

Thomas Breisig

Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

**Analyse und
Handlungsempfehlungen**

 mit CD-ROM

Bund-Verlag

Thomas Breisig

Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte

Thomas Breisig

Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte

**Betriebs- und
Dienstvereinbarungen**

**Analyse und
Handlungsempfehlungen**

Bund-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Redaktion: Dr. Manuela Maschke

Herstellung: Birgit Fieber, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Designkonzeption: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Satz: Dörlemann Satz, Lemförde

Druck: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Printed in Germany 2009

ISBN 978-3-7663-3861-7

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

www.bund-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

Vorwort

Es ist noch nicht lange her, als die betriebliche Vergütung etwa in der Industrie- und Betriebssoziologie als »konsolidiertes Handlungsfeld« galt, dessen Strukturen und Instrumente Jahrzehnte, wenn nicht ein Jahrhundert lang existierten und ohne große Anpassungen betrieben und verwaltet wurden.

Sicherlich gab es immer Konflikte, die z. T. sogar in Arbeitskämpfen ausgetragen wurden. Fragen der Vergütung und des Verhältnisses von Leistung und Lohn prägten seit jeher die betrieblichen und außerbetrieblichen Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten bzw. ihren Kollektivorganisationen entscheidend. Denn schließlich ist das Entgelt im Beschäftigungsverhältnis die zentrale Gegenleistung, die der Arbeitgeber den Beschäftigten für den Einsatz ihres Arbeitsvermögens schuldet. Betriebswirtschaftlich handelt es sich um Kosten; für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist dieses Einkommen meist die einzige, zumindest die zentrale Quelle für die Bestreitung ihres Lebens- oder Familienunterhalts. Der Grundkonflikt ist damit vorprogrammiert.

In diesen Auseinandersetzungen stand meist die Lohnhöhe im Mittelpunkt. Wir erleben derzeit in der betrieblichen Praxis, dass auch die traditionellen Vergütungsstrukturen deutlichen und mitunter einschneidenden Veränderungen unterliegen. Das konsolidierte Handlungsfeld ist in Bewegung geraten. Der Akkordlohn verliert aufgrund struktureller Veränderungen der Industriearbeit immer mehr an Bedeutung. Die Differenzierung der Vergütungsstrukturen nach Arbeitern und Angestellten entfällt zunehmend. Zugleich wird in allen Bereichen, selbst im öffentlichen Dienst und unabhängig von der Organisationsgröße, die Initiative ergriffen, Vergütungen erheblich stärker als bisher an der individuellen Leistung und/oder am Erfolg des Arbeitsbereichs bzw. des Unternehmens auszurichten. Dies gilt auch für Bereiche, in denen bislang nur fixe Vergütungen (z. B. Zeitlohn, Gehalt) gezahlt wurden.

Dieser aktuelle Trend, Entgeltsysteme in allen Bereichen und Ebenen variabel zu gestalten, stellt die Akteure in Betrieben und sonstigen Organisationen vor große Herausforderungen. Viele Betriebs- und Personalräte haben bislang keine Erfahrungen mit leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystemen, müssen nun aber z. B. einen Tarifvertrag mit entsprechenden Rahmenregelungen auf betrieblicher Ebene erfüllen. Dies ist z. B. in weiten Teilen des öffentlichen Dienstes der Fall, wo derzeit der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) umgesetzt werden muss.

Die vorliegende Auswertung umfasst insgesamt 156 Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen, die in unterschiedlicher Form, Struktur und Ausschüttung leistungs- bzw. erfolgsorientierte Vergütungselemente regeln. Bereits 1999 veröffentlichte die Hans-Böckler-Stiftung eine erste Auswertung zu dieser Thematik in der Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen (Klein-Schneider 1999). Heute, knapp zehn Jahre später, ist von einem weiterhin hohen und veränderten Gestaltungs- und Beratungsbedarf der Interessenvertretungen auszugehen. Seit der ersten großen Welle der Anpassung bzw. Neueinführung leistungs- und/oder erfolgsorientierter Vergütungssysteme auf betrieblicher Ebene haben sich die Rahmenbedingungen schon durch das Inkrafttreten wichtiger (Flächen-) Tarifverträge verändert, die u. a. Rahmenregelungen zur variablen Vergütung enthalten.

Aufgrund dieser Entwicklungen und der hohen arbeitspolitischen Bedeutung dieses Handlungsfeldes lohnt sich ein neuer Blick auf die thematisierte Gestaltungsproblematik – mit größerem Fundus und aktuellen Materialien.

Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse(n)
Az.	Aktenzeichen
AZR	Gerichtliches Registerzeichen (Revisionen)
BAG	Bundesarbeitsgericht
BAT	Bundes-Angestellentarifvertrag
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BK	Betriebliche Kommission
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BV	Betriebsvereinbarung
EAV	Erfolgsabhängige Vergütung
EBIT	Earnings Before Interests And Taxes
EBZ	Erfolgsbeteiligungszulage
EoV	Erfolgsorientierte Vergütung
ERA-TV	Entgelt-Rahmenabkommen (Metall- und Elektroindustrie)
EVA	Economic Value Added
EVS	Erfolgsorientiertes Vergütungssystem
IFRS	International Financial Reporting Standards
KB	Kundenberater/in
KEB	Küchen- und Einrichtungsberater/in
Kfz	Kraftfahrzeug
LEV	Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung
LEV-TV	Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung (privates und öffentliches Bankgewerbe)
LoV	Leistungsorientierte Vergütung
MEB	Mitarbeiterentwicklungsbogen
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVG	Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

NOP	Net Operating Profit
NSM	Neues Steuerungsmodell
ROCE	Return On Capital Employed
ROI	Return On Investment
ROS	Return On Sales
SLB	Systematische Leistungsbewertung
TVöD	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst
VAB	Vermögensanlageberater/in
WP	Wertpapier
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut
ZEST	Zielerreichungsstufe
ZV	Zielvereinbarung

1. Rahmenbedingungen

»... wenn der Direktor mit seinen Regisseuren durch eine kluge und energische Leistung es dahin bringt, dass die Kasse am Ende des Jahres einen Überschuss hat, so soll von diesem Überschuss dem Direktor, den Regisseuren und den vorzüglichsten Mitgliedern der Bühne eine Remuneration zuteil werden. Da solltet Ihr einmal sehen, wie es sich regen und wie die Anstalt aus dem Halbschlafe, in welchen sie nach und nach geraten muss, erwachen würde ... Es liegt einmal in der menschlichen Natur, dass sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile und Nachteile sie nicht nötigen.«

J. W. v. Goethe, Gespräche mit Eckermann, 1. Mai 1825
(Zitiert nach Adamaschek/Oechsler 2001, S. 5)

Variable Gestaltung als Trend der Zeit

Es scheint, als gehöre heute die Umgestaltung der betrieblichen Entgeltsysteme zu den markantesten Veränderungen in der Personalpolitik der Unternehmen und anderer Organisationen. Wie schon von Goethe in seinen Gesprächen mit Eckermann postuliert, lauten dabei besonders von der Arbeitgeberseite ins Spiel gebrachte populäre Formeln: »Leistung muss sich (wieder) lohnen« oder »Wir brauchen mehr markt(wirtschafts)konforme Steuerungsprinzipien auch im Kleinen.« Flexibilität heißt die Lösung der Stunde; »atmende Personalkosten« werden in Aussicht gestellt. Diese seit gut zehn Jahren zu beobachtende Entwicklung hat eine enorme Eigendynamik gewonnen. Die Forderung nach einer deutlichen erfolgs- und/oder leistungsbezogenen Komponente in der Vergütung ist im Industrie- sowie im Dienstleistungsbereich unausweichlich geworden. Selbst im öffentlichen Sektor ist mit dem TVöD ein Regelungswerk entstanden, das Behörden und andere öffentliche und halböffentliche Organisationen in den Sog dieser Entwicklung zieht. Dabei scheint es nicht mehr erforderlich, diese durchaus aufwendigen und kostspieligen Veränderungen näher zu begründen und zu legiti-

mieren. Ihre Effizienz wird nicht hinterfragt, sondern gilt schlicht als selbstverständlich. Problemen sehen sich vielmehr Unternehmen oder sonstige Organisationen gegenüber, die diesem Trend nicht folgen: Wer sich ihm zu entziehen versucht, läuft Gefahr, die Unterstützung von Analysten, Banken, Beratern und Kunden zu verlieren. Denn diese Unternehmen stehen schnell unter Verdacht, dass es dort mit der Leistung nicht weit her sein könne. Sie gelten in ihrer Personalpolitik als rückständig und ineffizient (Bahnmüller 2001b, S. 429).

Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen standen dem Trend lange mit spürbarer Distanz, bisweilen mit offenen Zweifeln gegenüber. Aus heutiger Sicht kann man jedoch fraglos sagen: »Der Zug ist abgefahren«; es geht nicht mehr um das »Ob«, sondern nur noch um das »Wie«. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in den letzten Jahren in Serie wichtige überbetrieblich wirkende Tarifverträge abgeschlossen wurden.

Tarifvertragliche Hintergründe

In der Metall- und Elektroindustrie wurden z. B. schon in den alten Tarifwerken Eckpunkte des Akkord- und Prämienlohnes tariflich geregelt. Im Angestellten- und Zeitlohnbereich sind zudem seit den 70er Jahren tarifliche Zulagensysteme bekannt, die auf einer Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten beruhen. Die tarifliche Situation in diesem für die deutsche Wirtschaft so wichtigen Industriesektor verändert sich jedoch gerade einschneidend. Hintergrund ist das 2003 abgeschlossene und bis 2008 umzusetzende Tarifwerk ERA (auch die Abkürzung ERA-TV ist bekannt). Es sieht nach jahrelangen Verhandlungen zwischen IG Metall und Arbeitgeberverband die Anwendung einer einheitlichen Vergütungssystematik für Arbeiter und Angestellte vor. Früher wurden für diese Gruppen getrennte Tarifverträge ausgehandelt.

Es ist deutlich erkennbar, dass mit ERA neben der Integration der Gruppen und einer neuen Grundvergütungssystematik teilweise auch neue Bestimmungen zum Leistungsentgelt umgesetzt werden sollen. Für das Leistungsentgelt sieht das regional variierende Tarifwerk prinzipiell drei mögliche Methoden vor:

- ein Beurteilungssystem,
- einen Kennzahlenvergleich oder
- Zielvereinbarungen.

Auf Betriebsebene ist festzulegen, welche Methoden eingesetzt werden. Sie können auch miteinander kombiniert werden. Vor allem die Zielvereinbarungen sind gegenüber alten Tarifverträgen ein Novum.

