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung eines gesicherten tariflichen Grundentgelts deutlich, das erst die Voraussetzung für einen variablen und damit unsicheren Einkommensbestandteil schafft.

Es scheint angebracht, in der betrieblichen Diskussion und in einer entsprechenden betrieblichen Vereinbarung auf die Unbeständigkeit eines solchen Entgeltbestandteils hinzuweisen. Ein Bewußtsein von der Unsicherheit variabler Entgeltbestandteile kann die Beschäftigten davor schützen, zu hohe finanzielle, d. h. ihr gesichertes Einkommen übersteigende, finanzielle Verpflichtungen einzugehen (Anschaffungsdarlehen, Eigenheimerwerb).

Besonderer Beachtung bedürfen Abschlagszahlungen auf variable Entgelte im voraus, d. h. bevor sie durch entsprechende Leistungen oder Erfolge »verdient« wurden. Denkbar sind Regelungen, die für solche Fälle »Rückzahlungen« auf Abzüge ausschließlich bei den variablen Bestandteilen begrenzen, das fixe Grundentgelt also unberührt lassen.

Leistungs- oder erfolgsabhängige Entgelte haben dann eine automatische Tarifdynamik, wenn sie als prozentualer Anteil am Grundentgelt ausgewiesen werden. Einige Vereinbarungen binden das Volumen von Prämien oder Leistungszulagen ausdrücklich an die Tarifentwicklung.

(...) Die Geldbeträge der einzelnen Leistungsgruppen erhöhen sich gemäß § x bei Tariflohnherhöhungen um denselben Prozentsatz, um den sich der Tariflohn erhöht. Dasselbe gilt bei der Erhöhung der auszuweisenden tariflichen Leistungszulage gemäß § x.  
(Elektroindustrie, 040200/84)

### **Prämiengrundlagen und Prämiensätze**

(...) Als Prämiengrundlage gelten die vereinbarten prozentualen Prämientabellen und Parameter. Der Prämienstundensatz beträgt maximal 20 % des arithmetischen Mittels der Entgeltstufen E 1 – E 7. (...) Dieser Satz wird entsprechend der jeweiligen Tarifentgeltstundensätze E 1 – E 7 angepaßt.

(Chemieindustrie, 040200/85)

## 4. BESONDERE REGELUNGEN BEI DEN EINZELNEN FORMEN LEISTUNGS- UND ERFOLGS- ORIENTIERTEN ENTGELTS

Im folgenden werden die Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts jeweils für sich einer Auswertung unterzogen.

### 4.1 AKKORD

Akkordlohn ist eine verhältnismäßig alte Form des Leistungslohnes, sie ist in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sehr differenziert ausgearbeitet, u. a. als Folge des Konzepts der »wissenschaftlichen Betriebsführung« von Taylor. Diese Ansätze sind weitergeführt und methodisch perfektioniert worden in der »REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums«.

Zentrales **Kriterium** des Akkordlohns ist die Menge, das quantitative Arbeitsergebnis.

Der Verdienst richtet sich gemäß § 10, Ziffer 1 LRA ausschließlich nach dem mengenmäßigen Arbeitsergebnis. (Maschinenbau, 040200/68)

Damit das quantitative Arbeitsergebnis ein Maß für die Leistung ist, muß es vom Beschäftigten **beeinflußbar** sein. Andere Faktoren dürfen das Leistungsergebnis nicht beeinträchtigen. Deshalb beschreiben einige betriebliche Vereinbarungen umfassend und detailliert die Voraussetzungen für die Anwendung des Akkordlohns und die Anforderungen. Andere verweisen auf die Beschreibung in Tarifverträgen oder die REFA-Methodenlehre.

#### Menschengerechte Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen sind menschengerecht zu gestalten. Zu den Arbeitsbedingungen gehören die Arbeitsstätten und Arbeitsplätze, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsverfahren und Arbeitsmethoden, die Arbeitsabläufe und Arbeitsinhalte. (...)

## Datenermittlung

### Allgemeine Anforderungen

Für jede Datenermittlung, die direkt oder indirekt der Akkordlohnfindung dient, ist dem Betriebsrat vorab ihr Zweck mitzuteilen. Daten dürfen nur soweit zur Lohnfindung verwendet werden, soweit bei der Datenermittlung (...)

Zuständigkeit (...)

Reproduzierbare Arbeitsbeschreibung (...)

Messen von Ist-Zeiten/Beurteilung des Leistungsgrades (...)

Rechnen von technisch bedingten Zeiten (...)

Planzeiten (...)

Persönliche Verteilzeit (...)

Die persönliche Zeit beträgt (...)

Erholzeit (...)

Rüstzeiten und sachliche Verteilzeiten (...)

Aufbau von Vorgabezeiten (...)

(Fahrzeugindustrie, 040200/93)

Die Methode nach § 11/I Lohnrahmenabkommen zur Ermittlung der Daten ist die REFA-Methodenlehre.

(Maschinenbau, 040200/68)

Eine erste Schwierigkeit bei der Anwendung des Akkords ist die Gewährleistung der **Qualität**. Zu Lasten der Beschäftigten dürfen ihnen nur Werkstücke von ihrer Leistung abgezogen werden, für deren Qualitätsmängel die Beschäftigten verantwortlich sind.

## Ausschußregelung

Für fehlerhafte Arbeiten (Ausschuß), die ohne Verschulden des Arbeitnehmers entstanden sind, ist der volle Akkordverdienst zu bezahlen. Nacharbeiten, die ohne Verschulden des Arbeitnehmers notwendig sind, werden mit dem Akkorddurchschnitt bezahlt.

(Fahrzeugindustrie, 040200/93)

Offen bleibt dabei die Frage, wie und durch wen entschieden wird, ob Ausschuß im konkreten Fall mit oder ohne Verschulden des Arbeitnehmers entstanden ist.

Ein weiteres Problem der Akkordentlohnung ist die **Neufestsetzung von Vorgabezeiten**. Um zu verhindern, daß die durch die Anstrengungen der Beschäftigten erzielten Produktivitätsfortschritte, die in hohen Akkordlöhnen ihren Ausdruck finden, den Beschäftigten durch Reduzierung der Vorgabezeiten »weggenommen« werden, defi-

nieren einige Vereinbarungen Bedingungen, unter denen die Zeitvorgaben verändert werden dürfen.

### **Änderung der Vorgabezeiten**

Akkorde, soweit sie nicht ausdrücklich als vorläufige Akkorde bezeichnet sind, können nur geändert werden, wenn Änderungen des Arbeitsvorganges, Verwendung anderen Materials, technische Verbesserungen oder Verschlechterungen, wesentliche Änderungen in der Stückzahl oder Änderungen des Grundlohns bei Geldakkorden vorliegen oder wenn die Akkordberechnung offensichtlich unrichtig ist. Sollten vorläufige Akkorde festgelegt werden, so ist das zuständige Betriebsratsmitglied vor Arbeitsaufnahme zu informieren.

(Maschinenbau, 040200/93)

Neuere technische und arbeitsorganisatorische Entwicklungen haben dazu geführt, daß es immer weniger möglich ist, das Arbeitsergebnis individuell als Leistung zuzurechnen, weil es u. a. von der Güte der Zusammenarbeit abhängig wird. Einige der uns vorliegenden Vereinbarungen sind daher ausdrücklich für **Gruppenakkord** abgeschlossen worden.

### **Gruppenergebnis und Gruppenverdienst**

Das Gruppenergebnis entspricht dem gemeinsam erreichten Zeitgrad. Dieser ergibt sich aus der Summe der auf den Lohnscheinen vorgegebenen Vorgabezeiten und der gebrauchten Zeit. (...)

(Elektroindustrie, 040200/16)

Dabei kann ein Gruppenakkord möglicherweise motivierende Wirkungen haben, kann aber auch zu massivem Gruppendruck führen. Um Gruppenmitglieder gegen übermäßigen Gruppendruck zu schützen, wird in einigen Fällen die verbrauchte Arbeitszeit von nicht voll leistungsfähigen Beschäftigten der Gruppe nur zum Teil angerechnet; sie wird »faktorisiert«. Multipliziert man beispielsweise die verbrauchte Arbeitszeit von Leistungsgeminderten mit 0,75, so wird damit ein um 25 % verminderter Leistungsergebnis dieser Beschäftigten rechnerisch ausgeglichen. Die verminderte Leistung geht nicht zu Lasten der Arbeitsgruppe.

Darüber hinaus ist die Größe und Zusammensetzung einer Gruppe für das Leistungsergebnis entscheidend. Deshalb wird eine bestimmte Personalbesetzung festgelegt.

### **Gruppenakkord**

Bezieht sich die Vorgabezeit auf Arbeitsgruppen, ist eindeutig die Anzahl von Gruppenmitgliedern zu vermerken. Der Arbeitgeber ist dafür verantwortlich, daß die festgelegte Anzahl von Gruppenmitgliedern anwesend ist. Kann dies nicht sichergestellt werden, darf den Mitarbeitern kein finanzieller Nachteil entstehen.

(Fahrzeugindustrie, 040200/93)

## **4.2 PRÄMIENLOHN**

Prämienlohn ist schon fast eine klassische Lohnform, die aus dem Akkordlohn entwickelt wurde. Die Voraussetzungen, Bedingungen und Anforderungen an die Datenermittlung für den Prämienlohn sind fast genauso differenziert und perfektioniert ausgearbeitet wie beim Akkordlohn.

### **Menschengerechte Arbeitsbedingungen**

Die Arbeitsbedingungen sind menschengerecht zu gestalten. Zu den Arbeitsbedingungen gehören die Arbeitsstätten und Arbeitsplätze, die Arbeitsumgebung, die Arbeitsabläufe und die Arbeitsinhalte.

(Stahl- und Leichtmetallbau, 040200/99)

Prämiengrundlagen und Prämiensätze (...)

Die Ermittlung der Vorgabezeiten orientiert sich an der REFA-Methodenlehre.

(Chemieindustrie, 040200/85)

Mit dem Prämienlohn wird versucht, das Arbeitshandeln sehr differenziert zu steuern. Dies kommt in den **Zielsetzungen** zum Ausdruck, die die betrieblichen Parteien mit seiner Ausgestaltung verfolgen:

- Leistungsanreiz, Leistungsdifferenzierung
- Konkrete organisatorische Ziele, wie Förderung von Verbesserungsvorschlägen, Qualitätsverbesserung
- Konkrete personalwirtschaftliche Ziele, wie Förderung der Flexibilität und der Qualifizierung
- Effizienzsteigerung
- Förderung der Zusammenarbeit und der Kommunikation (besonders in Gruppenarbeit)

## Ziele

- Einstufung der Mitarbeiter in neu zu definierende Arbeitsbereiche nach ganzheitlicher (summarischer) und nicht mehr analytischer Betrachtung der Anforderungen
- Leistungsgerechte Honorierung der Ergebnisse von Arbeitsgruppen
- Anwenden der Kenntnisse, Erfahrungen und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter
- Förderung von Qualifikation und Flexibilität
- Verbesserung der betrieblichen Information, des Erfahrungsaustausches und der Zusammenarbeit
- Verbesserung der Produktionsqualität und der Anlagenzustände
- Anreize zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß

(Stahlindustrie, 040200/137)

Prämienlohn unterscheidet sich vom Akkordlohn

- durch Bezug auf andere Kriterien als das Zeit-Mengen-Verhältnis
- durch Bezugnahme auf mehrere Kriterien
- durch ein nicht (notwendig) proportional verlaufendes Verhältnis von Leistung (Standardleistung + Mehrleistung) zu Entlohnung (Grundlohn, Prämienrichtsatz + Prämie)

An erster Stelle der Kriterien, die prämiert werden, steht wieder die Arbeitszeit pro Arbeitsmenge. Weitere Kriterien sind:

- Qualität, z. B. Anteil fehlerhafter Stücke
- Nutzung von Maschinen
- Stoffausbeute, Materialersparnis, Energieersparnis
- Produktivität, Erfüllen der Planproduktivität
- Darüber hinaus finden wir in Einzelfällen eine große Zahl weiterer Kriterien wie Qualifikation, Personalbesetzung, Termintreue, Effektivität usw. Schließlich werden in einigen Fällen Prämien für die Erreichung von Zielvereinbarungen und auf Basis einer Leistungsbeurteilung gezahlt.

## **Prämienart**

Grundlage für die Prämie ist das quantitative Arbeitsergebnis (Mengenergebnis) eines Mitarbeiters oder einer Gruppe. Es handelt sich daher um eine Mengenprämie. Bezugsmerkmal ist die Zeit pro Mengeneinheit. Bei der Arbeitsausführung wird die betriebsübliche Qualität zugrunde gelegt.

(Datenverarbeitungsanlagen, 040200/06)

Die Unterschiede zwischen Akkord- und Prämienlohn kommen auch in der differenzierten **Zusammensetzung** des Prämienlohns zum Ausdruck. Zum Grund- oder Prämienausgangslohn, der zumeist dem Tariflohn entspricht, kommen in vielen Fällen hinzu:

- Gruppenprämie
- Produktivitätsprämie
- Individuelle Leistungsprämie
- Qualifizierungsprämie
- Qualitätsbonus
- Zielerreichungsprämie, ergebnisbezogene Prämie u.a.m.

In einigen Vereinbarungen kommen zusätzlich zu den Prämienbestandteilen

- übertarifliche Anteile
  - ein Ausgleichsbetrag (meist zum Ausgleich früher erlittener Einkommensverluste bei Veränderung des Entgeltgrundsatzes) und
  - Zulagen, u.a. für die Übernahme von Funktionen
- hinzu.

Selbstverständlich sind nicht alle diese Elemente im Entgeltsystem eines Unternehmens enthalten, die Beispiele zeigen aber, daß durchaus mehrere Elemente miteinander verknüpft werden.

Das Entgelt besteht aus dem Grundlohn, der Leistungslohn-Prämie, der Leistungszulage und einem Festbetrag. Der Grundlohn beruht auf der Arbeitsplatzbewertung und der individuellen Tätigkeitsbeurteilung, die die individuelle kontinuierliche Qualifizierung berücksichtigt. Die Leistungslohn-Prämie setzt sich zusammen aus der Grundprämie und der Produktivitätsprämie. Die Leistungszulage beruht auf einer Leistungsbeurteilung. Der Festbetrag ist ein Ausgleich für bisher gezahlte Zulagen. (Maschinenbau, 040200/109)

Um verschiedene Zielsetzungen parallel zu verfolgen, können in einer einzigen Prämie verschiedene Kennzahlen verbunden werden oder aber verschiedene Prämien werden zu einem Entgeltsystem kombiniert. Das Bestreben, den Prämienlohn auf (objektiv) meßbare Kriterien zu basieren, stößt zumindest in einigen Fällen an Grenzen, so daß (zusätzlich) auf Leistungsbeurteilungsverfahren zurückgegriffen wird.

Prämien werden nicht selten für **Gruppenarbeit** vorgesehen.

### **Entlohnungsgrundsatzz und Entlohnungsmethoden (...)**

Alle Arbeiten in Leistungsprämie werden, soweit möglich, in Gruppenprämie vergeben. (...)

(Papierverarbeitung, 040200/09)

Durch neue Produktionsverfahren ist das mengenmäßige Arbeitsergebnis häufig von den Beschäftigten nur noch sehr wenig beeinflußbar. Damit entfällt eine der Voraussetzungen für Akkordlohn. Selbst wenn die Beeinflußbarkeit noch gegeben ist, werden individuelle Leistungsbeiträge zur Arbeitsmenge, zur Qualität, zur Produktivitätssteigerung usw. bei Gruppenarbeit und in der Prozeßproduktion immer weniger erkennbar, zurechenbar und meßbar.

Besonderer Regelung bedarf die **Integration Leistungsgeminderter** bei Gruppenarbeit:

### **Personalbesetzung**

(...) Schwerbehinderte und einzulernende Mitarbeiter sind durch einen zu vereinbarenden Verminderungsfaktor bei der Personalbesetzung der Gruppe zu berücksichtigen. Dasselbe gilt bei Leistungsminderung oder Alterssicherung dann, wenn diese sich auf das Gruppenergebnis auswirkt.