Auch im Dienstleistungsbereich erregten in letzter Zeit mehrere Tarifverträge mit leistungsbezogener Vergütungskomponente Aufmerksamkeit. Den Anfang machte der schon im Dezember 2002 verabschiedete Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung (LEV-TV) für das private und öffentliche Bankgewerbe, der allerdings eher zurückhaltend umgesetzt wurde.

Ein besonderes Datum für die tarifliche Regelung von leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungen war der 1. Oktober 2005. An diesem Tag wurde der 44 Jahre alte Bundes-Angestelltentarifvertrag (BAT) für weite Teile des öffentlichen Sektors durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) abgelöst. Ohne auf die komplizierten und teils noch offenen Fragen zu seiner Geltung einzugehen, seien im Folgenden die wichtigsten Regelungen zum Leistungsentgelt und zur Zielvereinbarung skizziert.

Ab 1. Januar 2007 soll beim Leistungsentgelt nach § 18 TVöD 1 % der Vorjahres-Monatsentgelte zusätzlich zum Tabellenentgelt leistungsbezogen ausgeschüttet werden. Dieses Volumen soll in der Folgezeit auf 8 % steigen. Es kann in Form von einmaligen Leistungsprämien, Erfolgsprämien oder verstetigten Leistungszulagen ausgezahlt werden. Methodisch sind Zielvereinbarungen, Leistungsbewertungen oder eine Kombination dieser Instrumente vorgesehen.

Handlungs- und Gestaltungsbedarf für die Interessenvertretungen

Aufgrund der geschilderten Entwicklungen gibt es einen hohen Handlungsbedarf für Betriebs- bzw. Personalräte.

Ein Großteil der Interessenvertretungen fällt inzwischen unter einen der kurz erörterten Tarifverträge. Da Entgeltsysteme grundsätzlich nur mit einem starken betriebsbezogenen Akzent sinnvoll gestaltet werden können, verzichten die überbetrieblichen Tarifwerke auf eine abschließende Regelung der Strukturen und Instrumente. Der Tarifvertrag enthält nur einige als besonders zentral erachtete Eckpunkte der Gestaltung; die Detailregelung wird in Form von Öffnungsklauseln den Betriebsparteien überantwortet.

Selbst wenn der Betrieb oder die Organisation keinem Tarifvertrag mit Normen zur Leistungsvergütung untersteht, ist es angesichts des generellen Trends zur variablen Gestaltung der Vergütung wahrscheinlich, dass die Thematik früher oder später auf der Agenda der Interessenvertretung steht. Dafür sorgen die umfassenden Mitbestimmungsrechte bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG.

Die vorliegende Auswertung soll Interessenvertretungen und anderen Interessierten vor dem Hintergrund dieses hohen Handlungsbedarfes einen kompakten und aktuellen Einblick in bestehende Regelungslösungen für die diversen Gestaltungspunkte bei leistungs- bzw. erfolgsorientierten Vergütungskonzepten bieten.

2. Regelungsinhalte

2.1 Typen

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

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

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

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

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

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

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

Zielvereinbarungen oder -vorgaben

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

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

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

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

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

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

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

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

S schriftlich fixiert, präzise und klar

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

A anspruchsvoll, d. h. herausfordernd aber dennoch

R realistisch und erreichbar

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

Leistungsbeurteilungen

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

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

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

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

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

Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

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

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

Provisions- und Prämienregelungen

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

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

Systeme zur Regelung von Jahreserfolgsprämien ohne leistungsbezogene Differenzierung

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

2.2 Ziele

Ein oft in seiner Bedeutung unterschätzter Gestaltungspunkt bei leistungsbezogenen Vergütungssystemen ist die Festlegung von Zielen, die mit dem Verfahren erreicht werden sollen. Sie werden im ausgewerteten Material teils als eigenständiger Punkt, teils als Kern der Präambeln ausgewiesen. Verfahrensziele dürfen nicht als beliebig bzw. als inhaltslose Floskeln betrachtet werden. Sie sollen dem Verfahren vielmehr eine Richtung geben und sind zudem häufig in der Praktizierungsphase, gerade im Rahmen der Auslegung bei Streitigkeiten, von besonderer Bedeutung. Wie zu erwarten, stehen bei vielen der ausgewerteten Zielformulierungen Aspekte wie Anerkennung und Förderung der Leistungsbereitschaft, Stärkung des unternehmerischen Denkens o.Ä. im Vordergrund. Zunächst zeigen zwei authentische Zitate aus Unternehmen verschiedener Branchen gängige oder typische Zielformulierungen aus der Privatwirtschaft.

»Die angestellten Mitarbeiter/innen [...] erhalten eine erfolgs- und leistungsabhängige Zusatzvergütung. Sie ist ein Baustein zur Erfüllung unserer Unternehmensziele und eröffnet insbesondere den Leistungsträger/innen Chancen auf eine attraktive Zusatzvergütung. Die Leistungsbereitschaft des Einzelnen wird angeregt, unternehmerisches Denken gefördert, vereinbarte Ziele werden ernsthafter verfolgt und die Auswirkungen des eigenen Handelns auf den betrieblichen Erfolg stärker verdeutlicht.«

■ KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

»Ziel (des Vergütungssystems) ist es,

- durch eine nachvollziehbare und transparente Leistungsbeurteilung die individuellen Leistungen der Mitarbeiter in differenzierter Weise anzuerkennen,
- die Mitarbeiter partnerschaftlich am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu beteiligen,

- die Mitarbeiter z. B. durch herausfordernde Aufgaben, erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume und durch entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten zu motivieren und dadurch die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu sichern.«

▣ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/165/1999**

Im Bereich öffentlicher Verwaltungen kommen z. T. Zielkategorien wie Gleichstellung und Diskriminierungsfreiheit hinzu. Auch hierzu ein Beispiel.

»Das Leistungsentgelt soll dazu beitragen, die Effizienz der öffentlichen Verwaltung zu stärken und die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden. Bei Anwendung und Ausfüllung dieser Dienstvereinbarung sind die Diskriminierungsfreiheit und Transparenz der Bewertungsregelungen sicherzustellen. Bei der Gestaltung der Leistungsanforderungen und -bewertungen ist dem Grundsatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen und das Prinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern zu berücksichtigen.«

▣ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/393/2007**

Versucht man, die Zieläußerungen aus den privatwirtschaftlichen Organisationen zu Gruppen zusammenzufassen, lassen sich drei Zieltypen identifizieren:

- unternehmensbezogene Ziele,
- mitarbeiterbezogene Ziele,
- auf die Vergütungsstruktur bezogene Ziele.

Bei **unternehmensbezogenen Zielen** wird unabhängig vom System meist auf den (erhofften) Effekt einer motivations- und damit leistungssteigernden Wirkung variabler Vergütung gebaut. Das System soll die Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erhöhen und/oder zur Verbesserung der Arbeitsqualität beitragen. Mehrfach wird auf

die Stärkung einer heute zunehmend erwarteten Schlüsselkompetenz der Beschäftigten gezielt: Unternehmerisches Denken und Handeln soll gefördert werden.

Speziell bei Zielvereinbarungssystemen wird mitunter der Steuerungsaspekt betont. Das System soll in direktem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen stehen sowie deren Lenkung und Erreichung ermöglichen. Zudem soll die Flexibilität im Sinne der Anpassung an veränderte Gegebenheiten gestärkt werden. In Organisationen des öffentlichen Dienstes wird mitunter ein Zusammenhang zum Neuen Steuerungsmodell hergestellt, das analog der flexiblen Steuerung dient (vgl. Tondorf/Bahn Müller/Klages 2002). Allerdings taucht diese Facette folgerichtig nur bei zielorientierten Systemen auf und wird im Unterschied zum Ziel der Motivations- bzw. Leistungssteigerung deutlich seltener herausgestellt.

Schließlich muss man den unternehmensbezogenen Zielen auch solche zuordnen, die auf die Verbesserung der Führung und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten abzielen. Einige Vereinbarungen betonen, dass durch das System – bzw. in den zu führenden Mitarbeitergesprächen – Kommunikation sowie Konkretisierung von Zielen und Erwartungen erfolgen und damit die Personalführung verbessert werden soll. Die Beschäftigten erhalten ein Feedback, ob und inwieweit sie den Leistungserwartungen entsprechen.

Bei den **mitarbeiterbezogenen Zielen** steht oft der Aspekt der Honorierung und Anerkennung guter Leistungen im Vordergrund. Die Beschäftigten sollen durch gute Leistungen die Chance auf eine »attraktive Zusatzvergütung« erhalten.

Eine Reihe von Vereinbarungen stellt zudem den Aspekt der Leistungs- und/oder Lohngerechtigkeit heraus, der durch das jeweilige System gefördert werde.

»Diese Betriebsvereinbarung hat das Ziel,

- die neben der Vergütung gezahlten Zulagen zu dokumentieren,
- eine transparente, die Grundsätze der Lohngerechtigkeit wahrende Regelung zu schaffen,
- die Anspruchsvoraussetzungen für die Zulagen abschließend zu definieren.«

▣ **BILDUNGSEINRICHTUNG, 040200/171/1999**

Insbesondere bei Systemen, die auch ohne individuelle leistungsbezogene Differenzierung eine Jahreserfolgsprämie ausschütten, steht folgerichtig das Ziel der angemessenen Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg im Mittelpunkt.

Selten werden weitere mitarbeiterbezogene Zielgrößen erwähnt wie die Stärkung der Entwicklungsmöglichkeiten und/oder der Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen (vgl. oben, Zitat Chemische Industrie 040200/165/1999). In Kontrast dazu koppelt ein anderes Unternehmen ausdrücklich die Personalentwicklung von der Vergütung ab.

»Es besteht Einigkeit darüber, dass der Personalentwicklungsprozess durch Mitarbeitergespräche und Entwicklungsvereinbarungen nicht an das Vergütungssystem angekoppelt ist, weil damit unterschiedliche Zielstellungen verfolgt werden. Ergebnisse aus dem Personalentwicklungsprozess (Feedback, Entwicklungsmaßnahmen etc.) fließen nicht in die Bonus-Ermittlung ein und haben keine Auswirkungen auf die leistungsbezogene variable Vergütung.«

▣ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/236/2002**

Eine dritte Gruppe von Zieläußerungen im Vereinbarungsmaterial zielt auf die **Funktionalität des Vergütungssystems**. Hierzu heben viele Vereinbarungen vor allem den Transparenzaspekt hervor. Durch die Anwendung des Verfahrens soll die Vergütung nach Leistung bzw. Erfolg in einer für Unternehmen und Belegschaft durchschaubaren und nachvollziehbaren Weise erfolgen. Ein Unternehmen erwähnt damit

zusammenhängend, dass nunmehr ein einheitliches Instrument zum Zweck der Leistungsdifferenzierung eingesetzt wird. Abschließend sei darauf verwiesen, dass sich keine der analysierten Vereinbarungen zu den Beziehungen bzw. Wertigkeiten der erwähnten Ziele äußert. In keiner Formulierung wurde z. B. aufgegriffen, unternehmens- und mitarbeiterbezogene Ziele gleichwertig zu verankern.