(Fahrzeugindustrie, 040200/01)

**Leistungserwartungen** werden bei Prämienlohn einmal wie beim Akkordlohn als Vorgabezeiten definiert. In anderen Fällen werden Vorgaben aber auch für Planproduktivität, für Qualität oder für Arbeitsaufgaben in Verbindung mit einer Personalbesetzung vereinbart. Schließlich finden wir Regelungen, die steigende Leistungserwartungen definieren.

### **Bezugsgröße**

Als Bezugsgröße wird eine Produktivitätskennzahl PRK verwendet, die das Verhältnis von Ist-Anwesenheitszeit aller Mitarbeiter zur Anzahl der komplett bearbeiteten Flanschmitnehmer pro Abrechnungsperiode darstellt. Zeit für einen Flanschmitnehmer = xxx Min.

(Maschinenbau, 040200/100)

Die Standardprämie wird für die Erfüllung der Planproduktivität des Bereichs (...) gezahlt. (...) Die Planproduktivität eines Jahres liegt um mindestens 4 % höher als die Planproduktivität des Vorjahres.

(Maschinenbau, 040200/29)

**Gain-Sharing** ist eine neue Form des Prämienlohns. Prämienkriterium ist die Gesamteffektivität, unabhängig davon, ob sie durch schnelleres Arbeiten, durch von der Gruppe selbst verbesserte Arbeitsverfahren oder durch Verminderung von Neben- oder Nacharbeiten erzielt wird. Unter bestimmten Voraussetzungen führen Steigerungen der Gesamteffektivität zu einer Erhöhung der Vorgaben, d. h. durch ihre Leistungssteigerungen tragen die Beschäftigten zu einer Erhöhung der Leistungsanforderungen bei. Für die Interessenvertretung stellt sich die Frage, wie sie ihre Mitbestimmung wahrnehmen und Auswirkungen der Leistungssteigerung einer Gruppe auf andere Arbeitsgruppen verhindern oder mitgestalten kann.

Immer dann, wenn steigende Leistungserwartungen bestimmt werden, stellt sich die Frage, was bei **Nicht-Erfüllen der Leistungserwartung** passiert. Wir finden folgende Regelung:

- Entgeltkürzung, wenn die Gruppe die Minderleistung zu vertreten hat
- (teilweise) Verrechnung mit zukünftigen Leistungsprämien
- Gegenrechnung einer Leistung mit einem Leistungsfaktor kleiner als 1 gegenüber steigende Prämienanteile, eingegrenzt im Beispiel auf maximal einmal innerhalb von 6 Monaten
- Ursachenermittlung

Sollte das Gruppenergebnis in einem Kalendermonat unter diesen Wert fallen, wird eine betriebliche Kommission binnen 10 Tagen die Ursachen feststellen. Die Kommission besteht aus zwei Mitgliedern des Betriebsrates und zwei Mitgliedern, die von der Werkleitung bestimmt sind. Beruht die Minderleistung auf Gründen, welche die Gruppe zu vertreten hat, wird der Lohn entsprechend gekürzt.

(Fahrzeugindustrie, 040200/01)

Die Geschäftsführung behält sich vor, für den betrieblichen Zuordnungsbe-  
reich eine Gegenrechnung gegenüber steigenden Prämienanteilen nach Ziffer  
(...) in einem oder mehreren Folgemonaten vorzunehmen, wenn der maßge-  
bende Leistungsfaktor von x unterschritten wird und dadurch die Y % bzw. Z %  
Mindestprämie nicht erreicht werden. Die Gegenrechnung ist nur möglich,  
wenn innerhalb des Folgemonats die Absicht zur Gegenrechnung dem  
Betriebsrat verbindlich angezeigt wird. (...) Innerhalb von 6 Monaten, begin-  
nend mit dem Wertungsmonat, darf keine weitere Gegenrechnung aus Lei-  
stungsunterschreitung gefordert werden. (Stahlindustrie, 040200/87)

(Stahlindustrie, 040200/87)

Zahlreiche Vereinbarungen bestimmen steigende Leistungserwartungen an die Beschäftigten. Umgekehrt finden wir eine Reihe von Regelungen zur Begrenzung einmaliger oder steter Leistungsverdichtungen:

- durch die o. g. Leistungsstandards,
  - durch die Festsetzung einer Personalbesetzung,
  - durch die Einbeziehung der paritätischen Kommission bei Veränderung der Leistungserwartung
  - und durch strenge Vorschriften bezüglich der Änderung von Vorgaben.

Ist die tatsächliche Personalbesetzung geringer als die in Standard-Produktionssituationen als erforderlich eingeplante Anzahl von Mitarbeitern, so vermindert sich das von der Gruppe zu fertigende Pensum. Ergibt sich aus der Planung eine Erhöhung der zu produzierenden Stückzahl, ist die Personalbesetzung der Gruppe entsprechend anzupassen. Bei Veränderungen der tariflichen Arbeitszeit ist ebenfalls eine Anpassung vorzunehmen.

(Fahrzeugindustrie, 040200/01)

## **Leistungslohnkommission**

Werden wegen Beanstandung von Vorgabezeiten oder Prämien-Grundleistungen Kontrollaufnahmen erforderlich, so ist ein Mitglied der Kommission (Betriebsrat – Arbeitnehmerseite) hinzuzuziehen.

(Papierverarbeitung, 040200/09)

## Änderung von Vorgabe-Daten

Vorgabe-Daten werden nach Abstimmung mit dem Betriebsrat überarbeitet.

- Aufgrund einer Feststellung des Arbeitgebers und einer vorherigen begründeten Mitteilung an den Betriebsrat, daß sich technisch/organisatorische

Änderungen ergeben haben, die maßgeblich Einfluß auf die Höhe der Vorgabe-Daten haben.

- Aufgrund Reklamation eines Arbeitnehmers oder des Betriebsrates. Dabei ist der Reklamationsgrund anzugeben.
- Aufgrund einer Ursachenprüfung.

Streitigkeiten werden in der paritätischen Prämienkommission behandelt.

(Stahl- und Leichtmetallbau, 040200/99)

Der Arbeitgeber kann einmal erreichte Leistungshöhen nicht ohne weiteres zum neuen Standard erklären. Er muß vielmehr begründen, warum er neue Normen festsetzen will.

Darüber hinaus enthalten einige Vereinbarungen eine Reihe von interessanten Regelungen, um Benachteiligungen der Beschäftigten zu begrenzen. Dazu gehört der Umgang mit Fehlerquellen oder Störungen, die das Leistungsergebnis der Beschäftigten ohne ihr Zutun beeinflussen.

#### **Verhalten bei Störungen, die nicht durch die Gruppe zu vertreten sind**

Kurzfristige Störung bis zu 15 Min./Schicht und Maschine sind in der Verteilzeit enthalten und sollen für Hilfs- und Unterstützungsarbeiten genutzt werden. Bei längeren organisatorischen oder technischen, nicht durch die Gruppe zu beeinflussenden Störungen, wie z. B. bei Maschinenreparatur, Maschinenwartung, Teilemangel, Auftragsmangel u. a. wird die Ist-Anwesenheitszeit der Gruppe um die nicht zu beeinflussenden Zeiten reduziert.

(Maschinenbau, 040200/100)

Bei Nicht-Erfüllung der Bemessungsgröße, bedingt durch Auftragsmangel, bleibt der Anspruch auf die Prämie erhalten. (Stahlindustrie, 040200/87)

Treten im Abrechnungszeitraum Gründe ein, welche die Beschäftigten nicht zu vertreten haben und die zu einer Nicht-Erreichung der vereinbarten Ziele führen, so erfolgt die Gewährung des variablen Lohnanteils in voller Höhe. (...)

(Fahrzeugindustrie, 040200/55)

Einige Unternehmen behalten sich ihrerseits vor, von den Beschäftigten in bestimmten Situationen, z. B. bei zurückgehender Nachfrage, nur Standardleistung zu verlangen und zu vergüten.

Das Recht des Geschäftsführers, zeitweilig Mitarbeiter in Abstimmung mit dem Betriebsrat umzusetzen oder nur die unter Punkt 2 definierte Leistung zu fordern und im Grundlohn zu vergüten, bleibt unabhängig davon bestehen.

(Nahrungsmittelindustrie, 040200/58)

Eine Voraussetzung der Prämienentlohnung ist die Beeinflussbarkeit der Leistungsergebnisse. Führungskräfte und Beschäftigte, die mit Neben- und Zuarbeiten, z. B. mit Transportarbeiten, beauftragt sind, beeinflussen einerseits durch ihr Arbeitsverhalten die Leistung der sog. »Primärbereiche«, ihre eigene Leistung ist aber häufig nicht unmittelbar meßbar und daher weniger geeignet für eine Prämienentlohnung. Dennoch werden Wege gesucht, diese Beschäftigten in die Prämienentlohnung einzubeziehen, um auch ihr Leistungsverhalten zu beeinflussen.

### **Prämienbetrag**

Das Prämenergebnis wird gleichmäßig auf alle Mitglieder der Prämiengruppe verteilt.

Primärbereiche (...)

### **Sekundärbereiche**

Die Prämie für Mitarbeiter indirekter Bereiche ergibt sich aus einem x %igen Anteil an dem Durchschnittswert der Primärbereiche, denen der Sekundärbereich zugeordnet ist.

(Stahlindustrie, 040200/137)

### **Leiterin**

Die Leistungsprämie berechnet sich während der Testphase als Durchschnitt der Leistungsprämien aller anderen Mitarbeiterinnen.

(Gesundheitswesen, 040200/62)

Ein weiteres Ziel der Interessenvertretung liegt darin, den Beschäftigten insbesondere bei der Einführung der Prämienentlohnung oder bei der Umstellung auf einen neuen Prämienlohn keine Entgelteinbußen zuzumuten. Gleichzeitig würde eine dauerhafte Besitzstandswahrung dem Prinzip einer Leistungsentlohnung widersprechen. Daher

wird eine Besitzstandszulage langsam »abgeschmolzen«, z. B. durch teilweise Anrechnung von Tariferhöhungen.

### **Verdienstsicherung**

Während der Einführungsphase erhalten die Mitarbeiter mindestens ihren durchschnittlichen Stundenverdienst der letzten 6 Monate. Wird nach dem Prämienlohnmodell ein Mehrverdienst erzielt, wird er auch in der Einführungsphase an die Mitarbeiter ausgezahlt. (Maschinenbau, 040200/100)

### **Zulagen**

Differenzbeträge zwischen dem bisherigen Effektivlohn und der Summe aus Tariflohn und Prämie werden in Form einer auf Tariferhöhungen nicht anrechenbaren Sozialzulage ausgeglichen. Die Sozialzulage wird zum 1.1.19xx und 1.1.19xx jeweils um einen Betrag von DM x gekürzt. Lohngruppenveränderungen mit resultierenden Lohnerhöhungen und Prämienerhöhungen werden gegen die Sozialzulage angerechnet. (Elektroindustrie, 040200/115)

## **4.3 PROVISION**

Nach den uns vorliegenden Vereinbarungen werden Provisionen vor allem an unmittelbar im Kundenkontakt stehende Beschäftigte (Verkauf, Kundenberatung, Techn. Kundendienst) gezahlt. Die Zielsetzungen von Provisionen scheinen den betrieblichen Partnern selbstverständlich zu sein. Ausführungen dazu finden wir in den betrieblichen Vereinbarungen kaum.

Mit Provisionen werden zumeist Erfolge anerkannt und belohnt, Erfolge, die präzise einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen zugerechnet werden können.

**Kriterien** für die Zahlung einer Provision sind:

- Umsatz (im Verkauf), Umsatzsteigerung, Erreichen eines Planumsatzes
- Gewinnung von Kunden, von Kunden mit bestimmtem Umsatzvolumen
- Akquirierte Kunden mit erwartetem Absatz, zukünftiger Absatz

Verkäufer/innen erhalten eine monatliche Umsatzprämie als Einzelprämie brutto. Multiplikatoren für die Prämienermittlung siehe Anlage I, die Bestandteil dieser Vereinbarung ist. (Versandhandel, 040200/134)

### **Neukundenprämie:**

Sie prämiert die Leistungen der Bezirksleiter/innen hinsichtlich der Anzahl, Qualität und Gesamtumsatz geworbener Neukunden mit einer quantitativen und einer qualitativen Neukunden-Prämie. (Versandhandel, 040200/129)

### **Bemessungsgrundlage**

Maßgebend für die Errechnung der Prämie ist die im Geschäftsjahr akquirierte Leistung (kw) des einzelnen Energieberaters. (Energieversorgung, 040200/28)

Die Kriterien, für die Provisionen gewährt werden, lassen sich messen oder zählen. Subjektive Einflüsse, wie sie insbesondere in Leistungsbeurteilungen kaum auszuschließen sind, stellen bei Provisionen kein Problem dar.

Zusätzlich werden Faktoren wie Stornierungen eingeworbener Aufträge, Zahlungsverzug der Kunden, gewährte Preisnachlässe etc. berücksichtigt, die den Erfolg möglicherweise schmälern.

### **Provisionsberechnung**

Basis für die Berechnung der Gebrauchtwagenprovision ist der Auszeichnungspreis abzüglich der MwSt. Der Auszeichnungspreis wird vom Verkaufsleiter festgelegt.

Der Provisionsanspruch des Verkäufers ist abhängig vom Nachlaß, der dem Kunden gewährt wird. Er wird nach folgender Tabelle errechnet. (...)

(Fahrzeugindustrie, 040200/121)

Der/die Bezirksleiter/in erhält für den getätigten Neukunden-Umsatz x % Provision. Der Umsatz von Kunden, die zu diesem Zeitpunkt die dritte Mahnung erhalten haben oder an ein Inkasso-Büro abgegeben wurden, bleibt außer Ansatz. (Versandhandel, 040200/129)

Wenn Provisionen dezentral und differenziert beispielsweise für verschiedene Produkte, Kundengruppen oder Regionen ausgestaltet werden, bilden sie ein zielgenaues Steuerungsinstrument in der Hand des Managements. Je differenzierter Provisionen aber gezahlt werden, um so mehr verlieren sie an Transparenz. Zentral und einheitlich gestaltete Provisionen schaffen zwar gleiche Voraussetzungen für die zusätzliche Vergütung von Erfolgen, es bleibt aber die Abhängigkeit des Erfolgs von nicht beeinflußbaren Faktoren, wie z. B. der konjunkturellen Entwicklung, von der Kaufkraft, von der

Stärke der Konkurrenz im regionalen Markt oder im speziellen Produktbereich bzw. Kundensegment.

Die Leistungen und der (Verkaufs-)Erfolg von im Außendienst, der Kundenbetreuung oder dem im Verkauf Beschäftigten sind auch von der Zuarbeit des Betriebes, vom Service und der Unterstützung des Innendienstes abhängig. Einige Unternehmen beteiligen deshalb die **kundenferneren Beschäftigten**, z. B. die für die Kundenberatung tätigen internen Service-Stellen, an Provisionen. Dies realisieren sie über einen festgelegten Anteil der Provisionen, der an die Beschäftigten des Betriebsbereiches ausgezahlt wird. In ähnlicher Weise werden Provisionen für Führungskräfte festgelegt.

Mitarbeiter/innen, die ausschließlich oder überwiegend Service-, Verwaltungs-, Kassier- oder Lagerarbeiten verrichten, erhalten eine monatliche Durchschnittsprämie brutto. Die Durchschnittsprämie errechnet sich aus der Summe der einzelnen Umsatzprämien und dem darauf anzuwendenden Divisor. (...)

(Versandhandel, 040200/134)

#### **Prämiensystem für (...) -Gebietsleiter:**

Grundlage des Prämiensystems für (...) -Gebietsleiter ist das jeweils bestehende Prämiensystem für (...) -Bezirksleiter: (...) Der Gebietsleiter erhält das x-fache des auf die (seine) Bezirke durchschnittlich entfallenden Prämienbetrages.