2.3 Zielgruppen, personeller Geltungsbereich

Neben den Verfahrenszielen ist die Frage des personellen Geltungsbereichs der untersuchten Vereinbarungen von Interesse. Für welche Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen wird das geregelte Vergütungssystem angewendet? Einige Systeme sehen leistungs- bzw. erfolgsorientierte Entgelte generell für alle Beschäftigten vor, andere nur für einzelne Belegschaftsteile (Bereiche).

Zu den generellen Systemen zählen auch diejenigen, die ausschließlich für den Tarifbereich gelten. In diesen Fällen wird es, solange das Verfahren nicht explizit an einen spezifischen Tarifvertrag wie den TVöD gekoppelt ist, parallele Ansätze auch für Außertarifliche geben, die aus strukturellen Gründen anderswo geregelt sind. Auch bei diesen generellen Systemen werden jedoch meist besondere Gruppen (z. B. Auszubildende) aus dem Geltungsbereich ausgenommen (siehe unten).

Typische Formulierungen aus dem Vereinbarungsmaterial kennzeichnen den personellen Geltungsbereich für allgemeine Systeme z. B. für ...

- alle Mitarbeiter,
- alle bankspezifisch Beschäftigten,
- alle Angestellten und Arbeiter,
- alle Mitarbeiter, die spätestens seit 1. Oktober des abgelaufenen Jahres dem Unternehmen angehören,
- alle vom Geltungsbereich der einschlägigen Tarifverträge erfassten Mitarbeiter und außertarifliche Mitarbeiter im Geltungsbereich des BetrVG, die im abgelaufenen Kalenderjahr [...] beschäftigt waren und am 15. Mai des laufenden Kalenderjahres noch in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen,

- alle Belegschaftsmitglieder [...], die während des Bezugszeitraumes beim Unternehmen beschäftigt waren und deren Beschäftigungsverhältnis am Auszahlungstag noch besteht etc.

Überdies gibt es Gruppen, die – neben den leitenden und z.T. den außertariflich Beschäftigten – vom Geltungsbereich der Vereinbarung regelmäßig ausgenommen werden. Dabei handelt es sich um:

- Auszubildende,
- befristet Beschäftigte (mit Unterschieden, was die Zeitdauer der Befristung angeht),
- geringfügig Beschäftigte,
- Aushilfen,
- Werkstudent/innen, Praktikant/innen, Volontäre.

Mitunter wird eine Mindestbetriebszugehörigkeit vorausgesetzt, die allerdings eher niedrig liegt (z. B. 12 Monate).

Überdies setzen diverse Vereinbarungen voraus, dass das Arbeitsverhältnis nicht gekündigt ist (insbesondere bei Jahresefolgsprämien, vgl. Kap. 2.5). In einer Betriebsvereinbarung kommt deutlich ein Sanktionscharakter zum Ausdruck.

»In das erfolgsorientierte Vergütungssystem (EVS) einbezogen werden alle bankspezifisch beschäftigten Mitarbeiter [...] mit folgenden Ausnahmen:

[...]

- Mitarbeiter, die vor dem Zeitpunkt der Ausschüttung kündigen. In begründeten Ausnahmefällen kann der Vorgesetzte von dieser Regelung abweichen.
- Mitarbeiter, denen vor dem Zeitpunkt der Ausschüttung gekündigt wird.
- Mitarbeiter, die im laufenden Jahr eine Abmahnung erhalten.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

Meist werden Auszubildende in auffallender Weise bei Zielvereinbarungs- bzw. Leistungsbeurteilungssystemen aus dem Geltungsbereich ausgenommen. Vermutlich geht man davon aus, dass ein hartes Anreizsystem den Ausbildungszielen entgegensteht. Allerdings finden sich

einige Vereinbarungen, in denen auch diese Gruppe in den Genuss eines variablen Bonus kommen soll (vgl. Kap. 2.7). Bei Jahreserfolgsprämien (Kap. 2.5) ist es ohnehin die Regel, dass auch Auszubildende einen Prämienanspruch haben.

Erwähnenswert sind einige Dienstvereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst, die großen Wert darauf legen, auch Beamtinnen und Beamte in den Geltungsbereich des Konzepts einzubeziehen.

»Die Parteien dieser Dienstvereinbarung sind sich darin einig, dass die Vorschriften dieser Dienstvereinbarung auch auf die Beamtinnen und Beamten der [...] Anwendung finden sollen, soweit nicht beamtenrechtliche Vorschriften entgegenstehen. Eventuell notwendige Ausnahmegenehmigungen werden beantragt.«

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001

Neben den bisher erörterten allgemeinen Systemen, die mit wenigen Ausnahmen für alle (Tarif-)Beschäftigten gelten, finden sich im ausgewerteten Material einige wenige Dokumente, nach denen das System nur für Teilgruppen der Belegschaft gilt. Dies können zum einen strukturell abgrenzbare Gruppen wie etwa gewerblich Beschäftigte, Außendienst sowie – besonders bei den Provisions- und Prämienregelungen (Kap. 2.4.4) – Beschäftigte mit Kundenkontakt sein.

Zum anderen handelt es sich um betriebsspezifische, einzelfallbezogene Regelungen, wie z. B. aus folgendem Beispiel ersichtlich ist.

»Die vorliegende Gesamtbetriebsvereinbarung gilt in allen Betrieben und Betriebsteilen der [...] in der Bundesrepublik Deutschland.

Sie gilt für alle Mitarbeiter, die der Rolle Sales Professional zugeordnet sind sowie für Personengruppen oder Mitarbeiter in Rollen, für die eine variable Vergütung aufgrund einer Zielvereinbarung auf betrieblicher Ebene vereinbart wurde.«

UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/306/2004

Es ist ein Zusammenhang zwischen den Systemtypen (Kap. 2.1) und den Geltungsbereichen erkennbar. Während die Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssysteme sowie Ansätze zur Erfolgsbeteiligung tendenziell für alle Beschäftigten gelten, sind Provisions- und Prämien-systeme in der Regel auf besondere und in der Vereinbarung näher definierte Zielgruppen zugeschnitten.

2.4 Bemessungsgrundlagen und Vorgehen

Im Folgenden werden mit den Bemessungsgrundlagen und dem Vorgehen die Kernelemente der untersuchten Vergütungssysteme ausführlich dargestellt. Dabei wird nach Maßgabe des eingesetzten Instrumentariums unterschieden zwischen Systemen auf der Basis von

- Zielvereinbarungen oder -vorgaben (2.4.1),
- Leistungsbeurteilungen (2.4.2),
- einer Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung (2.4.3),
- Provisions- bzw. Prämienregelungen (2.4.4).

Innerhalb dieser Kapitel werden die Systeme einheitlich nach folgenden Aspekten ausgewertet und vorgestellt:

- Grundsätzliches/Systemanlage,
- Budgets,
- Verteilungskriterien,
- Prozesselemente,
- Auszahlung.

Vorwegzunehmen ist ferner, dass bei den untersuchten Modellen, ungeachtet der Methode (etwa Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung), verschiedene Abstufungen des Vorgehens bei der Ableitung der variablen Komponenten erkennbar sind. Bei den einfachsten, einstufigen Verfahren geht es »nur« um die Ermittlung eines individuellen Leistungsbonus. Dreistufige Systeme nehmen eine mehrdimensionale Unterteilung in Vergütungselemente vor: z.B. eine Unternehmenskomponente, abhängig von den Kennzahlen auf dieser Ebene; eine bereichs- oder abteilungsbezogene Komponente sowie eine Individualkomponente nach den indi-

viduellen Leistungsbeiträgen. Bei der zweistufigen Methode wird auf die mittlere Ebene (Bereich), bisweilen aber auch auf die oberste (Unternehmens-)Ebene verzichtet.

2.4.1 Zielvereinbarungen oder -vorgaben

Die Funktionsweise der Steuerung mit Zielen wurde in Kap. 2.1 erläutert. Im untersuchten Material wurden insgesamt 29 Verfahren identifiziert, die sich dieser Methode als Bemessungsbasis für den variablen Vergütungsanteil bedienen.

Zielvereinbarungen mit zugehörigem Soll/Ist-Vergleich gehören zu den heute am meisten neu eingeführten Systemen leistungsabhängiger Vergütung. Sie können mit vielen anderen, teilweise hier behandelten Vergütungskonzepten verknüpft werden. Sie können etwa Bestandteil eines Prämienlohnes sein und werden mit einer Leistungsbeurteilung kombiniert (vgl. Kap. 2.5) oder fungieren als Mechanismus, um eine Jahressonderzahlung nach Leistung auf die Beschäftigten zu verteilen. Zielvereinbarungen sind ein sehr ambitioniertes, anspruchsvolles Instrument. Der Regelungsbedarf ist entsprechend hoch, was sich auch in der Ausführlichkeit vieler Vereinbarungen widerspiegelt.

Grundsätzliches/Systemanlage

Eine verbreitete Anlage eines Zielvereinbarungssystems wird von folgenden Vereinbarungen repräsentiert.

»Die Unterzeichner dieser Konzernbetriebsvereinbarung sind sich darin einig, dass das Instrument ›Führen mit Zielen‹ konzernweit für alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit Entgelt verknüpft wird (variable Vergütung). Damit wird die gemeinsame wie auch die individuelle Anstrengung der Mitarbeiter zur Erreichung der vereinbarten Ziele in Geld messbar honoriert und die Mitarbeiter am eingetretenen Unternehmenserfolg beteiligt. Das nachfolgend dargestellte System sichert eine nachvollziehbare und transparente Ermittlung der Erfolgsbeteiligung.«

FAHRZEUGHERSTELLER VON KRAFTWAGENTEILEN, 040200/269/2005

An der Formulierung wird erkennbar, dass die üblichen Zielsetzungen leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung wie Honorierung von Leistungsunterschieden, Transparenz und Nachvollziehbarkeit (vgl. Kap. 2.2) mit diesem System umgesetzt werden sollen.

»Bei besonderen, objektiv messbaren Leistungen und Erfolgen erhalten die MitarbeiterInnen eine Erfolgszulage. Maßstab für die Bemessung der Erfolgszulagen im Einzelfall ist die mit dem Betreffenden abgeschlossene Zielvereinbarung. Zielvereinbarungen können mit einem einzelnen Mitarbeiter bzw. mit Mitarbeitergruppen geschlossen werden.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 040200/175/1999**

Zielvereinbarungen, dafür steht besonders dieses zweite Beispiel, gelten im Vergleich zu Leistungsbeurteilungen als methodisch fundierter; Begriffe wie »objektiv messbar« fallen in diesem Zusammenhang oft.

Überraschender Weise spricht eine ganze Reihe von Vereinbarungen ganz offen von einer Zielvorgabe statt der moderneren Zielvereinbarung.

»Folgendes System gilt/Zielvorgabe:

Alle Outletmitarbeiter/innen erhalten zu Beginn des Geschäftsjahres und zu Beginn des jeweiligen Quartals durch den/die Betriebs-, Standort- bzw. Raststättenleiter/in eine Mitteilung über die Zielwerte. Bei [...] gilt dabei: eine Raststätte ist ein Team.«

■ **ERNÄHRUNGSGEWERBE, 040200/342/2005**

Der formale Unterschied zwischen Zielvorgaben und -vereinbarungen relativiert sich in der Praxis ohnehin, da erfahrungsgemäß viele mit dem Etikett Vereinbarung versehene Systeme letztlich auf Zielvorgaben beruhen (z. B. im Bankenbereich).

Das ausgewertete Material zeigt Unterschiede in der normativen Basis: Neben rein betrieblichen Systemen setzt bereits eine Reihe von Verein-

barungen einen betrieblichen (z.B. Tarifvertrag der AOK) oder überbetrieblichen Tarifvertrag (z.B. TVöD oder Tarifverträge aus dem Bankenbereich) auf Grundlage einer Öffnungsklausel um.

Budgets

Die Budgets hängen zunächst von der Abstufung des Verfahrens ab. Bei dreistufigen Modellen wird das auszuschüttende Entgelt in der Regel durch die Ausprägung definierter Kennzahlen auf Unternehmensebene bestimmt. Dies zeigt beispielhaft die folgende Regelung eines Kreditinstitutes.

»Grundlage [...] ist eine überdurchschnittliche Entwicklung der Pflichtkapitalrendite [...] im Vergleich zum Durchschnitt aller [...]. Der Gesamtbetrag der jährlichen Sonderzahlung, ohne Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung [...] entspricht:

- 30 % der Minderrendite, wenn die Pflichtkapitalrendite der [...] unter dem Durchschnitt der [...] liegt und sich der negative Abstand gegenüber dem Vorjahr verringert hat.
- 50 % der Mehrrendite, wenn die Pflichtkapitalrendite über dem Durchschnitt [...] liegt.

Für das Geschäftsjahr [...] werden mindestens 100 %, für das Geschäftsjahr [...] mindestens 50 % der Provisionsergebnisse aus dem Verbundgeschäft in den Bonuspool eingestellt und ausgeschüttet.«

🏠 KREDITGEWERBE, 040200/170/2000

Insgesamt ergibt sich ein vielseitiges Bild an Kennzahlen, die im Einzelnen für das Budget der leistungs- bzw. erfolgsorientierten Vergütung herangezogen werden. Es finden sich beispielsweise:

- Return On Investment (ROI),
- Eigenkapitalrendite vor Steuern,
- Kombination von Umsatz, Aufwandsquote und Kernkapitalrendite,
- Betriebsergebnis (sofern es nach Abzug des Budgets für die leistungsbezogene Vergütung nicht weniger als 0,6 % der Bilanzsumme beträgt),

- Mittel aus einem »Ausgleichsfonds«, der aus der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch effizienteren Ressourceneinsatz gespeist wird (öffentlicher Dienst).

Einen interessanten Ansatz zur Budgetierung praktiziert ein Unternehmen des Grundstücks- und Wohnungswesens (040200/320/2003). Dort ist vorgesehen, dass die Gesellschafterin Mittel für die leistungsabhängige Vergütung »bis zu einer Höhe der Summe eines Monatsgehaltes aller Mitarbeiter« bereitstellt. Zudem gibt es einen »Mitarbeiteranteil«, der sich »durch zeitliche Verschiebung der von der Geschäftsführung in den folgenden Jahren gewährten linearen Gehaltsanpassung um jeweils 3 Monate« ergibt.

Abschließend sei auf den ein oder anderen Fall verwiesen, bei dem sich die Geschäftsleitung nicht nur das Budget, sondern auch die Kennzahlen für dessen Herleitung offen hält.

»Der ergebnisabhängige Teil spiegelt die finanzielle und wirtschaftliche Situation der [...] wider. Die Ausschüttung des ergebnisabhängigen Teils der Erfolgsbeteiligung setzt ein besonders anspruchsvolles und wirtschaftlich sehr gutes Ergebnis voraus. Die Darstellung des ergebnisabhängigen Teils kann durch ein absolutes Ergebnis oder eine Kennzahl erfolgen. Dabei sollte ein Ergebnis bzw. eine Kennzahl gewählt werden, das/die eine langfristige und stabile Orientierungsgröße darstellt.

Die Geschäftsführung [...] legt für jedes Geschäftsjahr ein ergebnisabhängiges Ziel (absolutes Ziel oder Ergebniskennzahl) fest, welches geeignet ist, das Ergebnisziel des Konzerns auf die Gesellschaftsebene zu transferieren und auch die Ansprüche der Konzernzielvorgaben widerzuspiegeln. Die Höhe des angestrebten Ergebniszieles wird nach Beratung mit dem Betriebsrat von der Geschäftsführung aus den vorgegebenen Gesellschaftszielen jährlich im Konzernkontext abgeleitet.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004

Verteilungskriterien

Zielvorgaben und Zielvereinbarungen unterscheiden sich maßgeblich von den Leistungsbeurteilungen dadurch, dass die Verteilungskriterien im Prinzip offen gehalten und nach jeweiligen Erfordernissen und/oder von den Akteuren gewünschten Schwerpunktsetzungen bereichs-, gruppen- oder arbeitsplatzspezifisch festgelegt werden können. Im Regelfall unterscheiden sich Zielvereinbarungen bzw. Zielsetzungen von Mitarbeiter/in zu Mitarbeiter/in. Gerade durch diese differenzierte Gestaltbarkeit gewinnen sie im Vergleich zu anderen Konzepten an Flexibilität und anforderungsbezogener Konkretisierbarkeit. Allerdings folgen nicht alle Systeme dieser prinzipiellen Offenheit, wie später ersichtlich wird.

Im Untersuchungsmaterial wird die Flexibilität zunächst von einem großen Teil der Organisationen genutzt, indem nur wenige Einschränkungen vorgenommen werden. Hierzu ein Beispiel.

»Die Verteilung auf einzelne Mitarbeiterinnen erfolgt, soweit möglich, nach messbaren Kriterien. Wo keine Messung möglich ist, werden sog. »weiche« Kriterien herangezogen.«

■ **KREDITGEWERBE, 040200/170/2000**

In einem anderen Teil der Dokumente werden Einschränkungen vorgenommen, indem Zielfelder oder -kategorien vorgegeben werden, innerhalb derer sich die Absprachen bzw. Vorgaben bewegen müssen. So sind in einem Beispiel aus dem öffentlichen Dienst Zielvereinbarungen beschränkt auf folgende Kategorien.

-
- »● Erfüllung des spezifischen Leistungsauftrages [...],
 - kundengerechte Dienstleistung [...]
 - Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001**

In einem privatwirtschaftlichen Unternehmen sind folgende drei Zielkategorien vorgesehen.

-
- »• Geschäftsplan
 - Ziele zwischen der Geschäftsführung und dem [Konzern]
 - Weitere Ziele, die den Besonderheiten der Organisationseinheiten Rechnung tragen.«

▲ **GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 040200/320/2003**

Auch in folgendem Unternehmensbeispiel werden Ziele auf vorgegebene Felder eingeschränkt.

»Der disziplinarische Vorgesetzte vereinbart mit dem Mitarbeiter Ziele, die jeweils den Kategorien Wirtschaftlichkeit, Strategie, Führung/Verhalten und Optimierung des Gesamten zuzuordnen sind.«

▲ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/275/2006**

Ergänzend sei darauf verwiesen, dass solche Eingrenzungen des Öfteren Gegenstand von Absprachen im Rahmen von Gremien der Betriebsparteien sind. So sieht z. B. ein Tarifvertrag ausdrücklich für die Betriebsebene so genannte Kriterienkommissionen vor (vgl. Kap. 3.3).

Sinn solcher Regelungen ist die Einschränkung von Beliebigkeit und vor allem die leichtere Steuerbarkeit des Prozesses der Zielfestlegung. Dadurch wird ein Rahmen abgesteckt, in dem ggf. die Interessenvertretung ihre Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten entschlossener wahrnehmen kann. Mitbestimmungspolitisch macht die Überlegung Sinn, Leistungsabsprachen vor Ort nur in einem auch vom Betriebs- bzw. Personalrat festgelegten Korridor zuzulassen (vgl. Tondorf 1998, S. 388).

Schließlich ist eine dritte Gruppe von Dokumenten auszumachen, die der prinzipiellen Offenheit der Verteilungskriterien bei Zielvereinbarungen bzw. -vorgaben nicht folgt. Stattdessen werden mehr oder weniger enge Kriterien festgelegt.

Mehrere Vereinbarungen, die einem übergeordneten Tarifvertrag aus dem Bereich Sozialversicherungsträger unterstehen, legen vergütungsrelevante Kriterien eindeutig fest. Ein Betrieb definiert die folgenden fünf Kriterien:

- Gewinnung von Neumitgliedern,
- Bestandssicherung,
- Rückholung von Gekündigten,
- Firmenakquise,
- Berufsstarter-Adressgewinnung
(Versicherungsgewerbe, 040200/337/2006).

Ein derart enges System unterscheidet sich auf der Ebene der Kriterien kaum mehr von einer klassischen Provisions- bzw. Prämienregelung (vgl. Kap. 2.4.4). Allerdings haben Beschäftigte bzw. Interessenvertretungen durch den verbrieften Zielvereinbarungscharakter eine bessere Möglichkeit, auf die arbeitgeberseitig erwarteten Ziele Einfluss zu nehmen.