(Versandhandel, 040200/130)

## **4.4 LEISTUNGSZULAGEN**

Leistungszulagen bekommen nach Lohnrahmentarifvertrag II NW/NB vom 1. 11. 1973 der Metallindustrie Zeitlöhner, also genau diejenigen (gewerblichen) Arbeitnehmer/innen, deren Leistung nicht im Rahmen eines Akkordsystems oder eines Prämiensystems gemessen und entsprechend entlohnt werden kann. Leistungszulagen werden dementsprechend häufig auch an Angestellte gezahlt, deren Leistung mit den bekannten Verfahren nicht gemessen werden kann.

Als **Ziele** dieser Entgeltform werden in erster Linie genannt:

- Leistungsanreiz, -differenzierung, -motivation
- konkrete personalwirtschaftliche Ziele, wie Förderung der Flexibilität
- Effizienz- und Produktivitätssteigerung

Ziel dieser Vereinbarung ist es,

- durch eine nachvollziehbare und transparente Leistungsbeurteilung die individuellen Leistungen der Mitarbeiter in differenzierter Weise anzuerkennen
- die kontinuierliche Leistung der Mitarbeiter durch Leistungszahlungen zu honorieren und
- dadurch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern.

Darüber hinaus gilt es, die Mitarbeiter durch herausfordernde Aufgaben, erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume und durch entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten zu motivieren.

(Chemieindustrie, 040200/13)

Ganz anders das folgende Beispiel:

### **Grundsatz**

(Das Unternehmen) (...) erwartet von den Mitarbeitern im Rahmen der neuen Fertigungsstrukturen ein hohes Maß an Zusammenarbeit, Einsatz, Qualität, Flexibilität und Initiative. Um den persönlichen Beitrag des einzelnen sowie insbesondere des Gruppenmitglieds zum Erfolg der Gruppe zusätzlich zum Gruppenergebnis individuell zu berücksichtigen, wird eine persönliche (...) Zulage vereinbart.

(Maschinenbau, 040200/37)

Leistungszulagen sind häufig mit anderen Lohn- oder Gehaltsbestandteilen wie Firmensockel, Ausgleichszulage, Berufsgruppenzulage oder Zielerfüllungsprämie verbunden. Sie werden monatlich über einen Zeitraum von vier Monaten bis zu einem Jahr für eine zurückliegende Leistung gezahlt. Zumeist entscheidet eine **Leistungsbeurteilung** über die Höhe der Zulage, nur in 5 der 28 vorliegenden Vereinbarungen wird die Leistung gemessen oder zugleich gemessen und beurteilt (vgl. 3.4, zur Leistungsbeurteilung 3.4.2).

Einige Unternehmen betonen, daß es sich um eine freiwillige übertarifliche Leistung handelt. Als leistungsbezogene Zulage ist sie aber Entgelt für geleistete Arbeit. Es ist rechtlich umstritten, ob die Leistungszulage den Unternehmen zur Disposition steht, bzw. ob sie die Leistungszulage einseitig kürzen oder ganz entfallen lassen können. In einigen Vereinbarungen wird vermutlich deshalb ausdrücklich ein **Rechtsanspruch** auf die Leistungszulage ausgeschlossen. Andere Vereinbarungen begründen dagegen einen solchen Anspruch.

## **Rechtsgrundlagen**

Nach § 4, Abs. 4 BZT-G/NW werden an Arbeiter, deren Leistungen dauernd über dem Durchschnitt der Leistungen liegen, die normalerweise von Arbeitern der gleichen Berufsgruppe erwartet werden können, Leistungszuschläge gezahlt. Die Zuschläge müssen im Rahmen der Leistungsfähigkeit des Betriebes bzw. der Verwaltung liegen (...). Die Leistungszuschläge sind jederzeit widerruflich. Über die Zahlung der Leistungszuschläge ist jährlich neu zu entscheiden. (...) Ein Rechtsanspruch auf Zahlung von Leistungszuschlägen wird durch diese Dienstvereinbarung nicht begründet. (Stadtverwaltung, 040200/102)

## **Leistungszulage und Leistungsbewertung**

Jeder in Ziffer 1 genannte Arbeitnehmer hat für die von ihm erbrachte, über der vereinbarten Ausgangsleistung liegende Leistung einen Anspruch auf Leistungszulage. (Stahlindustrie, 040200/05)

Sofern ein Anspruch auf Leistungszulage begründet wird, kann die Leistungszulage nicht vom aktuellen wirtschaftlichen Ergebnis abhängig gemacht werden, wie das bei erfolgsbezogenen Jahresprämien häufig getan wird. Wie das obige Beispiel einer Stadtverwaltung zeigt, ist die Leistungszulage in einigen Fällen nicht nur von der individuellen Leistungsbeurteilung, sondern zusätzlich von einem abteilungs-, betriebs- oder unternehmensbezogenen Budget abhängig, über das jährlich neu entschieden wird.

## **Volumen**

Die Geschäftsführung beschließt, unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation in der Regel jährlich, ob, wann und in welcher Höhe ein Erhöhungsetat für Leistungszahlungen zur Verfügung gestellt wird.

(Chemieindustrie, 040200/90)

Die Festlegung der neuen Budgetermittlungstabelle erfolgt, indem die alte Budgetermittlungstabelle um den prozentualen Faktor, der sich aus der Gesamtkapitalrendite der (Unternehmens-)gruppe gemäß Anlage 2 ergibt, erhöht wird. (Chemieindustrie, 040200/07)

Ein Budget begrenzt in der Regel entweder die Höhe der individuellen Zulagen oder den Anteil der Beschäftigten, die eine Leistungszulage erhalten können. In einem Tarifvertrag für die Energieversorgung ist dieser Anteil und die Höhe des Budgets – relativ zur Entgeltsumme insgesamt – festgelegt.

Wie bereits in 3.4.2 gezeigt, zielen die meisten Leistungsbeurteilungsverfahren ausdrücklich auf den Leistungsvergleich ab, z. B. indem sie als Beurteilungsmaßstab eine nicht näher definierte »durchschnittliche Leistung« benennen. Auf dieser Basis werden in einigen Vereinbarungen nur die Höchstleistungen belohnt. Damit schaffen sie einen starken Leistungsanreiz, gleichzeitig aber auch das Problem der Enttäuschung derjenigen, die trotz großer Anstrengungen keine Leistungszulage erhalten. Andere Vereinbarungen differenzieren die Zulage in der Höhe, gewähren aber auch Beschäftigten mit einer durchschnittlichen Leistung eine Zulage. Nur in einer Vereinbarung wird allein die Leistungshöhe in Betracht gezogen, alle Beschäftigten können (theoretisch) die höchste Zulage erhalten (vgl. Beispiel Optische Industrie 040200/135 in Kapitel 3.5).

In jeder Tätigkeitsgruppe können in der Regel x % der Angestellten eine Leistungszulage erhalten. Dieser Anteil darf nicht erheblich überschritten werden.

(Energieversorgung, 040200/101)

Die Zuschläge müssen im Rahmen der Leistungsfähigkeit des Betriebes bzw. der Verwaltung liegen und dürfen im Einzelfall x v. H. des Monatstabellenlohnes der Stufe 1 der jeweils nächst niedrigen Lohngruppe des Arbeiters (bei Arbeitern der Lohngruppe 1 der Stufe 1) und insgesamt x v. H. der Summe der Monatstabellenlöhne der Stufe 1 des Betriebes, der Verwaltung bzw. des Verwaltungszweiges nicht überschreiten.

(Stadtverwaltung, 040200/102)

Die konkrete individuelle Leistungszulage ergibt sich in den meisten Fällen unmittelbar aus dem Beurteilungsergebnis. Das Beurteilungsergebnis wird über eine Formel oder Tabelle umgerechnet in eine Leistungszulage von bestimmter Höhe. In anderen Fällen legt meist ein Vorgesetzter oder auch eine Kommission unter Berücksichtigung der Beurteilung die konkreten Leistungszulagen fest. In weiteren Fällen wird aufgrund des Beurteilungsergebnisses eine Leistungszulage vorgeschlagen. Die letzte Entscheidung behält sich die Unternehmensleitung vor.

Mit einem Beurteilungsverfahren wird häufig ein Einspruchs- oder Beanstandungsverfahren vorgesehen. Einspruch erheben können insbesondere die betroffenen Beschäftigten selbst. Es wird dann ein mehrstufiger Instanzenweg vorgeschrieben, der in überschaubarer Frist zu einer endgültigen Entscheidung führen soll (vgl. Kapitel 5).

Leistungszulagen gibt es in zwei Formen, zum einen die Zulage, über die regelmäßig neu entschieden wird, die also mal höher, mal niedriger ausfallen kann. Und zum anderen die Leistungszulage, die nach der regelmäßigen Überprüfung gleich bleibt oder erhöht wird. In beiden Fällen, besonders wichtig aber im letzteren Fall, ist die Gestal-

tung des Verfahrens bei einer Rückstufung aufgrund sinkender Leistung. Hier sind in einer Reihe von Vereinbarungen mehrere Mechanismen zum Schutz vor ungerechtfertigter Kürzung der Leistungszulage eingebaut worden.

Die Beschäftigten müssen auf ihre Leistungsminderung und die Möglichkeit der Reduzierung der Leistungszulage hingewiesen werden. Sie können innerhalb einer Frist ihre früheren Leistungen wieder erreichen. Die endgültige Entscheidung über eine Verminderung der Leistungszulage fällt nicht der Vorgesetzte, sondern beispielsweise eine paritätische Kommission.

Eine Leistungsbeurteilung kann zu einer Verringerung der Leistungszulage führen. Bei einer solchen verringerten Zahlung kann nach 3 – 6 Monaten die Leistungsbeurteilung wiederholt werden. (Finanzdienstleistung, 040200/95)

### **Mitarbeitergespräch**

(...) Bei einer beabsichtigten Rückstufung in der Bewertung bedarf es einer schriftlichen Ankündigung spätestens 3 Monate vor der möglichen Entgelt-Wirksamkeit der Bewertung. In diesem Zeitraum hat der Mitarbeiter Gelegenheit, seine Bewertungsmerkmale zu verbessern.

(Maschinenbau, 040200/37)

### **Abzug von Leistungszulagen-Stufen**

Bei spürbarem Leistungsabfall kann der Vorgesetzte zum Leistungszulagen-Überprüfungszeitpunkt nach erfolgtem Beurteilungsgespräch den Abzug von bis zu 4 Leistungszulagen-Stufen beantragen, sofern er im Beurteilungszeitraum den Mitarbeiter auf diesen Leistungsabfall deutlich hingewiesen hat und zur Leistungssteigerung aufgefordert hat. Ein Abzug von Leistungszulagen-Stufen erfolgt nicht, wenn der Leistungsabfall durch eingeschränkte Leistungsfähigkeit (z. B. aus gesundheitlichen Gründen) bedingt ist, die der Mitarbeiter nicht zu vertreten hat.

Über den Abzug entscheidet die paritätische Kommission (...).

(Chemieindustrie, 040200/90)

In einigen der oben dargestellten Beispiele haben die Interessenvertretungen erreicht, daß gesundheits- oder krankheitsbedingter Leistungsabfall nicht entgeltwirksam zu Lasten der Beschäftigten geht. Ältere Beschäftigte oder Beschäftigte mit längerer Betriebszugehörigkeit werden z.T. zumindest auf eigenen Wunsch, aus der Beurteilung herausgenommen, leistungsgeminderte Beschäftigte werden ebenfalls von der Beur-

teilung ausgeschlossen oder sollen unter Berücksichtigung ihrer Leistungsminderung beurteilt werden.

Beschäftigte, die das x. Lebensjahr beendet haben sowie Schwerbehinderte im Sinne des Schwerbehindertengesetzes (SchwbG) werden nur auf eigenen Wunsch bewertet bzw. beurteilt. Wird eine Beurteilung abgelehnt, so erhalten sie die Leistungsstufe der letzten drei Beurteilungsperioden.

(Elektroindustrie, 040200/135)

### **Sonderfälle**

(...) Schwerbehinderte werden behindertengerecht eingesetzt und entsprechend ihrer Tätigkeit beurteilt.

Eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten in Folge einer Schwangerschaft dürfen nicht zur Benachteiligung bei der Beurteilung führen. (...)

### **Altersabsicherung**

- Mitarbeiter nach Vollendung des x. Lebensjahres und des x. Berufsjahres,
- Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte gemäß §§ 1 + 2 SchwbG, nach Vollendung des x. Lebensjahres,
- alle anderen Mitarbeiter nach Vollendung des x. Lebensjahres, erhalten grundsätzlich eine Absicherung des DM-Betrages der Leistungszulage in der Höhe, die sich aus der Beurteilung im Jahr der Vollendung obiger Voraussetzungen ergibt.

(Chemieindustrie, 040200/07)

## **4.5 JAHRESPRÄMIE**

Jahresprämien, Bonuszahlungen und Tantiemen haben als Formen des erfolgsbezogenen Entgelts für Führungskräfte eine lange Geschichte. Neu und zunehmend scheint die Ausweitung auf tariflich Beschäftigte und die Verbindung von Leistungs- und Erfolgsbezug. Jahresprämien sind sehr unterschiedlich gestaltet. Von den vorliegenden 45 Vereinbarungen zu Jahresprämien haben 12 vorrangig einen Leistungsbezug, 21 einen Erfolgsbezug und 12 verbinden die Elemente Leistung und Erfolg.

**Tabelle 13: Jahresprämien**

<i>Leistungs- oder Erfolgsbezug</i>	<i>Anzahl von Vereinbarungen über Jahresprämien</i>	<i>Verfahren der Zumessung (beispielhaft)</i>
Leistungsbezug	12	a) Budget wird von Geschäftsführung bereitgestellt c) auf Basis von Leistungsbeurteilung oder Erfüllung von Zielvereinbarungen individuell zugemessen
Leistungs- und Erfolgsbezug	12	a) Budget nach Erfolgskennzahlen b) Verteilung auf Bereiche nach Ermessensentscheidung der Leitung oder nach Erfolgskennzahlen der Bereiche c) individuelle Zumessung nach Leistungsbeurteilung oder Erfüllung von Zielvereinbarungen
Erfolgsbezug	21	a) Budget nach Erfolgskennzahlen b) Verteilung auf Bereiche nach abteilungsbezogenen Erfolgskennzahlen c) z.T. gleichmäßige Verteilung an die Beschäftigten z.T. entsprechend individuellen Erfolgen

Jahresprämien scheinen vor allem auf Wertorientierung und Arbeitseinstellung, auf das Bewußtsein der Beschäftigten zu zielen. Unter den Zielen wird an erster Stelle der individuelle Leistungsanreiz genannt. Darüber hinaus sollen unternehmerisches Denken und Handeln der Beschäftigten gefördert werden. Sie sollen die Wettbewerbsfähigkeit und Marktausrichtung des Unternehmens zu ihrer eigenen Sache machen und die personalwirtschaftliche Strategie des Unternehmens unterstützen, u. a. durch Flexibilität und Qualifizierung.

### **Präambel**

Aufgrund der Notwendigkeit eines effizienten Leistungsanreizes, bezüglich einer schnellen expansiven Entwicklung von Umsatz und Kundenzahl, soll nachfolgend eine leistungsbezogene Gehaltsstruktur festgelegt werden: (...)

(Einzelhandel, 040200/03)

## **Präambel**

In Anerkennung der Leistungen der Belegschaft bei der Umsetzung der in den letzten Jahren getroffenen Entscheidungen, die den Bestand des Unternehmens auch in Zukunft nachhaltig sichern, haben sich Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat der (...) darauf geeinigt, den Mitarbeitern dauerhaft eine Beteiligung am Unternehmenserfolg zu gewähren. (...) Mit dieser Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung soll die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen sowie ihre Motivation gefördert werden, durch ihre Leistung und verantwortliches Handeln weiterhin zum Erfolg von (...) beizutragen.

(Fahrzeugindustrie, 040200/21)

Die Jahresprämien werden in bis zu drei Schritten ermittelt:

- a) Bestimmung des Budgets für die Jahresprämie
- b) Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Bereiche und Abteilungen
- c) Zuweisung/Bestimmung der individuellen Prämienbeträge

**zu a)**

In der Regel entscheidet die Geschäftsführung, in einem einzigen Unternehmen gemeinsam mit dem Betriebsrat, jährlich über die Höhe des für die Jahresprämien zur Verfügung stehenden Budgets.