Das letzte hierzu dokumentierte Beispiel eines Kreditinstitutes regelt eine leistungsbezogene Vergütung auf Basis von Zielvorgaben für Beschäftigte der Kundenberatung (KB) und Vermögensanlageberatung (VAB). Auch hier sind die Vorstellungen der relevanten Ziele sehr genau. Allerdings habe die angeführte Liste ausdrücklich Beispielcharakter.

»Quantitative Zielvorgaben können sein:

Für KB

- Provisionsergebnis WP-Geschäft
- Kredit Neugeschäft Existenzgründungen
- Kredit Neugeschäft Baufinanzierung
- Kredit Neugeschäft sonstige Finanzierungen
- Kontokorrent
- Sichteinlagen
- Ertrag
- Risiko

Für VAB

- Provisionsergebnis WP-Geschäft
- Steigerung Depotvolumen
- Überleitungen Vermögensverwaltung

- Ertrag
- Risiko

Die oben genannten Kriterien sind als Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu verstehen.«

🔒 **KREDITGEWERBE, 040200/265/2004**

Prozesselemente

Ein stets kritisches Gestaltungselement gerade bei Zielvereinbarungen ist der Prozess. Es ist bekannt, dass zielorientierte Systeme sehr anspruchsvoll in Gestaltung und Umsetzung sind. Sie verlangen den Betrieben einen beträchtlichen Organisations- und Betreuungsaufwand und den Akteuren ein hohes Maß an Disziplin und Kompetenz ab. Daher wäre eigentlich eine intensive und detaillierte Klärung der Prozesselemente zwischen den Betriebsparteien angezeigt. Schon eine oberflächliche Betrachtung des Materials offenbart in diesem Punkt aber gravierende Unterschiede im Inhalt sowie in der Ausführlichkeit der Prozessregulierung.

Einige Vereinbarungen enthalten äußerst minimalistische Regelungen. Das heißt de facto: Der Prozess wird flexibel sein und in hohem Maße von den Akzenten der jeweiligen Akteure abhängen.

»Die vereinbarten Ziele müssen transparent, messbar und für die Beteiligten nachvollziehbar sein; sie bedürfen der Schriftform.«

🔒 **EINZELHANDEL, 040200/246/2001**

In Kontrast dazu ist in anderen Dokumenten eine Vielzahl von Prozessdetails verbindlich festgelegt. Um sich nicht in Heterogenität und Umfang des Materials zu verlieren, wird ein »idealtypischer« Prozess im Folgenden in Einzelschritte zerlegt. Anschließend werden jeweils auffallende Regelungsaspekte zu diesen Punkten angeführt. Um die Komplexität weiter zu reduzieren, wird von Zielvereinbarungen ausgegangen.

Weitere Prozesselemente wie Schulungen oder Konfliktlösungen werden z. B. in den Kap. 2.8 und 3.2 behandelt.

Schritt 1: Parteien der Zielvereinbarung

Bei diesem Schritt geht es insbesondere darum, ob die Absprachen mit einzelnen Beschäftigten und/oder mit Teams bzw. Bereichen (Organisationseinheiten) getroffen werden. Die Arbeitgeberseite der Zielvereinbarung vertritt die/der direkte Vorgesetzte.

Sicherlich hängt es stark von den jeweiligen Arbeits- und Aufgabenstrukturen ab, ob sich Team-, Einzelziele oder beide anbieten. Die Untersuchung zeigt, dass man in der betrieblichen Praxis zwar bisweilen einen besonderen Akzent auf Einzelziele setzt, aber auch offenkundig den Wert von gruppenorientierten Absprachen anerkennt. Dafür steht folgendes Beispiel.

»Individualziele sind Grundbestandteil der Zielvereinbarung; darüber hinaus können Ziele von Organisationseinheiten in der Zielvereinbarung aufgenommen werden. Individualziele haben immer ein Mindestgewicht von 50 Prozent. Anstelle von Individualzielen können auch Teamziele vereinbart werden.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/275/2006

Schritt 2: Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs

Aus Sicht der Beschäftigten ist eine angemessene Vorbereitung eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung für ein gutes Ergebnis.

Eine interessante Regelung gewährt den Beschäftigten Zeit, um sich selbst und unabhängig von der Führungskraft auf das Gespräch vorzubereiten zu können. Formulare, Checklisten und dergleichen unterstützen sie dabei.

Wichtig (gerade im Hinblick auf den Vereinbarungscharakter) erscheint ferner, dass die Beschäftigten bzw. Teams im Zuge der Vorbereitung eigene konkrete Vorschläge für Ziele entwickeln, die sie im Gespräch mit der Führungskraft einbringen.

Zudem dürfte es hilfreich sein, schon bei der Vorbereitung Kenntnis zu haben von übergeordneten Zielen (z. B. des Bereichs), um Sinn und Machbarkeit eigener Ziele besser einschätzen zu können. Entsprechend lässt sich wie im folgenden Beispiel dem Unternehmen bzw. der Führungskraft eine Informationspflicht auferlegen.

»Grundlage der Zielvereinbarungsgespräche sind die Ziele der Gesamtbank und der jeweiligen Organisationseinheit. Diese Planung wird vor Beginn des Zielvereinbarungsprozesses mit dem Betriebsrat besprochen. Diese Ziele werden danach den Mitarbeitern in einer Mitarbeiterbesprechung vorgestellt und erläutert. Frühestens eine Woche nach dieser Information werden die individuellen Zielvereinbarungsgespräche durchgeführt.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/324/2005

Schritt 3: Gesprächsdurchführung

Eine rechtzeitige, die Vorbereitung (Schritt 2) ermöglichende Terminvereinbarung und Einladung zum Gespräch sollte selbstverständlich sein. Zudem lassen sich wichtige Gesprächsinhalte festlegen, etwa in folgendem Beispiel die »Darstellung von Zielen und Ideen zu deren Umsetzung« durch beide Gesprächspartner. Anschließend werden diese diskutiert und eine Vereinbarung getroffen.

Es ist sinnvoll und notwendig, die festgelegten Ziele schriftlich zu dokumentieren.

»Am Ende des Zielvereinbarungsgesprächs steht eine schriftliche Dokumentation des verabredeten Ergebnisses:

Diese Vereinbarungen und Feststellungen werden in einem Protokoll festgehalten. Das entsprechende Protokoll ist Bestandteil der Personalakte. Der Betriebsrat erhält eine Kopie des Protokolls, außer, wenn der Mitarbeiter durch einen entsprechenden Vermerk im Protokoll widerspricht.«

▲ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Relativ wenige Formulierungen unterstreichen den Vereinbarungscharakter der Zielabsprachen während der Gesprächsdurchführung. Sinngemäß äußert sich eine Regelung dahingehend, wonach beide Parteien vorbereitet sind und ihre eigenen Ideen und Vorschläge in das Zielvereinbarungsgespräch einbringen. Folgendes Dokument enthält eine weiche Soll-Formulierung.

»Das Mitarbeitergespräch soll zu einer einvernehmlichen Zielvereinbarung führen.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/150/1998

Eine der ausgewerteten Vereinbarungen fällt hinsichtlich der Beteiligung der Beschäftigten mit einem differenzierenden Modell auf. Geschäftsziele, die sich aus der Unternehmensplanung ableiten, gelten darin als »nicht verhandelbar« bzw. als »Prämisse«. Gleichwohl sollen aber auch »zusätzliche Ziele«, etwa auf Gruppenebene, abgeschlossen werden, bei denen man Spielräume zugesteht (vgl. Zitat Grundstücks- und Wohnungswesen 040200/320/2003 in Kap. 3.1).

Schritt 4: Bestimmung von Anforderungen an die festzulegenden Ziele (nach Zahl, Art, Inhalt etc.)

Hinsichtlich der Zahl der festzulegenden Ziele hat sich in der Praxis eine Art Faustregel herausgebildet, wonach 3 bis 5 Ziele pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter abzuschließen sind. Hierzu finden sich im ausgewerteten Material durchaus unterschiedliche Lösungen, deren Größenordnungen im Bereich dieser Faustregel liegen. Beispielsweise sind in verschiedenen Betrieben vorgesehen:

- 2 bis 5 Ziele,
- 3 bis 6 Ziele
- »nicht mehr als 7 Ziele«.

Eine Reihe von Vereinbarungen betont, dass Ziele möglichst konkret und detailliert zu formulieren und mit geeigneten »Messkriterien« zu unterlegen seien, damit nach Ablauf der Zielperiode die Zielerreichung angemessen erfasst werden könne. Des Öfteren wird auf die SMART-Regel verwiesen, an der sich die Akteure orientieren sollten. Außerdem sollen die Ziele von den Beschäftigten beeinflussbar sein. Dazu eine repräsentative Formulierung.

»Die vereinbarten Ziele müssen eindeutig, verständlich, realistisch und erreichbar sein. Weiterhin muss das Erreichen der Ziele von den Mitarbeitern beeinflussbar sein.

Gleichzeitig mit der Zielvereinbarung werden Eckwerte für die – vollständige, hinreichende oder fehlende – Zielerreichung (Zielspannen) definiert, an denen das Ausmaß der Zielerreichung am Ende des Geschäftsjahres gemessen wird.«

▣ **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999**

Die Vereinbarung eines Kreditinstitutes erwähnt neben den Zielen auch die »Widerspruchsfreiheit« als Forderung.

Eine interessante Regelung zur Verhinderung überfordernder und unsachgemäßer Ziele wurde in einem anderen Kreditinstitut getroffen.

»Die vereinbarten Ziele müssen sich auf die Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters beziehen, die sich u.a. in der tariflichen Einstufung ausdrücken. Zielvereinbarungen, in denen Ziele festgelegt werden, die umfassender sind, als es der tariflichen Eingruppierung des Mitarbeiters entspricht, sind nicht zulässig.«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/324/2005**

Eine weitere Formulierung fordert, dass die Ziele »in der tariflichen bzw. der persönlich vereinbarten Arbeitszeit realistisch erreichbar« sein müssen.

Viele Vereinbarungen sehen schließlich die Möglichkeit der unterschiedlichen Gewichtung von Zielen vor, was durchaus sachgerecht erscheint.

Schritt 5: Aktivitäten während der Laufzeit von Zielvereinbarungen

Es ist wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von Zielvereinbarungen, die Beschäftigten während der Vereinbarungslaufzeit zu unterstützen. Zu diesem Punkt äußern sich jedoch relativ wenige Vereinbarungen. Auffallende Regelungen fordern einen »laufenden Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern während des Vereinbarungszeitraumes«

und verpflichten die Führungskraft zu kontinuierlicher »Beratung, Unterstützung, und Förderung« der Beschäftigten.