## **Tantiemevolumen**

Der Vorstand entscheidet grundsätzlich jährlich über die Höhe des Tantiemevolumens. (Finanzdienstleistungen, 040200/98)

## **Präambel**

(...) Für jedes abgeschlossene Geschäftsjahr trifft die Geschäftsführung gemeinsam mit dem Betriebsrat eine neue Entscheidung über die Zahlung einer Prämie an die Mitarbeiter dieser Abteilung. (Immobilien, 040200/45)

In anderen Unternehmen ist eine »Formel« bestimmt, nach der das Budget errechnet wird.

Teil B der Erfolgsprämie ist in erster Linie am Unternehmenserfolg ausgerichtet (...). Die Höhe dieses Teils der Erfolgsbeteiligung ist abhängig von der Höhe der festgelegten Dividende und Bonus. (Fahrzeugindustrie, 040200/117)

Für das Geschäftsjahr (...) wird eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter/innen in den Betrieben der Firma ausgeschüttet. Dazu wird auf Unternehmensebene, bezogen auf das Jahresergebnis (...), ein Gesamtopf gebildet, der im Volumen x % der Überschreitung von x % Jahresergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag ausmacht.

(Einzelhandel, 040200/126)

**zu b)**

Im zweiten Schritt wird das Budget auf einzelne Abteilungen oder Betriebe verteilt. Dies geschieht entweder mittels Erfolgskennzahlen der Abteilungen, durch Ermessensentscheidungen der Bereichsleiter oder durch Verteilung entsprechend der Kopfzahl oder des Entgeltvolumens der Abteilungen.

**Prämienzuweisung aus dem Bereichs-/Abteilungstopf**

Die zentralen Bereichsleiter beurteilen außergewöhnliche Erfolgsbeiträge ihrer Abteilungen und weisen diesen einen Betrag zu.

(Finanzdienstleistungen, 040200/33)

**Tantiemevolumen (...)**

Gesamtbank und Betriebsrat sind sich darüber einig, daß für eine differenzierte Zuteilung des Tantiemevolumens an die einzelnen Abteilungen ergebnisorientierte Verteilungskriterien erforderlich sind.

(Finanzdienstleistungen, 040200/98)

**Leistungsbonusvolumen (...)**

Das so errechnete Gesamtvolumen wird auf die zentralen Geschäftsfelder, Stäbe und Servicebereiche entsprechend der Anzahl der dort tätigen Tarifmitarbeiter und der sich dafür ergebenden Gehaltssumme heruntergebrochen.

(Finanzdienstleistungen, 040200/36)

**zu c)**

Schließlich werden die individuellen Jahresprämien festgelegt. In einigen Fällen wird ein Teil des Prämienbudgets gleichmäßig auf alle Beschäftigten verteilt. Dies lässt sich verstehen als ein Mindestbetrag, der einer Demotivation entgegenwirkt und eine Anerkennung eines allgemeinen Beitrags zum Unternehmenserfolg ausdrückt. Der zweite Teil des Prämienbudgets wird auf Basis von Ermessensentscheidungen der Vorgesetz-

ten oder nach Leistungsbeurteilungen auf die einzelnen Beschäftigten aufgeteilt. Nicht wenige Vereinbarungen verteilen auf diese Weise das gesamte Prämienbudget, verteilen also nicht einen Teilbetrag gleichmäßig an alle.

x % der Erfolgsbeteiligung werden auf die anspruchsberechtigten Mitarbeiter/innen (ausgenommen sind hiervon die Auszubildenden) auf der Basis der durchschnittlichen individuell vertraglich geregelten Wochenarbeitszeit während des Geschäftsjahres aufgeteilt.

(100 – x) % der Erfolgsbeteiligung werden nach qualitativen Kriterien auf betrieblicher Ebene verteilt, die im Marktteam festzulegen sind. Erfolgt über die (100 – x) %ige Verteilung keine Einigung im Marktteam, so ist die gesamte Erfolgsbeteiligung gleichmäßig auf alle Beschäftigten nach Arbeitszeit aufzuteilen.  
(Einzelhandel, 040200/126)

### **Verantwortung und Kontrolle**

Grundsätzlich nimmt der jeweilige Vorgesetzte die Verteilung an einzelne Leistungsträger (ohne zugeordnete Kunden) vor. Er gibt seine Entscheidung der Abt. bekannt; dort werden die Einhaltung der Regularien (z. B. kein Gießkan nenprinzip) kontrolliert und die Beträge gebucht. (...) Der Vorgesetzte hat mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen, in dem er jeweils seine Gründe für eine Prämiierung bzw. Nichtprämiierung bespricht.

(Finanzdienstleistung, 040200/112)

### **Individuelle Ausschüttung**

Die individuelle Leistung ist im Rahmen der vorhandenen Mittel maßgebend für die Höhe des Leistungsbonus. Die Bewertung des individuellen Leistungsbeitrags erfolgt im Vertrieb grundsätzlich auf der Grundlage konkret formulierter Zielvereinbarungen, im Betrieb auf der Basis der Leistungsbeurteilung gemäß Betriebsvereinbarung über die »Leistungsbeurteilung der tariflich bezahlten Mitarbeiter«. (...)

Die individuelle Höhe des Leistungsbonus derjenigen Mitarbeiter, die einen Leistungsbonus erhalten sollen, wird, wie in der Anlage zu dieser Regelungsabsprache beschrieben, zunächst rechnerisch ermittelt. Der Vorgesetzte kann diesen Wert in freiem Ermessen bis zu DM 500,— erhöhen. Soll eine darüber hinausgehende Erhöhung erfolgen, bedarf es der Zustimmung des Betriebsrates.

(Finanzdienstleistung, 040200/113)

Der Abteilungsleiter beurteilt außergewöhnliche Erfolgsbeiträge einzelner Mitarbeiter und entscheidet über die Verteilung der Prämien. Dabei hat er sich mit dem Zentralbereichsleiter und mit einem aus der Mitte des Teams zu bestimmenden Mitarbeiter abzustimmen. (Finanzdienstleistung, 040200/33)

Wie dargestellt verbinden die Jahresprämien in vielen Fällen einen Leistungs- mit einem Erfolgsbezug. Kritisch mag eingewendet werden, Erfolgskennzahlen seien kein objektives Maß, sie seien manipulierbar. Andererseits sind Erfolgskennzahlen ein »eleganter Ausweg«, um die Probleme der Messung und Zurechnung individueller Leistungsbeiträge zu lösen. Zumal Leistungen in modernen Arbeitsprozessen nur durch Zusammenarbeit zustande kommen. Den Unternehmen dient ein Erfolgsbezug letztlich auch zur Beeinflussung der Beschäftigten, zu ihrer Orientierung auf das Unternehmensziel Erfolg = Gewinn.

Ob eine penible Berücksichtigung von Fehlzeiten die Erfolgsorientierung der Beschäftigten fördert, darf durchaus bezweifelt werden. Oberflächlich ist nachvollziehbar, daß – wer nicht anwesend ist – in dieser Zeit keine Leistung bringen und zum Erfolg nichts beitragen kann. Ein undifferenzierter Fehlzeitenabzug von einer Jahresprämie berücksichtigt weder unterschiedliche Fehlzeitengründe noch verschiedene Auswirkungen von Fehlzeiten und auch nicht einen späteren Ausgleich des Arbeitsausfalls durch die/den fehlende/n Beschäftige/n.

### **Ermittlung des Fehlzeitenabzugs**

Bei Fehlzeiten wird der individuelle Prämienbetrag um den Fehlzeitenabzug gekürzt. Der Fehlzeitenabzug errechnet sich für jeden einzelnen Tag wie folgt:

$$\frac{\text{Gesamtbetrag der Prämienausschüttung}}{\text{Anzahl der beurteilten Mitarbeiter} \times 60} = \text{Fehlzeitenabzug je Fehltag}$$

(Immobilien, 040200/46)

## **4.6 STELLEN- UND LEISTUNGSORIENTIERTE GEHALTSFINDUNG**

Es liegen uns 4 Betriebsvereinbarungen über eine neuartige Gehaltsfindung vor, wie sie von der Unternehmensberatung Hay entwickelt wurde. Sie gelten für außertarifliche Angestellte, zum Teil unter Berücksichtigung der höchsten tariflichen Entgeltgruppe und zum Teil unter Einbeziehung der leitenden Angestellten (nach § 5 Abs. 3 BetrVG). Von den bekannten tariflichen Entgeltmethoden unterscheiden sie sich in zweifacher

Hinsicht: Den Stellen oder Funktionen werden personenunabhängig nach vorgegebenen Kriterien Gehaltsbandbreiten, also nicht Gehaltsbeträge, zugeordnet. Das konkrete Gehalt eines Stelleninhabers ergibt sich erst aufgrund einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten, möglicherweise auch aufgrund einer Zielvereinbarung und der Beurteilung der Zielerfüllung.

### **Funktionswerte**

Die Zuordnung einer Funktion zum Funktionswert orientiert sich an Schlüsselfunktionen, die zuvor nach der Stellenwert-Profilmethode (Anlage 1) auf Basis von Stellenbeschreibungen analytisch bewertet wurden. (...)

Anlage 1 Stellenwert-Profilmethode

Bewertungskriterien

- Wissen (...)
- Denkleistung (...)
- Verantwortungswert (...)

(Mineralölindustrie, 040200/114)

### **Individuelle Gehaltsentwicklung**

(...) Die Positionierung eines einzelnen Mitarbeiters innerhalb des jeweiligen Rahmens (Zugehörigkeit unteres Drittel, mittleres Drittel, oberes Drittel) erfolgt aufgrund einer jährlichen Gehaltsüberprüfung. Die Dimensionen für die Gehaltsüberprüfung und individuelle Gehaltsentwicklung sind in erster Linie

- persönliche Leistung
- Qualifikation und Weiterentwicklung (Potential)
- (falls vereinbart) Zielerreichung
- bisherige Gehaltsentwicklung

sowie die konkrete individuelle Lage im entsprechenden Gehaltsorientierungsrahmen. Die persönliche Leistung wird gemäß den jeweils gültigen Beurteilungsbogen sowie einer gesonderten Betriebsvereinbarung beurteilt.

(Pharmazeutische Industrie, 040200/82)

### **Festlegung des Jahresgrundgehalts**

Die individuelle Plazierung des Mitarbeiters im betreffenden Grundgehaltsband ist abhängig von dem Erfüllungsgrad der Anforderungen der Position. Hierbei sind insbesondere Fachkenntnisse, Leistung, Einsatz und Erfahrung zu berücksichtigen.

(Chemieindustrie, 040200/24)

Die Unternehmen tragen mit diesem Entgeltmodell der Erkenntnis Rechnung, daß nicht nur die Leistung der Beschäftigten unterschiedlich ist, sondern auch die Wahrnehmung oder Ausfüllung der Stelle und ihrer Anforderungen. Aufgrund unterschiedlicher Herangehensweisen und Schwerpunktsetzungen, Erfahrungen oder Übernahme zusätzlicher Aufgaben differieren die tatsächlichen Tätigkeiten selbst auf nahezu gleichen Stellen.

Andererseits gewinnen die beurteilenden Führungskräfte enorm an Einfluß auf das Entgelt der ihnen Unterstellten. Wie kann Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entgeltmethode gewährleistet werden? Wie kann die Interessenvertretung ihre Mitbestimmungsrechte ausüben und für Gleichbehandlung aller Beschäftigten sorgen? Ein Instrument hierzu ist die Einbeziehung des Betriebsrates in die Kommission, die für die Eingruppierung zuständig ist. Die Kommissionen entscheiden meist einstimmig, müssen also einen Konsens erzielen.

### **Bewertungskomitee**

Über die Zuordnung einer Funktion zum Funktionswert entscheidet das Bewertungskomitee. Ihm gehören an:

- 7 Unternehmensvertreter, die der Vorstand bestimmt (...)
- 1 Betriebsratsmitglied für jeden Betrieb. (...) insgesamt also 4 Mitglieder (...)

Die Funktionswertzuordnungen erfolgen einstimmig. Bei Dissens soll der Arbeitsdirektor vermitteln.

### **Zentrale Bewertungskommission**

Die zentrale Bewertungskommission setzt sich zusammen aus 2 Vertretern von Abt. und je einem in der Bewertung geschulten Vertreter des Gesamtbetriebsrates und des Gesamtsprecherausschusses der leitenden Angestellten. Sie hat das Recht, fachlichen Sachverstand aus den Bereichen bzw. Werken hinzuziehen. Die Bewertungskommission entscheidet einstimmig. (...)

(Mineralölindustrie, 040200/114)

Für die individuelle Gehaltsfestsetzung und die regelmäßige Überprüfung ist der Vorgesetzte zuständig, zum Teil in Abstimmung mit der Personalleitung.

Über die Lage und Entwicklung innerhalb des Gehaltsbandes entscheidet der Vorgesetzte im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung und der allgemeinen Gehaltsüberprüfung (...)

Die Vorgesetzten entscheiden innerhalb ihres Budgets und innerhalb der jeweiligen Gehaltsbandgrenzen nach ihrem Ermessen über die Gehaltsentwicklung ihrer Mitarbeiter. Wichtiges Kriterium für die Differenzierung der Gehälter im selben Band ist die Leistung des Mitarbeiters. Der Leistungsbeurteilung entsprechend ergeben sich folgende Gehaltserhöhungen:

- Leistungsstufe 1: 0 – 66 %
- Leistungsstufe 2: 67 – 133 %
- Leistungsstufe 3: 134 – 200 %

bezogen auf den durchschnittlichen Anpassungssatz der Gehaltsüberprüfung.

(Mineralölindustrie, 040200/114)

Regelmäßig findet eine Gehaltsüberprüfung statt, bei der die allgemeine Entgelt erhöhung umgesetzt wird und gleichzeitig mittels Leistungsbeurteilung die individuelle Position innerhalb der aktuellen Gehaltsbandbreite überprüft und verändert werden kann.

### **Gehaltsüberprüfung (...)**

Ob und in welcher Höhe ein Gesamtbudget für die Gehaltsüberprüfung zur Verfügung gestellt wird, entscheidet der Vorstand im Regelfall zum Jahresende. In diese Entscheidung fließen neben der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens weitere Komponenten (Tarifabschluß, betriebliche Maßnahmen im Tarifbereich, allgemeine und wettbewerbsbezogene Entwicklung des Gehaltsmarktes, Entwicklung der Lebenshaltungskosten) ein. (...)

Alle Mitarbeiter erhalten unabhängig von ihrer jeweiligen Lage im Gehaltsband eine prozentual gleiche Sockelanhebung, mindestens jedoch den absoluten Betrag der letzten Tariferhöhung, bezogen auf die Tarifgruppe E 13 T, sofern der Vorstand ein Gesamtbudget gemäß (...) freigegeben hat.

(Mineralölindustrie, 040200/114)

Erstaunlicherweise werden Verfahren für die Behandlung von Beanstandungen oder Einsprüchen, z. B. seitens der betroffenen Beschäftigten, nur in einem Fall festgelegt:

Fühlt sich ein Mitarbeiter durch die Zuordnungen ungerecht behandelt, so kann er schriftlich unter Angabe von Gründen bei der Personalabteilung beantragen, daß die Funktionswertzuordnung in der nächsten Sitzung des Bewertungskomitees und die Gehaltsbandzuordnung (Gründe: Einschätzung der Leistung, der Berufserfahrung sowie des angewandten Fach- und Managementwissens) binnen 2 Monaten in der Ressortrunde erneut zur Diskussion gestellt werden.

(Mineralölindustrie, 040200/114)

Obgleich in dem dargestellten Verfahren Leistungsaspekte schon starke Berücksichtigung finden, wird die stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung in den meisten Fällen ergänzt um ein Bonussystem, das offenbar zusätzlich die Beschäftigten motivieren soll, sich am Unternehmenserfolg zu orientieren.

## **5. MITBESTIMMUNGSRECHTE, -PROZEDUREN UND -INSTRUMENTE**

---

### **5.1 DIREKTE PARTIZIPATION DER BESCHÄFTIGTEN**

Unverändert üben die Interessenvertretungen ihre Mitbestimmungsrechte in Entgeltfragen durch Abschluß von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen aus. Die bekannten, paritätischen – im BetrVG vorgesehenen – Kommissionen werden weiterhin zur Regelung von Streitfällen gebildet. Dennoch sind gravierende **Veränderungen der Mitbestimmungsstrukturen** bei leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten festzustellen. Sie ergeben sich weniger aus dem Wortlaut der Vereinbarungen als aus den Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltes selbst.

In traditionellen Entlohnungsformen, vor allem beim Akkord, waren und sind die Interessenvertretungsgremien durch die Akkord- oder Lohnkommissionen unmittelbar in die täglichen Aushandlungsprozesse von Lohn und Leistung einbezogen. Sie sind über Änderungen informiert, sie sind bei Zeitaufnahmen beteiligt, sie prüfen die Berechtigung neuer Zeitaufnahmen, jede neue Ein- und Umgruppierung bedarf ihrer Zustimmung. Schließlich können sie von sich aus Entlohnungsbedingungen reklamieren.

Durch Anwendung von Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der Leistung, durch Zielvereinbarungen zur Festlegung der Leistungsanforderungen und auch durchstellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindungsverfahren (Hay) sowie beim Gain-Sharing wird die kollektive Ebene verlassen. Zwar werden die neuen Verfahren von der gesetzlichen Interessenvertretung vereinbart. Das konkrete Verhältnis von Lohn/Entgelt und Leistung wird jedoch individuell zwischen Beschäftigten (auch einzelnen Beschäftigtengruppen) und Vorgesetzten ausgehandelt, ohne daß der Betriebs-/Personalrat eingeschaltet ist. Mit leistungsbezogenen Entgelten scheint nicht nur die betriebliche Ebene gegenüber der tariflichen, sondern auch die individuelle oder Arbeitsplatz-Ebene an Bedeutung zuzunehmen. Die Interessenvertretung ist beschränkt auf die Ausgestaltung des Verfahrens. (Um so problematischer muß es gewertet werden, wenn die Betriebsparteien auf die Ausgestaltung des Zielvereinbarungsprozesses verzichten, vgl. 3.4.3.) Wie noch zu zeigen ist, versuchen die Betriebs- und Personalräte ihren schwindenden Einfluß auf die tägliche Aushandlung von Leistung und Entgelt durch Verstärkung ihrer Rechte bei der Gestaltung der Entgeltkonzepte und bei der Überwachung der Verfahren auszugleichen.

Die Beschäftigten selbst oder die einzelnen Arbeitsgruppen können und müssen das konkrete Entgelt-Leistungsverhältnis mitgestalten. Das Ergebnis ist abhängig von der individuellen Verhandlungsstärke, der Qualifikation, der gewerkschaftlichen Orientierung und dem Selbstbewußtsein der beteiligten Personen.

Unverändert stehen den einzelnen Beschäftigten **Beschwerderechte** nach §§ 84, 85 BetrVG zu, einmal gegenüber den betrieblich zuständigen Personen und zum zweiten vermittelt über den Betriebsrat. Betriebliche Vereinbarungen zu leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten betonen dieses Recht der Beschwerde in Form eines Reklamationsrechtes. Reklamieren können die Beschäftigten die Arbeitsplatzgestaltung, die Datenermittlung, die Festsetzung der Leistungsvorgaben selbst und die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung oder der Beurteilung der Zielerreichung. Dabei wird ausdrücklich betont, daß es den Beschäftigten freigestellt ist, ein Mitglied der Interessenvertretung hinzuzuziehen. Solche Rechte werden in unseren Betriebsvereinbarungen zu Akkordlohn, Prämienentgelt und Leistungszulagen ausdrücklich genannt, bei Provision und Jahresprämien dagegen kaum oder gar nicht.

Sind die Arbeitsbedingungen nach Auffassung des einzelnen Arbeitnehmers oder des Betriebsrates nicht menschengerecht gestaltet, steht jedem von beiden das Recht auf Reklamation zu. Der reklamierte Sachverhalt wird in der paritätischen Prämienkommission gemäß Ziffer x dieser Vereinbarung behandelt.  
(Maschinenbau, 040200/22)

Ist ein Mitarbeiter mit seiner Beurteilung nicht einverstanden, wird auf seinen Wunsch ein gemeinsames weiteres Gespräch beim nächsthöheren Vorgesetzten geführt. Der Mitarbeiter kann zu diesem Gespräch mit dessen Einverständnis den Vertrauensmann bzw. ein Betriebsratsmitglied seiner Wahl hinzuziehen. Ebenso hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, den zuständigen Personalberater hinzuzunehmen. Der Mitarbeiter muß seine abweichende Auffassung begründen. Die Gesprächsteilnehmer haben Vertraulichkeit zu wahren.

(Chemieindustrie, 040200/10)

Erweiterte Mitbestimmungsrechte über die Qualifizierung oder Qualifizierungssplanung sowie über die Festlegung/Vereinbarung der Personalbemessung und des Arbeitspensums werden den Beschäftigten in einigen wenigen Vereinbarungen eingeräumt.

### **Qualifizierung**

Alle Mitarbeiter haben ihren Kenntnissen und Fähigkeiten entsprechend Anspruch auf Qualifizierung mit dem Ziel, daß sie die Aufgaben innerhalb des Arbeitsbereiches der Gruppe ausführen können. Der Gruppe wird ein Vorschlagsrecht eingeräumt, welche Qualifizierungsmaßnahmen und Sachmittel erforderlich sind, um dieses Ziel zu erreichen. (...)

(Fahrzeugindustrie, 040200/01)

### **Festlegung der Soll-Personalbesetzung**

Die Soll-Personalbesetzung für das Arbeitssystem wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen und vereinbart. (...) Eine einseitige Vorgabe wird damit ausgeschlossen.

(Fahrzeugindustrie, 040200/23)

Vereinzelt wird den Beschäftigten die Teilnahme an einem Prämiensystem oder der Leistungsbeurteilung freigestellt, z.T. in Abhängigkeit vom Alter.

### **Gehaltsvarianten**

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, zwischen zwei Gehaltsvarianten zu wählen.

Variante 1: Grundgehalt und variabler Vergütungsanteil (...)

Variante 2: Festgehalt (...) (Datenverarbeitungstechnik, 040200/08)

Beschäftigte, die das 55. Lebensjahr vollendet haben sowie Schwerbehinderte im Sinne des Schwerbehindertengesetzes (SchwBG) werden nur auf eigenen Wunsch bewertet bzw. beurteilt. (...) (Optische Industrie, 040200/135)

## **5.2 MITBESTIMMUNG DER INTERESSENVERTRETUNG**

Das BetrVG und die PersVG'e geben den Interessenvertretungen weitgehende Mitbestimmungsrechte bezüglich der Entgeltmethoden und leistungsorientierter Entgelte, soweit diese Entgelte nicht tariflich geregelt sind. Um die Mitbestimmungsrechte nicht schon durch den Abschluß der Betriebs-/Dienstvereinbarung »auszuschöpfen«, um in die tägliche Aushandlung von Leistung und Entgelt eingreifen zu können, vereinbaren die Interessenvertretungen, daß ihre Mitbestimmungsrechte »unberührt« bleiben.

### **Rechte des Betriebsrates**

(...) Darüber hinausgehende gesetzliche Rechte des Betriebsrates bleiben von dieser Regelungsabsprache unberührt. (Finanzdienstleistung, 040200/36)

Erweiterte oder zumindest präzisierte Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte finden wir darüber hinaus bei allen unterschiedlichen Formen leistungs- und erfolgsorientierter Entgelte, vom Akkord bis hin zu Jahresprämien.

Ein Schritt ist die Präzisierung der **Informationsansprüche** der Interessenvertretung. In einer Reihe von Vereinbarungen ist ein Anspruch der Interessenvertretung festgeschrieben auf Information über die Datenermittlung und Methoden der Vorgabezeitbestimmung, über die Höhe der individuellen Prämien und Provisionen, über ein für Leistungszulagen oder Jahresprämien bereitgestelltes Budget, über die Budgetverteilung auf verschiedene Abteilungen oder Bereiche, über die Vergabe weiterer Zulagen, über die Bewertungen und Leistungsbeurteilungen selbst, über die Inhalte von Zielvereinbarungen und die Zielerreichung, über die Kenngrößen der Erfolgsmessung und über Prämierungsvorschläge der Führungskräfte.

Der Betriebsrat erhält monatlich eine Aufstellung über die erbrachten Leistungswerte je Gruppe bzw. Einzelarbeitsplatz. (Papierindustrie, 040200/09)

### **Rechte des Betriebsrates**

Der für die Zentrale örtlich zuständige Betriebsrat wird über das der Zentrale insgesamt sowie das in seinem Zuständigkeitsbereich zur Verfügung stehende Volumen informiert. Gemäß der Betriebsvereinbarung über die Leistungsbeurteilung der tariflich bezahlten Mitarbeiter erhält der Betriebsrat die erste Seite einer erstellten Beurteilung in Kopie. (Finanzdienstleistungen, 040200/36)

Zu viele Informationen können ein Hindernis für die gezielte Auswertung sein. In einer Bank hat ein Betriebsrat durchgesetzt, daß er Informationen bekommt über Meinungsverschiedenheiten bei Zielvereinbarungen, bei der Ermittlung der Zielerfüllungsgrade sowie bei Leistungsbeurteilungen. Solche Art ausgewählte Informationen kann der Betriebsrat möglicherweise viel besser nutzen und zum Anlaß für gezielte Initiativen nehmen.

### **Rechte des Betriebsrates**

(...) Auf Wunsch des Mitarbeiters kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsrates am Beurteilungsgespräch teilnehmen.

Gemäß der Betriebsvereinbarung zur (...) wird der zuständige Betriebsrat informiert, wenn ein Zielvereinbarungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern mit einem zu dokumentierenden Dissens endet. Außerdem kann der Mitarbeiter ein Mitglied des örtlichen Betriebsrates zum Zielerreichungsgespräch hinzuziehen. Ein Dissens im Zielerreichungsgespräch wird ebenfalls dokumentiert und dem zuständigen Betriebsrat zur Kenntnis gebracht.

Der Betriebsrat erhält die erste Seite der Dokumentation der Zielerreichung in Kopie.  
(Finanzdienstleistung, 040200/113)

**Beratungsrechte** werden der Interessenvertretung in bezug auf Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Festlegung der Leistungserwartungen, Auswertung von Erfahrungen und Weiterentwicklung des leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltkonzepts sowie bezüglich der Analyse der insgesamt erzielten Leistungsbeurteilungen eingeräumt. Die Interessenvertretungen überwachen die Praxis leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile, indem sie die Einhaltung von Verfahrensregeln und Grundsätzen prüfen.

Die von den entscheidungsberechtigten Vorgesetzten gemäß (...) dokumentierten Prämienverteilungen werden zur Plausibilitätsprüfung an den Personaleinsatz zurückgegeben, an der der Betriebsrat beteiligt ist. Die Plausibilitätsprüfung dient grundsätzlich der Feststellung, ob die in der Betriebsvereinbarung festgelegten Grundsätze eingehalten werden. Sie stellt so insbesondere die Einhaltung der Verteilung auf grundsätzlich x % der anspruchsberechtigten Mitarbeiter je Prämienklasse sowie die Einhaltung des Budgets der entscheidungsberechtigten Organisationseinheiten sicher. Entscheidungen, die den Grundsätzen widersprechen, werden an den entscheidungsberechtigten Vorgesetzten zwecks Korrektur zurückgegeben.  
(Energieversorgung, 040200/139)

Ein Zugewinn ist ein **Mitbestimmungsrecht** der Interessenvertretung über das für eine Jahresprämie bereitgestellte Budget. Wir finden es nur in zwei Betriebsvereinbarungen. Weitaus häufiger wird der Interessenvertretung eine Mitbestimmung über die Personalbemessung, das Arbeitspensum, den Qualifizierungsplan, die Entscheidung über Gruppen- oder Individualprämie und über ausgestaltende Detailregelungen eingeräumt.

### **Ermittlung des Prämientopfes (...)**

#### **Dotationsquote**

Die Dotationsquote wird jedes Jahr neu vom Vorstand unter Beteiligung des Personalrates festgelegt. Als Orientierungsgröße dient ein Wert von x % des Betriebsergebnisses und eine Relation von Markt- zu Betriebsbereich von annähernd x zu x. (Finanzdienstleistungen, 040200/33)

#### **Qualifizierung**

(...) Die Qualifizierungsprogramme werden in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erstellt und bedingen dessen Zustimmung.

(Fahrzeugindustrie, 040200/23)

Bestehende Bezugsgrößen (Richtwerte) dürfen nur geändert werden wenn: (...)

Eine Änderung bestehender Vorgabewerte bedarf der Zustimmung des Betriebsrates. (Metallindustrie, 040200/91)

Viele Unternehmen arbeiten mit paritätisch besetzten **Kommissionen** für die Klärung von Streitfällen oder für die Durchführung des leistungs- und erfolgsorientierten Entgeltkonzepts. Wir finden Regelungen über die Einrichtung, die Aufgaben und Rechte von paritätischen Kommissionen in über der Hälfte der Vereinbarungen, insbesondere bei Akkord, Prämienentgelt und Leistungszulagen, seltener bei Provisionen und Jahresprämien. In einigen wenigen Fällen, vor allem bei Jahresprämien, finden wir Kommissionen, an denen die Interessenvertretung unparitätisch beteiligt ist.

## **Paritätische Prämienkommission, Regelung von Streitigkeiten, Reklamationsverfahren**

Streitigkeiten aus dieser Betriebsvereinbarung werden in der paritätischen Prämienkommission behandelt. Die paritätische Prämienkommission setzt sich aus vier Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt. (Metallindustrie, 040200/99)

### **Kommission**

Entscheidungen über vorliegende Einwände gegen Beurteilungen obliegen einer Kommission. Ihr gehören an:

1. der Leiter der Abteilung Gebäudeinstandhaltung
2. der Inhaber der Personalstelle
3. der Abteilungsleiter Rechnungswesen
4. ein Betriebsratsmitglied
5. der jeweilige Gewerkesprecher

Die Kommission trifft ihre Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. (Immobilien, 040200/45)

Aufgabe der Kommission ist die Auslegung der betrieblichen Vereinbarung, die Überwachung der Datenermittlung, die Bearbeitung von Konfliktfällen, die Klärung von Meinungsverschiedenheiten bei der Anwendung, in Einzelfällen auch die Eingruppierung der Beschäftigten oder die Erarbeitung von Vorschlägen für die Vergabe von Prämien.

Entscheidungsrechte haben die Kommissionen zumeist bei Konfliktfällen, wobei die beteiligten Parteien nicht in jedem Fall an die Entscheidung der Kommission gebunden sind. Beschäftigte können beispielsweise ein arbeitsgerichtliches Verfahren anstrengen, wenn sie mit ihrer Beschwerde bei der paritätischen Kommission gescheitert sind.

In den Vereinbarungen kommt der Wille der Betriebsparteien zum Ausdruck, Konflikte oder Beschwerden einvernehmlich und schnell zu lösen. Sie beschreiben ein mehrstufiges Verfahren über die paritätische Kommission, über Verhandlungen von Betriebsrat und Geschäftsführung bis hin zur Einigungsstelle. Bei Nichteinigung einer Beschwerdeinstanz wird automatisch die nächsthöhere eingeschaltet. Die letzte Instanz, in einigen Fällen die Einigungsstelle, erhält schließlich endgültige Entscheidungskompetenz.

### **Beanstandungsverfahren (...)**

Hält der Arbeitgeber die Beanstandung für nicht gerechtfertigt, so hat deren weitere Behandlung unverzüglich in der paritätischen Lohnkommission zu erfolgen. Kommt die paritätische Lohnkommission zu keiner Entscheidung, so haben sich Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Beanstandung zu befassen. Kommen Arbeitgeber und Betriebsrat zu keinem Ergebnis, so entscheidet die Einigungsstelle.