Hilfreich, wenn nicht sogar unverzichtbar ist ferner die laufende Information der Beschäftigten über den Stand ihrer Zielerreichung. Alle Betroffenen sollen zu jedem Zeitpunkt der Vereinbarungslaufzeit den Stand der Zielerreichung kennen. Auch dieser Aspekt wird eher selten thematisiert. Eine Vereinbarung verpflichtet den Arbeitgeber immerhin zur »monatlichen, spätestens vierteljährlichen« Information über die Zielerreichung. Ein Kreditinstitut formuliert wie folgt.

»Mitarbeiter und Vorgesetzter sind gehalten, regelmäßig den Stand der Zielerreichung zu kontrollieren. Die Bank stellt alle Informationen zur Verfügung, die dazu benötigt werden.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/324/2005

Da sich Rahmenbedingungen häufig während der Laufzeit unvorhergesehen gravierend verändern, sind Regelungen zum Umgang mit unterjährigen Zielanpassungen wichtig. Zumeist sind bei Veränderungen größeren Ausmaßes Anpassungen der Ziele in gegenseitigem Einvernehmen möglich.

»Stellt sich heraus, dass nach der Vereinbarung von Zielen die Erreichung der Ziele durch veränderte Umstände nicht mehr sinnvoll oder nicht mehr möglich ist, können in einem weiteren Zielvereinbarungsgespräch neue Ziele festgesetzt werden. Die neuen Ziele gelten ab dem Zeitpunkt ihrer Vereinbarung. Das Erreichen der alten (bisherigen) Ziele wird für den abgelaufenen Teil des Geschäftsjahres festgestellt und geht anteilig in die Ermittlung der Gesamt-Zielerreichung für das Geschäftsjahr ein.«

▣ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Des Öfteren ist (mindestens) ein Zwischengespräch während der Laufzeit der Zielvereinbarung vorgesehen.

»Meilensteingespräche

Vorgesetzter und Mitarbeiter/in haben unterjährig Gespräche zum Stand der Zielerreichung zu führen. Die Gespräche sollen auch dazu genutzt werden, notwendige Veränderungen der Ziele, ihrer Bedeutung und Priorisierung oder der Leistungsbedingungen in der Zielvereinbarung vorzunehmen.«

▣ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/275/2006

Ein anderes Unternehmen benennt konkrete Anlässe für eventuelle Zielkorrekturen.

»Anlass für eine Zielkorrektur können sein

- eine wesentliche Veränderung der Arbeitsweise und -organisation (z. B. durch geänderte Technik oder Umstrukturierung)
- wesentlich veränderte innerbetriebliche Rahmenbedingungen (z. B. Ausfall von Kollegen, die zur Übernahme zusätzlicher Aufgaben führt, andere oder geänderte Produkte/Konditionen)
- wesentlich veränderte äußere Rahmenbedingungen (z. B. Zinsentwicklung oder Börsenentwicklung, Wettbewerb)
- falsch gesetzte Ziele mangels Erfahrung mit dem Zielvereinbarungsprozess
- die Bank kann die vereinbarten Grundlagen für die Zielerreichung nicht darstellen.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/324/2005

Schritt 6: Feststellung der Zielerreichung am Ende der Periode

Im Sinne einer echten Vereinbarung bietet es sich an, dass Führungskraft und Mitarbeiter/in bzw. Team den Grad der Zielerreichung gemeinsam feststellen, etwa nach folgendem Muster.

»Am Ende des Zielerreichungszeitraumes ist ein Zielerreichungsgespräch mit dem Mitarbeiter zu führen. In diesem Gespräch wird der Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele einvernehmlich festgestellt. Wird kein Einvernehmen erzielt, entscheidet auf Antrag die betriebliche Kommission über den Zielerreichungsgrad zur Bemessung der Zulagenhöhe und deren Vergabe.«

■ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 040200/175/1999**

Dies zeigt: Nicht nur beim Zustandekommen der Zielvereinbarung, sondern auch bei der Bestimmung des Zielerreichungsgrades kann im Dissensfall eine Regelung zur Konfliktlösung den beteiligungsorientierten Charakter des Instruments stützen (vgl. Kap. 3.2 und 3.3).

Auszahlung

Sofern Zielvereinbarungen mit einer Entgeltkomponente verbunden sind – was nicht zwingend ist –, kommt es neben der Regelung des Prozesses darauf an, die finanziellen Folgen (Auszahlung abhängig vom Zielerreichungsgrad) transparent und nachvollziehbar zu regeln.

Auch zu diesem Punkt sei einleitend bemerkt, dass die vorgefundenen Lösungen sehr unterschiedlich ausfallen.

Je nach Gesamtzuschnitt des Systems wird der variable Anteil zum monatlichen Grundentgelt gezahlt oder – wesentlich verbreiteter – als einmaliger Bonus zum Jahresgehalt. Eine Vereinbarung regelt eine Quartalsausschüttung nach Maßgabe des Zielerreichungsgrades.

Das folgende Beispiel betrifft nur Vertriebspersonal. Es sieht eine monatliche Zahlung vor.

»[...] für jeden Mitarbeiter [ergibt sich] sein auf 100 % Zielerreichung definierter EB-Anteil (Erfolgsbeteiligung) zusätzlich zu seinem Grundgehalt. Wird das Ziel über- oder unterschritten, wird entsprechend mehr oder weniger Erfolgsbeteiligung gezahlt. [...] Die Ausschüttung erfolgt gemäß dem linear erreichten Ergebnis (117 % = 17 % höhere Ausschüttung).«

▣ EINZELHANDEL, 040200/246/2001

Bei jahresanteiligen Bonuszahlungen wird meist eine Art Zieleinkommen definiert, das sich oft an einem, bisweilen sogar an zwei Monatsgehältern orientiert.

»Der Basiswert des Bonus beträgt für tariflich und außertariflich vergütete Mitarbeiter grundsätzlich zwei Monatsgrundgehälter und bei Auszubildenden eine monatliche Ausbildungsvergütung. Maßgeblich ist das Grundgehalt, das der Mitarbeiter im letzten Monat des Jahres, für das der Bonus gezahlt wird, bezogen hat. Entsprechendes gilt für die Ausbildungsvergütung.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/259/2003

Ein anschauliches Beispiel für die Umrechnung von Zielerreichungsgraden in Geld stellt die folgende Regelung dar. Sie zeigt zugleich, dass Vorgesetzte mitunter erhebliche Bewertungsspielräume haben.

-
- Bei fehlender oder unzureichender individueller Zielerreichung beträgt die Höhe des Bonus zwischen Null und 50 % des Bonus-Basiswertes.
 - Bei guter individueller Zielerreichung beträgt die Höhe des Bonus zwischen 75 und 125 % des Bonus-Basiswertes.
 - Bei Übertreffen der individuellen Ziele beträgt die Höhe des Bonus mehr als 125 % und höchstens 200 % des Bonus-Basiswertes.
[...]

Die Festlegung der Bonushöhe liegt zunächst in der Verantwortung der unmittelbaren Führungskraft. Sie erfolgt nach einem Mitarbeitergespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft unter Berücksichtigung des zur Verfügung gestellten Budgets [...].«

🏠 **KREDITGEWERBE, 040200/259/2003**

Zeitpunkt der Auszahlung variabler Jahresanteile ist in der Regel März oder April, in einem Fall September (hier wird der Zielerreichungsgrad zum 30. 9. des Jahres festgestellt). Auch flexiblere Varianten sind möglich.

»Vorzeitige Abschlagszahlungen sollen geleistet werden, wenn eine Erfüllung der Zielvereinbarung als sicher gelten darf.«

🏠 **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001**

Um einen Teil des (vermeintlich) variablen Anteils zu garantieren, beinhalten zwei Vereinbarungen unabhängig vom Leistungsgrad einen Mindestbonus von 50 % bzw. sogar 75 % des Zieleinkommens. Hintergrund einer solchen Regelung ist vermutlich, dass zur Finanzierung vorher linear ausgezahlte Gehaltselemente (z.B. Sonderzahlungen, Gratifikationen) ins System eingebracht wurden. Mit einer Garantiesumme können demotivierende Verlierersituationen bei einem Teil der Beschäftigten aufgefangen, zumindest relativiert werden.

Umgekehrt enthalten einige Vereinbarungen Ausschüttungsobergrenzen. Über diese hinaus erfolgt selbst bei höherer Zielerreichung keine Ausschüttung. Ein Beispiel dazu.

»Die Höhe der EAV wird durch den Leistungsgrad des Stelleninhabers bestimmt. Die EAV ist variabel gestaltet und wird auf 50 % bis maximal 150 % festgelegt. Der Leistungsgrad errechnet sich aus der Zielvereinbarung zwischen den betroffenen Mitarbeitern und dem jeweiligen Personalvorgesetzten, bei der in der Regel Jahresziele vereinbart werden.«

🏠 **KREDITGEWERBE, 040200/330/2005**

In einem Unternehmen liegt diese Obergrenze bei 200 % Zielerreichung. In einer öffentlichen Verwaltung darf die Prämienzahlung »10 % des Jahresarbeitsentgelts eines ledigen Angestellten in Vergütungsgruppe BAT IV b Stufe 5 nicht überschreiten« (der BAT wurde mittlerweile durch den TVöD abgelöst). Der Zweck solcher Regelungen besteht in der Begrenzung des Leistungsanreizes, um die Beschäftigten vor Selbstausbeutung zu schützen. Bei einer Obergrenze von 200 % ist dieses Ziel jedoch kaum realistisch.

2.4.2 Leistungsbeurteilungen

Wie in Kap. 2.1 erläutert, gelten strukturierte und in einem Mitarbeitergespräch vermittelte Leistungsbeurteilungen als methodische Alternative zu Zielvereinbarungen. Beide Methoden können kombiniert angewendet werden (vgl. Kap. 2.4.3). Im Untersuchungsmaterial wurden insgesamt 48 Verfahren (ohne Mischsysteme) identifiziert, in denen der variable Anteil des Entgelts anhand einer Leistungsbeurteilung ermittelt wird.

Grundsätzliches/Systemanlage

Beurteilungen werden meist von unmittelbaren Vorgesetzten vorgenommen, ein gewisses Maß an Subjektivität ist dabei nicht vermeidbar. Daher gelten Leistungsbeurteilungssysteme für viele als methodisches »Schmuddelkind« in der aktuellen Debatte. Gemeinhin wird aber verkannt, dass

- oft nur durch eine Beurteilung die heute wichtiger denn je gewordenen weichen Kriterien (z. B. Kooperation, Verhalten in Ausnahmesituationen) erfasst werden können;
- durch die Leistungsbeurteilung auch Gruppen von Beschäftigten in die leistungsbezogene Vergütung einbezogen werden können, die sonst mangels »harter« Kennziffern außen vor bleiben müssten.

Insgesamt fällt bei der Materialanalyse auf, dass Beurteilungssysteme stark von unterschiedlichen Hintergrundbedingungen geprägt sind.

Der Versuch, Typen und Muster zu finden, ergab Folgendes:

Ein Teil der Vereinbarungen regelt zwei- oder dreistufige Systeme zur Verteilung einer erfolgsbezogenen Komponente, wobei die Leistungsbeurteilung individuell eingesetzt wird (z. B. Chemische Industrie).

Eine weitere Gruppe von Vereinbarungen wählt ein Modell, nach dem auf Antrag nur für einen Teil der Beschäftigten (für besonders hervorzuhebende Leistungen) eine Prämie ausgeschüttet wird, z. B. im öffentlichen Dienst an Beamtinnen und Beamte; aber auch in anderen Bereichen wie Forschung und Entwicklung.

Schließlich finden sich einige Vereinbarungen mit Bezug zu überbetrieblichen Tarifverträgen wie z. B. zu den alten Vereinbarungen über Leistungszulagen für Angestellte und/oder Zeitlöhner in der Metallindustrie (die jetzt nach und nach durch ERA abgelöst werden) sowie zum TVöD. Diese Regelungen konkretisieren die allgemein gehaltenen Bestimmungen des Tarifvertrags für die betriebliche Ebene.

Die Grundlogik von Beurteilungsverfahren zur Vergütungsdifferenzierung besteht im Allgemeinen darin, dass sie ungeachtet der anforderungsbezogenen Eingruppierung ein persönliches leistungsbezogenes Element einbringen sollen. Die folgende Formulierung bringt dies zum Ausdruck.

»Durch die tarifliche Eingruppierung wird die Höhe des Entgeltes entsprechend den am Arbeitsplatz gestellten fachlichen Anforderungen festgesetzt (abgerufene Qualifikation). Unterschiedliche persönliche Leistungen werden durch die Leistungsbeurteilung erfasst und in eine Leistungszulage von 0–15 % des persönlichen Grundentgeltes umgesetzt.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/222/1998

Ein spezieller Zuschnitt ergibt sich zwangsläufig bei Systemen, die für besonders herausragende Leistungen eine Zulage oder Prämie nur an einen Teil der Beschäftigten ausschütten. Auch dazu ein Beispiel.

»Die Ausbezahlung einer Prämie kann erfolgen, wenn der/die Angestellte eine Leistung zeigt, deren Merkmale sich im positiven Sinne deutlich von den für die Eingruppierung festgelegten Eingruppierungsmerkmalen i. S. des BAT abheben.

Die Ausbezahlung einer Prämie kann erfolgen, wenn von einer/einem Angestellten parallel zu seinen arbeitsvertraglich zugewiesenen Tätig-

keiten eine zusätzliche Leistung konzipiert/erbracht und zur vollen Zufriedenheit abgeschlossen wird (z. B. Durchführung einer Umstrukturierungsmaßnahme, Erstellung eines umsetzungsreifen Konzepts o. Ä.). Es erfolgt die Ausbezahlung einer einmaligen Prämie.

Die Ausbezahlung einer Prämie an die Mitarbeiter/innen einer Abteilung/eines Teams/eines Qualitätszirkels kann erfolgen, wenn sich diese Einheit insgesamt durch herausragende Leistungen und Kooperationsbereitschaft auszeichnet und dem Haus dadurch

- ein betriebswirtschaftlich nachweisbarer Gewinn entsteht,
- die innen- und/oder Außenwirkung der Klinik verbessert wird (z. B. Optimierung der Arbeitsabläufe und des Teamverhaltens i.S. der Klinikleitlinien und des Qualitätssicherungskonzeptes mit positiven Auswirkungen auf die individuellen Bedürfnisse der Patienten/niedergelassenen Ärzte etc.)«

♣ **GESUNDHEIT UND SOZIALES, 040200/163/1999**

Diese Verfahren sind grundlegend anders gestaltet als reguläre Leistungsbeurteilungen. Sie erfolgen meist auf Antrag (z. B. der Vorgesetzten) und sehen in der Regel kein spezielles analytisches Beurteilungsverfahren vor. Vielmehr werden summarische Einschätzungen vorgenommen, die sich an beispielhaften Umschreibungen in der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung orientieren sollen (z. B. herausragende Leistungen). Wegen fehlender Transparenz der Bezugsgrundlage gelten diese Verfahren als diskriminierungsanfällig (vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2004, S. 118f. sowie Kap. 4).

Ansonsten entspricht die Grundlage von Leistungsbeurteilungen dem Muster, wie es in Kap. 2.1 beschrieben wurde.

Budgets

Längere Ausführungen zu den Verteilungsbudgets findet man nur bei zwei- oder dreistufigen Leistungsbeurteilungssystemen, die – analog zu vielen Zielvereinbarungssystemen – abhängig gemacht werden vom Unternehmenserfolg.

Einige der überbetrieblichen Tarifverträge, auf die ein Teil der ausgewerteten Systeme Bezug nimmt, regeln Budgetfragen, so dass sich im betrieblichen Material entsprechende Normen erübrigen. Beispiels-

weise sehen die älteren Tarifverträge der Metallindustrie vor, dass je nach Tarifgebiet die Zulage im Durchschnitt für alle Zeitlöhner mindestens 13 bzw. 16 % der Jahresvergütung betragen muss.

Verteilungskriterien

Bei Beurteilungsverfahren stehen die Bewertungskriterien und deren Erfassung anhand einer quantitativen Skala im Mittelpunkt des Verfahrens. Dabei fällt die Regelungsintensität sehr unterschiedlich aus. Während einige Dokumente nur grobe Bestimmungen enthalten, gehen andere ins Detail. Einige schreiben die Bewertungskriterien im Vereinbarungstext fest, andere verweisen auf die zugrunde liegenden Bögen oder andere Dokumente, die meist Anlage der Vereinbarung sind. Oft stößt man auf lange Merkmalslisten, wie folgendes Beispiel demonstriert.

»Kriterien des Arbeitsverhaltens

Arbeitsplanung, Arbeitsqualität, Arbeitstempo/-Arbeitsquantität, Ausdauer, Kontinuität, Belastbarkeit, Entschlusskraft, Einsatzbereitschaft, Fachkenntnisse, Initiative, Weiterbildungsbereitschaft, Selbständigkeit,

Verantwortungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Verhalten gegenüber anderen Arbeitnehmern, internen und externen Kunden [...]: Aufgeschlossenheit, Hilfsbereitschaft, Mitteilungsbereitschaft, Teamverhalten/Zusammenarbeit, Konfliktverhalten.

Führungsverhalten [...]: Arbeitsanleitung, Delegation, Durchsetzungsvermögen, Kontrolle, Motivationsfähigkeit, Objektivität, Kommunikationsfähigkeit.«

▣ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/159/1998

Auch sozial orientierte Leistungskriterien können relevant sein. Das zeigt das Beispiel einer öffentlichen Verwaltung.

»Die Nachvollziehbarkeit und Quantifizierung der zu belohnenden Mehrleistung soll sich insbesondere an qualitativen Merkmalen orientieren, so zum Beispiel an der Qualität der Arbeit, sozialer Kompetenz, Teamfähigkeit, Einhaltung der Bestimmungen zur Arbeitssicherheit, kunden- und bürgerorientierte Tätigkeit, Bereitschaft zur Fort- und Weiterbildung. [...]

Die nachfolgenden Kriterien bilden den generellen Rahmen für eine Beurteilung von Mehrleistungen der Beschäftigten.

Für bestimmte Personengruppen (z.B. Reinigungskräfte) sind besondere Modifizierungen notwendig. Im Sinne des NSM ist eine weite Auslegung der Kriterien notwendig. [...]

- Qualifizierte Bearbeitung
- Eigenständige Koordinierung im Team
- Kostenbewusstes Arbeiten
- Einarbeitung neuer Arbeitskräfte/Wahrnehmung von Ausbildungsaufgaben
- Bürger- und Kundenfreundlichkeit (Kunde = auch interner Kunde).«

▲ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/172/1997

Die Verfahren unterscheiden sich danach, ob die Kriterien fixiert sind oder wie im oben angeführten Fall die Akteure (bzw. die beurteilenden Vorgesetzten) aus der Merkmalsliste nach Maßgabe der konkreten Arbeitsplatzanforderungen auswählen müssen. In den meisten Konzepten stehen die Kriterien fest, nur in wenigen kann wie in einem Menü ausgewählt werden.

Die Kriterien sind großteils in Anlagen näher definiert, die dem Vereinbarungsmaterial beiliegen, mitunter auch in Form einer begleitenden Broschüre (zur Problematik der Definition von Beurteilungskriterien vgl. Breisig 2005, S. 163 ff.).

»Das Beurteilungsverfahren setzt sich aus 6, bei zu Beurteilenden mit Führungsverantwortung aus 7 Beurteilungsmerkmalen zusammen, die durch beispielhafte Definitionen näher erläutert sind (Anlage). Diese können durch weitere der Funktion entsprechende Definitionen ergänzt werden. Die Beurteilungsmerkmale sind gleichrangig gewichtet. Jedes Merkmal ist anhand einer 14stufigen Skala einzuschätzen, die von »entspricht nicht den Anforderungen« bis »liegt deutlich über den Anforderungen« reicht. Die Mitte der Skala ist durch »entspricht den Anforderungen« definiert und entspricht der Normalleistung, die von einem Mitarbeiter erwartet wird.

Die Bewertung der Leistung erfolgt von 70 bis 130 % Erfüllungsgrad, die Normalleistung liegt bei 100 %. Zwischenwerte in 6 %-Schritten sind zulässig. Erfüllungsgrade unter 70 % finden keine Berücksichtigung. Der Gesamtwert der Beurteilung ergibt sich aus der Summe der Einzelbewertungen geteilt durch die Anzahl der Beurteilungsmerkmale (min. 6, max. 7).

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/165/1999

Teil des Kriteriensystems ist eine quantifizierende Bewertungsskala. Bei Beurteilungsverfahren zum Zweck der Förderung bzw. Personalentwicklung ist eine Skalierung nicht zwingend erforderlich, hier ist eine qualitative, mündliche Einschätzung möglich. Bei Kriteriensystemen zu Entgeltzwecken muss aber die konkrete Zulagenhöhe errechnet werden. Daher ist eine abgestufte Skalierung notwendig.