(Stahlindustrie, 040200/87)

### **Einspruchsverfahren**

Der Mitarbeiter kann innerhalb von 4 Wochen nach erfolgtem Beurteilungsge- spräch schriftlich unter Angabe von Gründen beim Vorgesetzten, bei der Personalabteilung oder beim Betriebsrat Einspruch gegen die Beurteilung und/oder die Leistungszulagen-Festsetzung einlegen. Der Einspruch wird in einer wirklichen paritätischen Kommission, bestehend aus 2 Arbeitgeberver- tretern und 2 Betriebsratsmitgliedern behandelt. Die paritätische Kommission überprüft nach Anhörung der Beteiligten, ob die Beurteilung und/oder die Leistungszulagen-Festsetzung durch den Vorgesetzten vereinbarungsgemäß erfolgte. Kommt die Kommission mehrheitlich zu dem Ergebnis, daß dies nicht vereinbarungsgemäß erfolgte, ist die Beurteilung und/oder die Leistungszu- lagen-Festsetzung vom Vorgesetzten dementsprechend neu durchzuführen. Kommt die Kommission zu keiner Entscheidung, wird der Einspruch zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Leiter der Bereichs- bzw. Werksperso- nalabteilung behandelt.

(Chemieindustrie, 040200/13)

## **5.3 DIE BEZIEHUNG VON BETRIEBLICHER UND TARIFLICHER MITGESTALTUNG**

Das Verhältnis betrieblicher Vereinbarungen gerade zum Thema leistungs- und erfolgs- orientierter Entgelte zu den Tarifverträgen ist kompliziert. Der Vorrang der **Tarifver- träge** ist aufgrund § 77,3 BetrVG (Tarifvorbehalt) eindeutig vorgegeben. Gleichzeitig zielen die Unternehmen und Arbeitgeber mit der Bereitschaft zu leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten darauf ab, die tariflich offengelassenen Bereiche betriebs- spezifisch, leistungs- und erfolgsorientiert und als betriebliches Führungs- und Steue- rungsinstrument auszugestalten. Nicht selten ist es ihr Bestreben, mit den leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten einen von der gewerkschaftlichen Tarifpolitik unab-

hängigen Entgeltbestandteil auszuweisen. Inwieweit es den Interessenvertretungen gelungen ist, den Vorrang tariflicher Bestimmungen formal und faktisch zu gewährleisten und einer Umgehung tariflicher Regelungen durch Betriebsvereinbarungen entgegenzuwirken, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geprüft werden.

Längst nicht alle betrieblichen Vereinbarungen über leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte nehmen ausdrücklich Bezug auf die Tarifverträge. Nicht wenige beziehen sich stillschweigend auf Tarifverträge, indem sie auf dem tariflichen (Grund-)Entgelt aufbauen. Ausdrückliche Bezüge auf die Tarifverträge finden wir vor allem bei Akkord, Prämienentgelt und Leistungszulagen, also Entgeltformen, die in einigen Tarifverträgen sehr detailliert gestaltet werden. Manche betriebliche Vereinbarung verzichtet dementsprechend auf eigene Ausgestaltung des Verfahrens zur Ermittlung der Leistungsvorgaben, der Leistungsbeurteilung oder anderer Aspekte und verweist auf den Tarifvertrag. In anderen Vereinbarungen werden die Tarifverträge ausführlich und wörtlich zitiert.

Ausdrückliche Bezüge zu den Tarifverträgen finden wir in allgemeiner Form und bezüglich einzelner tariflicher Bestimmungen.

(...) wird gemäß § 10 des Lohnrahmentarifvertrages II, Tarifgebiet Nordwürttemberg/Nordbaden vom 1. 11. 1973 folgende Betriebsvereinbarung abgeschlossen: (...)

### **Beurteilungsbogen**

Es wird der Beurteilungsbogen gemäß Anlage (...) verwendet. In ihm sind Beurteilungsmerkmale und Gewichtung, wie im Lohnrahmentarifvertrag II, Anlage 3 und 4 vorgesehen, übernommen. (Elektroindustrie, 040200/84)

### **Geltungs- und Regelungsbereich**

Diese Dienstvereinbarung gilt für alle tarifgebundenen Lohnempfänger der Stadtverwaltung (...) und regelt die Vergabe, Kürzung und den Widerruf von Leistungszuschlägen nach § 4, Abs. 4 BZT-G/NRW (zu § 20 BMT-G).

(Stadtverwaltung, 040200/76)

Der betriebliche Akkord-Ausgangslohn errechnet sich aus tariflichem Akkord-Richtsatz + tariflicher Zulage + freiwilliger Zulage.

(Metallindustrie, 040200/57)

Soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gelten folgende Bestimmungen:

Die fertiggestellten Arbeiten werden arbeitstäglich gemäß § 10 Ziff. 5 Abs. 4 LRA erfaßt.

Vorläufige Akkordvorgaben nach § 10 Ziff. 12 LRA gelten längstens ein Jahr.

(Maschinenbau, 040200/68)

Rechtlich auf der ganz sicheren Seite sind Vereinbarungen, die den Vorrang des Tarifvertrags vor ihren eigenen Bestimmungen ausdrücklich betonen (vgl. Beispiel zuvor). Eine andere Form der Abgrenzung betrieblicher gegenüber tariflichen Leistungen ist die Durchsetzung der Nicht-Anrechnung:

Die Erfolgsbeteiligung wird nicht auf tarifliche oder übertarifliche Leistungen angerechnet.

(Handel, 040200/126)

Wird betrieblicherseits experimentiert, z. B. mit dem »gain-sharing«, das aufgrund der automatischen Erhöhung der Leistungsvorgaben von den Gewerkschaften abgelehnt wird, dann wird die Zustimmung der Gewerkschaft eingeholt, z. B. in Form einer Unterzeichnung der betrieblichen Vereinbarung durch einen Gewerkschaftsvertreter. Auf der anderen Seite werden auch Abstimmungserfordernisse mit dem Arbeitgeberverband definiert.

Durch die Regelung einer neuen einheitlichen Entgelttafel/Entgeltstruktur für Lohn und Gehalt (...) kann diese Vereinbarung abgelöst werden. Hierzu bedarf es des Einvernehmens zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat sowie der Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

(Fahrzeugindustrie, 040200/54)

### **Zustimmungsverpflichtung**

Beide Parteien sind sich bewußt, daß für das Tarifgebiet Nordwürttemberg /Nordbaden die in dieser Vereinbarung abweichend von den geltenden Tarifverträgen der Metallindustrie Nordbaden/Nordwürttemberg geregelten Punkte der Zustimmung der Tarifvertragsparteien bedürfen. Dies gilt gleichermaßen bei deren Änderung.

(Maschinenbau, 040200/92)

## 6. OFFENE PROBLEME

Entgeltfragen, Entgelthöhe, Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden sind in einer Vielzahl von Tarifverträgen umfassend geregelt. Unter Beachtung des Vorrangs der Tarifverträge können diese Fragen durch Betriebs- oder Dienstvereinbarung betriebsspezifisch ausgestaltet werden. Die vorliegende Auswertung zeigt, daß sowohl grundsätzliche Aspekte, wie die der Leistungsmotivation und Leistungsgerechtigkeit, als auch einzelne Regelungen in den betrieblichen Vereinbarungen Fragen aufwerfen.

Gerade in der Frage der motivierenden Wirkung leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile und beim Leistungsbegriff selbst zeigt sich, daß die Praxis nicht auf eine wissenschaftlich fundierte Lösung ihrer Fragen wartet. In den Betrieben und Verwaltungen ist die Akzeptanz und die einfache Durchführbarkeit eines Konzepts entscheidender als die Übereinstimmung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Ungeklärt bleibt, inwieweit leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile motivierend wirken und wie sie dazu ausgestaltet sein müssen. Umgekehrt könnte man vermuten, daß leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile dann demotivierende Wirkungen erwarten lassen, wenn sie nicht allein von der individuellen Leistung, sondern vom Verhältnis der individuellen zur Leistung der KollegInnen abhängig sind oder wenn allein überdurchschnittliche Leistungen bzw. Spitzenerfolge – völlig ohne Berücksichtigung der individuellen Anstrengung – entgolten werden. Ist der Motivations- oder Anreizeffekt bei Erhalt einer Leistungszulage wirklich höher als der mögliche Demotivationseffekt bei Entfall der Leistungszulage? Muß nicht jede/r Beschäftigte – bei entsprechender Leistung – ein zusätzliches Entgelt erhalten können, wenn dem Konzept das Prinzip der Beeinflußbarkeit zugrundeliegt?

Offen ist das **Verhältnis** von leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt **zum tariflichen Entgelt**. Die rechtliche Seite dieses Verhältnisses ist klar: Auf das tarifliche Entgelt besteht unter bestimmten Voraussetzungen Anspruch, es ist durch betriebliche Vereinbarungen nicht abzusenken. Wenn aber Leistung besonders entgolten wird: Welche Leistungsverpflichtung ist dann mit dem tariflichen Grundentgelt verbunden?

Weitgehend nicht hinterfragt ist der **Leistungsbegriff** selbst. Wie weit berücksichtigt die (tarifliche und übertarifliche) Bezahlung Leistung und wie weit gehen ganz andere Kriterien, z. B. die Knappheit von Beschäftigten mit bestimmten Erfahrungen und Qualifikationen, in die Bezahlung ein? Plausibel kann Leistungsentgelt die Leistungsgerechtigkeit bei nahezu identischen Arbeitsaufgaben herstellen, wenngleich Unter-

schiede in der Qualität des Vormaterials und der Störanfälligkeit der Maschinen auch hier Zweifel begründen. Kann aber eine Leistungsbeurteilung zu Leistungsgerechtigkeit führen, wenn die Arbeitsaufgaben und die personellen und betrieblichen Leistungsvoraussetzungen völlig unterschiedlich sind?

Viele Vereinbarungen geben meßbaren Leistungskriterien den Vorrang. Bei Ermittlung der Leistung anhand nicht meßbarer Kriterien spielen subjektive Einflüsse des Beurteilenden immer eine Rolle. Gleichzeitig dürfte weitgehend Einigkeit darüber bestehen, daß Leistung heute an den meisten Arbeitsplätzen etwas viel Umfassenderes meint, als in einer Stückzahl, Fehlerquote oder Zeitvorgabe zum Ausdruck kommt. Der Beitrag des einzelnen zu einer Gruppenleistung durch Hilfe für andere, durch Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen, die möglicherweise die Leistungsvoraussetzungen benachbarter Abteilungen verbessern, durch Lösung von Problemen oder durch Früherkennung und Verhinderung von Störungen kann in meßbaren Größen nicht oder nur unvollständig abgebildet werden, wird aber in modernen Arbeitsprozessen immer wichtiger.

Selbst unter Fachleuten ist die rechtliche Bedeutung von Zielvereinbarungen umstritten. Werden durch Zielvereinbarungen **arbeitsvertragliche Nebenpflichten** begründet? Wie und wodurch wird ausgeschlossen, daß das Nichterreichen von vereinbarten Zielen als Verletzung arbeitsvertraglicher Pflichten interpretiert wird und damit arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen, die über das Nichterhalten leistungsorientierter Entgelte hinausgehen? Wie muß das Verfahren gestaltet sein, damit Ziele nicht diktiert, sondern von gleichberechtigten Partnern vereinbart werden? Wie läßt sich gewährleisten, daß die Interessenvertretung ihre gesetzliche Mitbestimmung auch im Prozeß der Zielvereinbarung wahrnehmen kann? Wie läßt sich ausschließen, daß die Zielvereinbarungen und Zielerfüllung einzelner Beschäftigter zu Leistungserwartungen an alle Beschäftigte werden?

Wann und unter welchen Voraussetzungen besteht ein **Anspruch** auf ein durch eine betriebliche Vereinbarung gestaltetes Leistungsentgelt? Ist es rechtlich zulässig und sinnvoll, ein Leistungsentgelt **nach** erbrachter Leistung davon abhängig zu machen, daß die Beschäftigten nicht innerhalb einer festgelegten Frist aus dem Unternehmen ausscheiden oder daß das Unternehmen ein Budget für das Leistungsentgelt bereitstellt?

## 7. ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG

---

Entgeltpolitik, Politik zur Gestaltung des Verhältnisses von Entgelt zu Leistung, findet immer schon sowohl auf der tariflichen wie auf der betrieblichen Ebene statt. Das Verhältnis von Entgelt zu Leistung ist nicht zuletzt deshalb auch ein **betriebliches Gestaltungsfeld**, weil die konkreten Arbeits- und Leistungsanforderungen unmittelbar durch die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlichen Leistungsbedingungen und Führungspersonen definiert werden und weil die Beschäftigten ihre jeweils eigene Leistungskultur und ihr Arbeitsverhalten zwischen individueller Entgeltmaximierung und solidarischer Leistungsgestaltung in der täglichen, betrieblichen Auseinandersetzung mit den Leistungsanforderungen entwickeln.

Unserer Auswertung liegen **127 betriebliche Vereinbarungen aus 84 Unternehmen** und Verwaltungen vor allem aus den Branchen Metallerzeugung und -verarbeitung, Finanzdienstleistungen, Chemie, Handel, Versorgung und öffentliche Verwaltung zugrunde. Betriebliche leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltkonzepte zielen vor allem ab auf Motivation zu verstärkten Leistungsanstrengungen, auf Förderung personalpolitischer Zielsetzungen wie Flexibilität, Qualifizierung und Senkung der Fluktuation sowie auf Unterstützung organisatorischer Prozesse wie der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, des Qualitätsmanagements und der Reorganisation.

Die vorgefundene **Vielfalt leistungs- und erfolgsorientierter Entgeltkonzepte** widerlegt die häufig vorgetragene These, gewerkschaftliche Tarifpolitik sei unbeweglich und nicht in der Lage, betriebliche Besonderheiten zu berücksichtigen. Neben den älteren Formen Akkordlohn, Provisionen und Jahresprämien finden wir Prämienlohn und Leistungszulagen und schließlich neuere Entwicklungen wie Gain-Sharing und stellen- und leistungsbezogene Gehaltsfindung. Nicht wenige der Vereinbarungen stellen ausdrücklich eine Umsetzung gewerkschaftlicher Tarifpolitik dar, die ein beachtliches Spektrum von Entgeltgrundsätzen und Entgeltmethoden zur Auswahl stellt. Weitere Vereinbarungen beziehen sich auf Öffnungsklauseln in Tarifverträgen oder sind als begrenztes und befristetes Experiment unter den Zustimmungsvorbehalt der zuständigen Gewerkschaft gestellt.

Traditionell wurde und wird in nicht wenigen Vereinbarungen weiterhin solchen Leistungskriterien der Vorzug gegeben, die gemessen und damit personenunabhängig angewandt werden können wie Zeitverbrauch und Stückzahl. Zu bezweifeln ist, daß Entgeltkonzepte, die menschliche Leistung auf eine technische Größe reduzieren, den

Veränderungen der Arbeitsanforderungen noch gerecht werden. Wir finden bereits vielfach Prämienlöhne, die sich auf Qualität, Qualifizierung und – in einem umfassenden Sinne – auf Produktivität oder sogar auf mehrere Kriterien gleichzeitig beziehen. In modernen Arbeitsprozessen stehen Anforderungen an Verantwortungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Qualitätssicherung, Störungsvermeidung und Prozeßoptimierung im Vordergrund. In einer wachsenden Zahl von Vereinbarungen wird **Leistung** daher nicht mehr gemessen, sondern **beurteilt**, und Leistungsanforderungen werden individuell in Form von **Zielvereinbarungen** definiert.

Daraus ergibt sich eine **Verschiebung der Einflüsse** und **Mitgestaltungsmöglichkeiten**. Faktisch wird damit das Verhältnis von Entgelt zu Leistung auf drei Ebenen bestimmt: auf der tariflichen Ebene, der betrieblichen Ebene und am Arbeitsplatz. Seinen Niederschlag findet diese Entwicklung in der noch auf wenige Ausnahmefälle beschränkten Beteiligung der Beschäftigten an Qualifizierungsplänen und an Vorschlägen oder Entscheidungen über Qualifizierungs- und Leistungszulagen.

Mit der Stärkung des individuellen Einflusses geht eine Schwächung des kollektiven Einflusses einher. Die betriebsverfassungs- oder personalvertretungsrechtliche Interessenvertretung wird aus dem täglichen Prozeß der Aushandlung des Entgelt-Leistungs-Verhältnisses hinausgedrängt, die Mitbestimmung auf die Verfahrensgestaltung beschränkt. Individuelle Leistungsunterschiede können genauer berücksichtigt werden, ein übergreifender Vergleich der Leistungsentgelte an verschiedenen Arbeitsplätzen, in unterschiedlichen Abteilungen oder über Betriebs- und Unternehmensgrenzen hinweg unterbleibt. Die Gefahr schleichender Erhöhung der Leistungsanforderungen wächst. Zudem müssen Zweifel angemeldet werden, ob diese Entwicklung zu mehr Leistungsgerechtigkeit führen kann.

Welche Perspektive verfolgen die Interessenvertretungen, wie greifen sie in die neueren Entwicklungen ein?

Die Betriebs- und Personalräte lassen sich auf betrieblich vereinbarte Konzepte leistungs- und erfolgsorientierter Entgelte ein, um den Beschäftigten Möglichkeiten zur Steigerung ihres Entgelts zu eröffnen und die Leistungsgerechtigkeit zu verbessern. Wie die vorliegenden Betriebsvereinbarungen zeigen, wollen die Interessenvertretungen sich aus dem Aushandlungsprozeß von Entgelt und Leistung nicht (ganz) hinausdrängen lassen und einer Umgehung gewerkschaftlicher Entgelt- und Leistungspolitik keinen Vorschub leisten. Den Machtverlust bei der täglichen Auseinandersetzung um Lohn/Entgelt und Leistung versuchen die Interessenvertretungen durch **Machtgewinn bei der Gestaltung der Entgeltkonzepte** zu kompensieren. Dazu stellen sie die betrieblichen Vereinbarungen insgesamt oder bei bestimmten Regelungsgegenständen ausdrücklich in bezug zu den tariflichen Regelungen. Sie lassen sich spezifizierte

Informations- und Beratungsrechte einräumen und vereinbaren, daß ihre gesetzlichen Mitbestimmungsrechte durch die Betriebs- oder Dienstvereinbarung nicht berührt, also auch nicht ausgeschöpft werden. Die Einrichtung paritätischer Kommissionen scheint ein wirksames Instrument zu sein, um den Einfluß der gesetzlichen Interessenvertretung auf die Festlegung der Grundsätze neuer Entgeltformen, auf die Auslegung und Anwendung getroffener Vereinbarungen sowie auf die Lösung konkreter Konflikte um Entgelt und Leistung zu sichern. Inwieweit es ihnen damit gelingt, sich einen dauerhaften und jederzeit aktivierbaren Einfluß auf die Entgeltpraxis zu sichern, müssen empirische Untersuchungen der Umsetzung zeigen.

Letztlich ungeklärt bleiben viele und sogar grundsätzliche Fragen, z. B. nach dem Leistungsbegriff, nach motivierenden und demotivierenden Wirkungen sowie nach dem Zusammenhang von Leistungsentgelt zu Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. In der betrieblichen Praxis scheinen Funktionalität, Akzeptanz und einfache Handhabbarkeit wichtigere Anforderungen zu sein.

Praktische Erfahrungen werden zeigen, ob die Verfahren und Regelungen den Ansprüchen der Beschäftigten nach Transparenz, Gerechtigkeit und Mitgestaltung der tatsächlichen Leistungsabgabe entsprechen oder an mangelnder Akzeptanz scheitern.

Ob tatsächlich die Zahl oder die Bedeutung betrieblicher gegenüber tariflichen Regelungen zunimmt, läßt sich auf Basis unserer Auswertung nicht abschließend beantworten. Wie oben dargestellt, gewinnt die Arbeitsplatzebene, der Einfluß der Beschäftigten und Führungskräfte vor Ort, durch leistungs- und erfolgsorientierte Entgelte an Gewicht. Für unsere Hypothese, daß neuere Vereinbarungen **sel tener Akkordlohn sowie zeit- und mengenbezogene Prämien und häufiger Leistungszulagen, ergebnisbezogene Jahresprämien sowie Qualitäts-, Qualifikations- und** – in einem umfassenden Sinne – **Produktivitätsprämien** zum Gegenstand haben, liegen Anhaltspunkte vor. Um sie abzusichern, wären repräsentative Untersuchungen über längere Zeiträume erforderlich.

Eine weitere Entwicklung ist die Tendenz zu **ergebnisorientierten Entgeltbestandteilen**. Diese Tendenz kann als Reaktion auf die Probleme der Leistungsmessung und Leistungzurechnung verstanden werden. Ergebnisorientierte Entgeltbestandteile ziehen darauf, die Beschäftigten am Ergebnis ihrer Organisationseinheit oder des ganzen Unternehmens zu interessieren und darüber letztlich Zusammenarbeit, Verantwortungsübernahme und Selbstverpflichtung gegenüber unternehmerischen Zielen zu fördern. Ergebnisse lassen sich leicht messen, das betriebliche Rechnungswesen stellt Kennzahlen dafür zur Verfügung. Allerdings sind diese Meßgrößen »gestaltbar«. Um Akzeptanz zu finden, müssen sie transparent und für die Beschäftigten nachvollziehbar sein.



## **8. LISTE DER REGELUNGSGEGENSTÄNDE**

---

Die Vielzahl und Unterschiedlichkeit betrieblicher Vereinbarungen zu leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt zeigt, daß es ein optimales Leistungsentgelt oder die optimale Erfolgsbeteiligung nicht gibt. Zu unterschiedlich sind die Vorstellungen der beteiligten Partner, zu vielschichtig die Ziele und Interessenlagen und zu differenziert die Anforderungen, Bedingungen und Möglichkeiten der Betriebe, vor allem die Möglichkeit, Leistung objektiv und vergleichbar zu erfassen.

Die folgenden Hinweise sind daher nur als Anregung zu verstehen. Bei der Erarbeitung einer betrieblichen Vereinbarung zu leistungs- und erfolgsorientiertem Entgelt muß die Klärung der Zielsetzung am Anfang stehen: Wollen wir ein leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt im Betrieb haben? Welchen Zielen soll dieses Entgelt dienen? Bei der detaillierten Ausgestaltung können die folgenden Stichworte helfen. Immer wieder ist die Frage zu stellen: Was müssen wir regeln? Wie können und wie wollen wir es gestalten? Dabei erheben unsere Hinweise keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind aus den uns vorliegenden Vereinbarungen zusammengetragen. Es müssen auch nicht alle unsere Hinweise vollständig umgesetzt werden. Eine Vereinbarung wird nicht durch die Vielzahl von Regelungen für jedes Detail und jeden Sonderfall gut. Sie erhält dann gute Qualität, wenn in verständlicher und leicht anwendbarer Form die tatsächlich wichtigen Interessen der beteiligten Partner in einem zielführenden und von beiden Seiten getragenen Kompromiß ausgeglichen sind.

Zunächst einige allgemeine Hinweise auf Regelungsgegenstände für alle hier dargestellten Formen leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts:

- Präambel, Ziel und Zweck der Vereinbarung, Zusammenhang des leistungs- und erfolgsorientierten Entgelts mit anderen betrieblichen Fragen
- Bezug auf Tarifvertrag, Umsetzung eines Tarifvertrages, Ausfüllung einer Öffnungs-klausel, tarifvertragliche Basis der Vereinbarung, Sicherung tariflicher Ansprüche, z.B. über Sockelbeträge, Trennung von tariflichen und übertariflichen Ansprüchen etc.
- Geltungsbereich: personell, räumlich, organisatorisch und sachlich
- Regelung (Geltung, Verfahren, Anrechnung, Anspruch,...) für Sonderfälle:
  - Höhergruppierungen
  - zeitweise und dauerhafte Versetzung
  - Eintritt in das oder Austritt aus dem Unternehmen
  - Mutterschutz, Erziehungsurlaub, Wehr- und Zivildienst, Langzeiturlauber

- Arbeitsunfähigkeit
  - bezahlte und unbezahlte Freistellung
  - Teilzeitbeschäftigte
  - befristet Beschäftigte
- Regelung für Sonderfälle, Absicherung und Berücksichtigung in der Personalbe-messung bei Gruppenarbeit:
- Schwerbehinderte
  - Ältere
- Überführung einer alten in eine neue Regelung, Einführungsbedingungen einer neuen Regelung:
- Besitzstand, Anrechnung, Abschmelzen
- Anrechnung, Berücksichtigungsfähigkeit des leistungs- und erfolgsorientierten Ent-gelts bei Sonderzahlungen, Entgeltfortzahlung, betrieblicher Altersvorsorge
- Mitgestaltungsrechte der Beschäftigten
- Informations-, Beratungs- und Mitentscheidungsrechte der Beschäftigten und der Gruppen bei Gruppenarbeit und gruppenbezogenen Entgelten
  - Verfahren bei Beschwerden und Reklamationen, Recht auf Einspruch, Form und Frist des Einspruchs, Instanzenweg, Zusammensetzung, Aufgaben und Rechte der verschiedenen Instanzen
  - Hinzuziehung weiterer Personen: Betriebsrats-, Personalratsmitglied, Betriebs-, Personalratsvorsitzende/r, Personalabteilung, Schiedsstelle, (paritätische) Kom-mission, Zusammensetzung, Aufgaben und Rechte, letzte Entscheidungskompe-tenz
- Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung
- Unberührtsein der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte
  - Informations-, Beratungs- und Mitentscheidungsrechte
  - Kontrollrechte der Einhaltung der vereinbarten Verfahren
  - Eingriffsrechte bei Konflikten und Beschwerden
  - Zusammensetzung, Aufgaben und Rechte von (paritätischen) Kommissionen, Zuständigkeit für Anwendung und Auslegung der Betriebs- oder Dienstverein-barung, für Einsprüche
- Schlußvorschriften, abgelöste frühere Vereinbarungen, Inkrafttreten, Kündigungsfristen, salvatorische Klausel, Nachwirkung, Erprobungszeitraum, Möglichkeiten und Voraussetzungen einer Änderung der Vereinbarung ohne Kündigung

## **8.1 AKKORD**

Die uns vorliegenden betrieblichen Vereinbarungen einer Akkordentlohnung enthalten Regelungen zu:

- Einzel- oder Gruppenakkord
- Ermittlung der Vorgabezeiten, u. a.
  - allgemeine Anforderungen, Zuständigkeit, Reproduzierbarkeit, notwendige Daten und Unterlagen, Methoden des Messens, Beurteilens und Schätzens, Leistungsgrad, Datenaufbereitung und Verwendung, Ermittlung und Nutzung von Standardzeiten und Planzeiten, Definition von verschiedenen Zeiten wie Verteilzeit, Erholzeit, Rüstzeit, unregelmäßig auftretenden Zeiten, Aufbau von Vorgabezeiten, Mehrstellenarbeit,... (vgl. dazu auch Methodenlehre des Arbeitsstudiums von REFA, Lohnrahmentarifvertrag II aus Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.73/24.4.87),
  - Schulung der für Datenermittlung zuständigen Personen
- Allgemeine Voraussetzungen des Akkordlohnes:
  - Arbeitsmenge muß durch die Beschäftigten beeinflußbar sein
  - Gestaltung des Arbeitsplatzes nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
  - erforderliche Daten und Unterlagen, wie Arbeitsbeschreibungen
  - Berücksichtigung von Einarbeitung und Leistungsfähigkeit
- Gestaltung des Akkordlohns:
  - Akkordrichtsatz, Minuten- oder Geldfaktor
  - Akkordbezugsleistung (Normalleistung), ausgedrückt in der Vorgabezeit
  - persönliche Verteilzeiten, nicht in der Vorgabezeit enthaltene Zeiten
  - maximaler und minimaler Akkordsatz
  - Leistungsvorgaben für Bandarbeiten, Abtaktung, Ablösezeit
  - Personalbemessung bei Gruppenakkord, Berücksichtigung von Leistungsgeminderten, Älteren und Auszubildenden
- Änderung der Vorgabezeiten, Voraussetzung, Wirksamkeit:
  - vorläufige Vorgaben
- Verfahren für den Umgang mit Qualitätsmängeln und nicht beeinflußbaren Störzeiten

## **8.2 PRÄMIENLOHN**

Gestaltet wird Prämienlohn in den vorliegenden Vereinbarungen durch die folgenden Regelungsgegenstände:

■ Voraussetzungen des Prämienlohns

- Meßbarkeit und Beeinflußbarkeit der Leistungskriterien
- Gestaltung des Arbeitsplatzes nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen
- Ausschluß weitergehender Arbeitsteilung unterhalb eines Tätigkeitsumfangs von z. B. 1,5 Min.
- Einarbeitung, Qualifizierung, Qualifizierungsplanung, Berücksichtigung von zusätzlichen Qualifikationen in Form von Zwischenstufen zwischen Lohngruppen, Ermittlung des Qualifikationsbedarfs, Vorschlagsrecht für zusätzliche Qualifizierungen
- Gleiche Chancen auf Erzielung einer Prämie, auf angemessene Prämie, auf Prämienverdienst
- Anforderungen an Leistungsstandards, Arbeitspensum, Leistungserwartung
- Arbeitsplatzbeschreibung, Reproduzierbarkeit der Arbeitsbedingungen
- Datenermittlung, z. B. nach REFA-Methodenlehre des Arbeitsstudiums
- Definition und Umfang von Verteil-, Erhol-, Rüst- und anderen Zeiten

■ Gestaltung des Prämienlohns im Detail

- Zusammensetzung des Entgelts aus tariflichem Grundentgelt, Prämie oder Prämien für verschiedene Leistungskriterien, sonstige Zulagen
- Definition der Leistungskriterien, -maßstäbe
- Leistungsvoraussetzungen, Personalbemessung
- Leistungsermittlung über Messen oder Zählen, Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarung und Beurteilung der Zielerreichung
- Geldfaktor, Prämienfaktor, Prämienkurve in Form einer Prämienlohnlinie, Prämientabelle oder Prämienformel, Prämienausgangs- und -endleistung, Mindestprämie
- Einzel- oder Gruppenprämie, Integration von Führungskräften, indirekt produktiven Beschäftigten, logistischen und anderen Zuarbeiten, Leistungsgewandlten, Auszubildenden, Berücksichtigung unterschiedlicher Leistungsfähigkeit innerhalb der Gruppe, z. B. durch verminderte Anrechnung der Arbeitszeit Leistungsgeminderter bei der Ermittlung des Verhältnisses von Leistungsergebnis zu verbrauchter Arbeitszeit
- Verfahren zur Festlegung von (neuen) Leistungsstandards, Voraussetzung zur Erhöhung der Leistungsstandards, Geltungszeitpunkt neuer Leistungsstandards,

Ausschluß einer automatischen Steigerung von Leistungsstandards, Vereinbarkeit von Leistungsstandards

- Abrechnungszeitraum, Auszahlungszeitpunkt
- Ausschüttung in Geld oder Freizeit
- Tarifdynamik
- Recht der Geschäftsführung, ausschließlich Standardleistungen zu erwarten und zu bezahlen
- Verfahren bei Unterschreiten von Leistungserwartungen, Verdienstsicherung, Gegenrechnung gegen Leistungssteigerung, Beschränkung der Gegenrechnung
- Verfahren bei nicht in der Vorgabe enthaltenen Zeiten, von den Beschäftigten nicht beeinflußbaren Zeiten, Störungen, Fehlerquellen, Auftragsmangel, Sonderaufträgen, weiteren Ausfallzeiten
- Umgang mit Verbesserungsvorschlägen, Verteilung des Produktivitätsgewinns, Verhältnis von Vorschlägen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen und aus dem arbeitsplatznahen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß

#### ■ Lohnsicherung

- Entstehung und Berechnung von Besitzstand
- Anrechnung, Abschmelzung, über Tariferhöhung, Höhergruppierung, höhere Leistungsprämie oder Zulage

## 8.3 PROVISIONEN

Regelungsgegenstände in den Vereinbarungen zu Provisionen sind:

#### ■ Kriterium und Verfahren zur Ermittlung der Provision:

- Provisionssatz oder -betrag, Provisionskurve oder -tabelle für ein bestimmtes Erfolgskriterium, Schwellenwerte, minimaler und maximaler Wert des Kriteriums, für das Provision gewährt wird, Höchstprovision
- Verfahren für Zielvorgaben, Planwerte, Veränderung von Planwerten
- Berechnungsverfahren für Führungskräfte, für indirekt tätige Beschäftigte, für Hilfs- und Nebentätigkeiten

#### ■ Berechnungszeitraum

#### ■ Auszahlung, Abrechnung, Verwaltung

#### ■ Möglichkeiten für Führungskräfte, als Steuerungsinstrument zusätzlich Provisionen, z.B. für bestimmte Produktgruppen oder in bestimmten Geschäftsstellen, auszulösen

## **8.4 LEISTUNGSZULAGEN**

Regelungsgegenstände von betrieblichen Vereinbarungen zu Leistungszulagen sind:

- Methode der Leistungsermittlung (Messung, Beurteilung, Zielvereinbarung und Messung/Beurteilung der Zielerfüllung):
  - Kriterien und ihre Gewichtung
  - Hilfsmittel wie Beurteilungsbogen (Leistungsjournal, um besondere, für die Beurteilung relevante Ereignisse und Beobachtungen im Jahresverlauf festzuhalten)
  - Beurteilungszeitraum, -zeitpunkt
  - Schulung der für die Messung oder Beurteilung Verantwortlichen
- Methoden der Bestimmung der Leistungszulage:
  - Sockelbeträge, Grundbeträge, auch zur Abgeltung tariflicher Ansprüche
  - festgelegtes Verhältnis von Zulage zu ermittelter Leistung in Form einer Formel, einer Tabelle oder einer Zulagenkurve
  - Entscheidung/Festsetzung durch eine Instanz auf Basis von ermittelter Leistung und anderer Faktoren
  - Bandbreiten, Orientierungswerte, subjektiver Handlungsspielraum für konkrete Festlegung der Leistungszulage, Minimal- und Höchstbeträge
- Zur Verfügung stehendes Budget für Leistungszulage:
  - Zuständigkeit für Festsetzung des Budgets (Unternehmensleitung, in Absprache mit Interessenvertretung)
  - Kriterien für die Höhe des Budgets (wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmensergebnis)
  - Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Organisationseinheiten (nach Personalkosten, nach Deckungsbeiträgen oder ähnlichem)
- Verfahren bei »Rückstufung«, sinkende Leistungszulage aufgrund schlechterer Leistung(sbeurteilung):
  - Karenzzeit für Wirksamwerden und Möglichkeit der Leistungssteigerung
  - Besitzstand, Anrechnung der Leistungszulage auf andere Ansprüche
- Möglichkeiten der außerordentlichen Beurteilung bei Fehlverhalten oder auffälliger Leistungsveränderung
- teilweiser/vollständiger Widerruf einer Leistungszulage als Sanktion bei Fehlverhalten oder Verstößen gegen arbeitsvertragliche Pflichten
- Mitarbeitergespräch:
  - Verpflichtung zum Gespräch zwischen Beurteiler und Beurteiltem
  - Funktion, Inhalt und Ergebnis des Gesprächs
  - Dokumentation des Gesprächs

- Verbleib der Beurteilungsergebnisse und -unterlagen:
  - Zugriffsrecht
  - Verwertungsrechte
  - Datenschutz

## 8.5 JAHRESPRÄMIE

Regelungsgegenstände in Vereinbarungen zu einer Jahresleistungsprämie sind:

- Budget
  - Herkunft der Mittel durch Entscheidung oder Berechnung, Entscheidungskompetenz, Entscheidungskriterien, Formel oder Kennwerte
  - Tarifdynamik des Budgets
- Verteilung des Budgets auf Organisationseinheiten
  - nach festgelegten Kriterien, Kopfzahl, Entgeltvolumen der Beschäftigten, Erfolgsgrößen wie Umsatz, Deckungsbeitrag
  - durch Entscheidung/Beurteilung von Führungskräften, Entscheidungskompetenz, Beurteilungsverfahren, Entscheidungskriterien
- Verfahren für die individuelle Zumessung der Jahresprämie
  - Grundbetrag für alle
  - Beurteilungsverfahren, Beurteilungskompetenz, -zeitraum, -zeitpunkt, -kriterien, Gewichtung, Beurteilungsstufen
  - Zielvereinbarung, Beteiligte an Zielvereinbarung, mögliche Ziele, sonstige Vereinbarungsgegenstände wie Leistungsvoraussetzungen, Personalbemessung, Freiwilligkeit der Vereinbarung, Einbeziehung der Interessenvertretung bei DisSENS oder Konflikt, Verfahren für Ermittlung der Zielerfüllung: Beurteilung (vgl. Beurteilungsverfahren) oder Messung, Kriterien
  - Berechnung/Festsetzung der individuellen Prämie über Formel oder Tabelle, Bezugsgröße gleicher Betrag oder individuelles Grundentgelt, Unter- und Obergrenze, Berücksichtigung zusätzlicher Faktoren, über Entscheidung eines Vorgesetzten, Entscheidungskriterien, Überprüfbarkeit der Entscheidung
- Mitarbeitergespräch über Zielvereinbarung, Beurteilung oder Zielerfüllung, Pflicht zum Gespräch, Beteiligte, Zweck, Inhalt, Dokumentation, Möglichkeit zur Hinzuziehung weiterer Personen
- Voraussetzungen für individuelle Prämienzuweisung
  - Beschäftigungsdauer
  - ungekündigtes Arbeitsverhältnis
- Auszahlung
  - Auszahlungszeitpunkt, Bezugszeitraum

- Sonstige Regelungen
  - Verfahren bei starkem Leistungsabfall
  - Möglichkeiten der Sanktion durch Entzug der Jahresprämie

## **8.6 STELLEN- UND LEISTUNGSORIENTIERTE GEHALTSFINDUNG**

Es liegen nur vier betriebliche Vereinbarungen über stellen- und leistungsorientierte Gehaltsfindung vor, so daß die Aufzählung der Regelungsgegenstände auf einer sehr beschränkten Datenbasis beruht.

- Zuordnung der Stellen zu Gehaltsbandbreiten
  - Verfahren, Kriterien, Zuständigkeit
- Festlegung des individuellen Entgelts
  - Verfahren, Kriterien, Zuständigkeit
  - regelmäßige Gehaltsüberprüfung, Verfahren, Kriterien, Zuständigkeit
- Budget
  - Kriterien und Zuständigkeit für Bereitstellung eines Budgets für individuelle und allgemeine Entgelterhöhungen
- Beanstandungs-, Einspruchsverfahren
  - wer kann wie Einspruch erheben
  - wer behandelt den Einspruch wie, Entscheidungskompetenz
- Verfahren bei Umgruppierung oder Übernahme einer Stelle mit anderer Eingruppierung
  - Besitzstand, Anrechnung, Berücksichtigung bei zukünftigen regelmäßigen Entgeltüberprüfungen
- Beteiligung der Mitarbeiter
  - Information über Verfahren, Kriterien, Eingruppierung der Stellen
  - Mitarbeitergespräche, Ziel, Inhalt, Ergebnis, Dokumentation
- Einbeziehung des Betriebsrates
  - Informationen an den Betriebsrat
  - Beteiligung des Betriebsrates an regelmäßigen standardmäßigen Entgelterhöhungen
  - Beteiligung an den zuständigen Gremien und Ausschüssen, Entscheidungsquorum, quantitative und qualitative Zusammensetzung der Gremien

## 9. LITERATURHINWEISE

- Abt. Tarifpolitik der IG Metall (Hrsg.), Erfolgsabhängige Entgelte, in: Grüne Reihe Nr. 3, Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeits im Betrieb, Frankfurt 1999
- Bahnmüller, Reinhard, Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung, in: Die Mitbestimmung 1 + 2/99
- Bender, Gerd, Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung, FS II 98 – 204 des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, Berlin 1998
- Breisig, Thomas, Die Pferdefüße leistungsorientierter Bezahlung, in: Die Mitbestimmung 1 + 2/99
- Breisig, Thomas, Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt am Main 1998
- Cairncross, Francis, The best ... and the rest, in: The economist vom 8. Mai 1999
- Fallgatter, Michael, Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: Zur »Rationalität« der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1/1999, Reiner Hampp-Verlag
- Felder, Rupert, Die vertraglich geschilderte Vergütung im Arbeitsverhältnis – Aspekte rechtlicher Zulässigkeit von Bonuszahlungen und Gruppen-Kriterien, in: Leistung und Lohn, Zeitschrift für Arbeitswirtschaft, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Nr. 332/333, Oktober 1999
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), WSI-Tarifhandbuch 1998, Bund-Verlag, Frankfurt am Main 1998
- Husmann, Uwe und Reichel, F.– Gerald, Unternehmenserfolgsabhängiges Entgelt in der Metall- und Elektroindustrie, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 1998, Nr. 158
- IG BCE (Hrsg.), Leistungsbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung – Praxisbericht, Hannover 1998
- Kempe, Martin, Wilkhahn setzt Signale, in: Die Mitbestimmung 1 + 2/99
- Klein-Schneider, Hartmut, Flexible Arbeitszeiten – Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 1999
- Knebel, Heinz und Malleskat, Wolfgang, Zukunftsfähige Vergütungssysteme, in: Personal, Heft 12/1998
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung, Kontraktmanagement: Steuerung über Zielvereinbarungen, Bericht Nr. 4, Köln 1998

- Kräkel, Matthias, Schauenberg, Bernd und Wilfling, Christian, Relative Leistungsbeurteilung stärkt den Wettbewerbsgedanken, in: Personalwirtschaft, Heft 11/98
- Krieger, Hubert und Pekuhl, Ulrich, Lohn für Kooperation, in: Die Mitbestimmung 1 + 2/99
- Lang; Klaus, Hartmut Meine, Kay Ohl (Hrsg.), Arbeit – Entgelt – Leistung, Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Bund-Verlag, Köln 1997
- Lay, Gunter und Rainfurth, Claudia, Königsweg »Prämie«?, Verbreitung und Ausgestaltung von Entlohnungskonzepten in der Produktion, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Nr. 13, August 1999, des Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung
- Müller, Matthias, Anreiz durch Nasenprämien?, in: Die Mitbestimmung 1 + 2/99
- Peters, Jürgen, Gewinnabhängige Lohnelemente – kein Tabu für die Tarifpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/99, Westdeutscher Verlag, Mai 1999
- Pornschlegel, Hans und Birkwald, Reimar, Mitbestimmen im Betrieb bei Lohn und Leistung, ein Hand- und Arbeitsbuch in 2 Bänden für die Praxis, Bund-Verlag, Köln 1994 und 1995
- Tondorf, Karin, Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst: Ein praktischer Ratgeber, Köln 1997
- Tondorf, Karin, Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus, in WSI-Mitteilungen 1998, Nr. 6, Seite 386 – 393
- Wagner, Hilde und Schild, Armin, Zielvereinbarungen – Bausteine betrieblicher Leistungspolitik? – Mitwirkung ohne Mitbestimmung?, in: Diskussionsbeiträge zur Tarifarbeits im Betrieb, Nr. 1, IG Metall (Hrsg.), Frankfurt, ohne Datum
- Zander, Ernst, Neue leistungsmotivierende Vergütungskonzepte, Bericht aus dem Workshop 3 der ANALYTIK '99, in: Personal, Heft 4/99

In der Reihe *edition der Hans-Böckler-Stiftung* sind bisher folgende Auswertungen von Betriebsvereinbarungen erschienen:

**Nr. 5      *Gruppenarbeit***

Bestellnummer 13005

Preis € 6,14

**Nr. 6      *Flexible Arbeitszeit***

Bestellnummer 13006

Preis € 6,65

**Nr. 7      *Betrieblicher Umweltschutz***

Bestellnummer 13007

Preis € 6,65

**Nr. 8      *Beschäftigungssicherung***

Bestellnummer 13008

Preis € 7,00

**Nr. 13      *Betriebliche Weiterbildung***

Bestellnummer 13013

Preis € 7,16

**Nr. 14      *Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt***

Bestellnummer 13014

Preis € 9,00

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



Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax: 0211 / 408 00 90 40  
E-Mail: mail@setzkasten.de

**edition der Hans-Böckler-Stiftung**  
**bisher erschienene Reihentitel ab Band 92**

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hans-Erich Müller</i> Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (Handbuch Fusionsmanagement)	13092	3-935145-68-3	8,00
<i>Christian Timmreck</i> Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions (Handbuch Fusionsmanagement)	13093	3-935145-69-1	10,00
<i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen (Handbuch Fusionsmanagement)	13094	3-935145-70-5	6,00
<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze	13095	3-935145-73-X	11,00
<i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i> Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen	13096	3-935145-71-3	12,00
<i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	13097	3-935145-72-1	12,00
<i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi • Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	13098	3-935145-74-8	14,00
<i>Angelika Bucerius • Diether Döring • Richard Hauser (Hrsg.)</i> Alterssicherung in der Europäischen Union. Perspektiven der Finanzierung	13099	3-935145-75-6	25,00
<i>Werner Killian • Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	13100	3-935145-76-4	12,00
<i>Nils Fröhlich • Jörg Huffschmid</i> Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland	13101	3-935145-77-2	15,00
<i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	13102	3-935145-78-0	15,00
<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	13103	3-935145-79-9	16,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i> Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung	13105	3-935145-82-9	12,00
<i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1): Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung	13107	3-935145-84-5	18,00
<i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Wasem • Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2): Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen	13108	3-935145-85-3	28,00
<i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	13109	3-935145-86-1	14,00
<i>Klaus Löbbecke</i> Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven	13110	3-935145-87-X	25,00
<i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i> Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten	13111	3-935145-88-8	10,00
<i>Andreas Dietrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i> Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen	13112	3-935145-89-6	16,00
<i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i> Selbständige im sozialen Abseits	13113	3-935145-90-X	13,00
<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13114	3-935145-91-8	14,00
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00

		Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife		13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenbergs • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen		13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor		13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemme</i> Herausforderung Offshoring. Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen		13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittel</i> Public Private Partnership		13120	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen		13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann •</i> <i>Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb		13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat		13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert		13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming		13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition		13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck •</i> <i>Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren		13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes		13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich		13130	3-86593-007-7	i. Vorb.

		Bestellnr.	ISBN	Preis / €
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort		13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion		13132	3-86593-009-3	i.Vorb.
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen		13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung		13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industrielpolitische Aufgabe		13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming		13136	3-86593-013-1	i.Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen		13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen		13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pertz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern		13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotentiale im Dienstleistungssektor		13140	3-86593-017-4	i.Vorb.
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche		13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache		13142	3-86593-019-9	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 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 oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

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

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

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

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

## **Forschungsförderung**

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

## **Studienförderung**

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

## **Öffentlichkeitsarbeit**

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

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

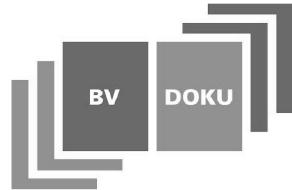
**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



# Einlegeblatt

## zum neuen BetrVG



### Edition Nr. 14 – Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt

#### **Neue Rechte des Betriebsrats im Bereich Leistungs- und Erfolgsentgelt**

Die Rechte und Mitbestimmungsmöglichkeiten im Bereich leistungs- und erfolgsbezogener Entgeltbestandteile sind durch die Novellierung des BetrVG in 2002 im wesentlichen nicht verändert worden. § 87 BetrVG bestimmt weiterhin eine Mitbestimmung

- bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung; und
- Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren (§ 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 BetrVG).

Ein Mitbestimmungsrecht in diesem Bereich besteht jedoch weiterhin nur, soweit eine tarifliche Regelung nicht besteht (§ 87 Abs. 1 Satz 1 BetrVG) und ist eingeschränkt durch den Tarifvorbehalt (aus § 77 Abs. 3 BetrVG).

Hartmut Klein-Schneider

Düsseldorf, 30.11.01