Eine qualitative Vorgehensweise ist allenfalls bei summarischen Konzepten vorgesehen (etwa beim »Beamtenmodell«), bei denen eine herausragende Gesamtleistung gewürdigt werden soll.

Prozesselemente

Wie für die Regelungen zu den anzuwendenden Kriterien gilt auch für den Prozess: Viele Vereinbarungen enthalten keine oder nur geringe Information dazu, andere hingegen enthalten recht detaillierte Bestimmungen, etwa im Hinblick auf das Mitarbeitergespräch.

Hinsichtlich des Turnus ist durchgängig ein Jahresintervall festzustellen. Lediglich in einem System ist ein halbjährlicher Turnus vorgesehen.

Dies ist bei einer entgeltorientierten Beurteilung nicht anders zu erwarten. Bei Beurteilungssystemen zu anderen Zwecken (z. B. Feedback, Förderung, Personalentwicklung) ist auch ein längerer Turnus (bis zu vier Jahren) möglich (vgl. Breisig 2005, S. 283).

Die/der Beurteilende ist bei den regelmäßigen und auf alle Beschäftigten anzuwendenden Verfahren die/der direkte (personalverantwortliche) Vorgesetzte. Folgende Vereinbarung lässt eine Ausnahme zu.

»Hat ein Beurteiler eine unzumutbare große Anzahl von Arbeitnehmern zu beurteilen, können in Ausnahmefällen Abteilungs- bzw. Betriebs- oder Gruppenleiter die Beurteilung durchführen. Über das Verfahren der Beurteilung in den einzelnen Bereichen ist die Entgeltkommission zu unterrichten.«

▣ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/159/1998

In einem Unternehmen muss die Beurteilung der Bereichsführungskraft zur Abstimmung und Genehmigung vorgelegt werden.

»Der Beurteiler unterbreitet, unter der Berücksichtigung, dass sich eine annähernde Normalverteilung ergeben soll, einen Beurteilungsvorschlag. Dieser Vorschlag ist mit dem zuständigen Leiter abzustimmen und wird durch dessen Gegenzeichnung zum Ergebnis der Beurteilung.«

▣ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/238/1999

Verbreitet ist die Aufforderung, sich im Vorfeld mit anderen Führungskräften abzustimmen, die ebenfalls ein Bild von der Leistung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters haben.

Anders ist die Rollenverteilung bei Leistungsprämien, die nur individuell für besonders herausragende Leistungen auf Antrag ausgeschüttet werden. Hier entscheidet entweder der Arbeitgeber oder ein Gremium über die Vergabe der Prämie.

»Die Höhe der Prämie ist abhängig vom Grad der überdurchschnittlichen Leistung. Die Höhe der Prämie wird durch das Entscheidungsgremium ermittelt und festgelegt. Zusätzlich sollte sich, wenn möglich, die Prämienhöhe am Unterschiedsbetrag zwischen der tatsächlichen und der nächsthöheren Vergütungsgruppe (gemessen an der Grundvergütung) orientieren.

Beide Parteien können Angestellte benennen, die für die Prämie in Frage kommen könnten. Erfüllt die-/derjenige die genannten Kriterien, wird die Leistungsprämie ausbezahlt.«

■ GESUNDHEIT UND SOZIALES, 040200/163/1999

Die Ausführungen über das Mitarbeitergespräch sind mehr oder weniger umfassend. Ein typischer Ablauf wird durch folgende Regelung repräsentiert.

»Führungskraft und Mitarbeiter vereinbaren den Termin für das Gespräch nach Möglichkeit mindestens eine Woche vorher. Das Beurteilungsgespräch findet in einem geschlossenen Raum statt und dauert ca. eine Stunde. Störungen sind unbedingt zu vermeiden. Das Gespräch wird dialogorientiert geführt.

Jede Beurteilung bedarf einer ausführlichen Vorbereitung durch die Führungskraft und den Mitarbeiter. Die Führungskraft beurteilt die Leistung anhand der Beobachtungskriterien des MEB (Mitarbeiterentwicklungsbogens). Die Beurteilung, inwieweit der Mitarbeiter die Anforderungen, die sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben, erfüllt, wird in Beurteilungsstufen angegeben. Der Mitarbeiter erhält zu Beginn des Beurteilungsgesprächs eine Kopie des MEB mit den Durchschnittswerten der Beurteilungen. Die Führungskraft erläutert dem Mitarbeiter anhand konkreter Beispiele die von ihr vorgenommenen Einstufungen. Änderungen der Einstufungen in den Beobachtungskriterien sind aufgrund des Dialogs möglich.

Die Führungskraft zeigt auf, welche Zielerreichungsstufe (ZEST) sich aufgrund der Ergebnisse in den einzelnen Beurteilungskategorien, den Gewichtungen und Mindestprozentwerten ergibt. Notwendige Quali-

fizierungsmaßnahmen werden schriftlich festgehalten. Den Abschluss des Gespräches bildet das gemeinsame Unterschreiben des MEB, womit dokumentiert wird, dass das Gespräch unter Hinzuziehung des MEB geführt wurde.«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/199/1999**

Feine, aber interessante Unterschiede gibt es in der Urteilsfindung. Die meisten Vereinbarungen sehen eine einseitige Beurteilung durch die Führungskraft vor, die im Mitarbeitergespräch eröffnet und diskutiert wird. Andere integrieren auch eine Selbstbeurteilung durch die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ins Verfahren.

»Das Beurteilungsverfahren läuft zwingend in 3 Stufen ab und unterstützt ebenfalls die objektive Beurteilung:
Selbsteinschätzung durch den Mitarbeiter, Fremdeinschätzung durch die Führungskraft.
Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.
Abschließende Beurteilung.«

▣ **HOLZGEWERBE, 040200/258/2001**

Vereinzelte fordern Regelungen, dass die Führungskraft auch unterjährig wahrgenommenen Leistungsabfall bzw. -defizite kommuniziert, um der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter eine Korrekturchance zu geben und Zurückstufungen der Leistungszulage zu vermeiden.

»Der Vorgesetzte hat – insbesondere bei deutlichem Leistungsabfall – den Mitarbeiter im Rahmen der Führungsverantwortung auch während des Beurteilungszeitraumes über seine Leistungseinschätzung zu informieren. Der Mitarbeiter bestätigt die Kenntnisaufnahme seiner Beurteilung zum Abschluss des Gespräches.«

▣ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/165/1999**

Auszahlung

Ähnlich wie bei den Zielvereinbarungssystemen wird bei der Leistungsbeurteilung die Auszahlung gemäß der erreichten Gesamtpunktzahl errechnet. Es kann sich wiederum um eine monatliche Zulage (z. B. im Wirkungsbereich der Tarifverträge der Metallindustrie) oder um Einmalbeträge auf Jahresbasis handeln.

Das Beispiel eines Beurteilungssystems zeigt, wie kompliziert manchmal die Umsetzung eines Budgets in eine individuelle Leistungszulage sein kann.

» Grundlage für die Bemessung der Leistungszulage ist die Zuordnung zu einer Leistungsgruppe. Den Leistungsgruppen werden zunächst nachstehende Berechnungsgrößen zugeordnet:

Leistungsgruppe	Berechnungsgröße
A	8
B	7
C	6
D	4,5
E	3

Das Gesamtvolumen der Leistungszulagen soll 6,3 % der zum Zeitpunkt der LB-Runde relevanten Gehaltssumme aller Tarifangestellten entsprechen. Daher wird im Rahmen des Berechnungsverfahrens der Wert 6,3 festgelegt. Das Berechnungsverfahren stellt sich wie folgt dar: Nach Abschluss der zweijährigen Beurteilungsrunde wird die Summe der Tarifgehälter (Tarifgruppe ggf. zuzüglich Gruppenzulage) auf der Basis Stand Dezember des Beurteilungsjahres aller beurteilten Mitarbeiter gesondert pro Leistungsgruppe ermittelt. Noch ausstehende Beurteilungen werden unter Berücksichtigung der Verteilung auf die Leistungsgruppen der bisher Beurteilten sowie der entsprechenden Durchschnittsgehälter je Leistungsgruppe hochgerechnet. Die Gehaltssumme aller Mitarbeiter je Leistungsgruppe wird mit der jeweiligen Berechnungsgröße multipliziert. Die Ergebnisse je Leistungsgruppe werden addiert. Das Ergebnis der Addition wird durch die Gehaltssumme (Tarifgehalt ggf. zuzüglich Gruppenzulage) aller zur Beurteilung anstehenden Tarifangestellten dividiert (Ergebnis = Schnitt Beurteilungsrunde). Der festgelegte Wert von 6,3 wird durch den ermittelten Schnitt

Beurteilungsrunde dividiert und ergibt den Korrekturfaktor. Durch Multiplikation des Korrekturfaktors mit der jeweiligen Berechnungsgröße wird der entsprechende Prozentsatz bezogen auf die einzelnen Leistungsgruppen errechnet. Auf Basis der ermittelten Prozentsätze unter Berücksichtigung der Zuordnung zur Leistungsgruppe wird die individuelle Leistungszulage der Mitarbeiter vom persönlichen Gehalt (Tarifgruppe ggf. zuzüglich Gruppenzulage) ermittelt.«

▣ **METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/303/2000**

2.4.3 Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

Die beiden bisher behandelten Bemessungsmethoden Zielvereinbarung (eigentlich: Zielerreichungsgrad) und Leistungsbeurteilung lassen sich auch miteinander kombinieren. Im untersuchten Material finden sich drei Varianten:

- eine parallele Anwendung beider Methoden (Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung),
- ein regulärer Einsatz von Zielvereinbarungen, wobei eine Beurteilung zum Tragen kommt, wenn keine Zielvereinbarungen gefunden werden können (Ersatzmodell)
- die Anwendung getrennt nach Beschäftigtengruppen und Abteilungen (z. B. Zielvereinbarungen für den Vertrieb, Leistungsbeurteilung für andere Abteilungen).

Insgesamt wurden 16 Vereinbarungen mit einem Kombinationsmodell identifiziert, fünf davon auf Grundlage des TVöD. Die Ausführungen zu Budgets, Verteilungskriterien, Prozesselementen und Auszahlung würden den beiden vorhergehenden Kapiteln gleichen, daher wird auf die ausführliche Darlegung verzichtet. Stattdessen sollen zwei markante Beispiele die Merkmale dieser Kombinationsansätze konkretisieren.

Das Beispiel eines Kreditinstituts repräsentiert ein Modell, das zwischen Beschäftigungsgruppen differenziert.

»Die Bewertung der individuellen Leistungen erfolgt im Filialbereich für Vertriebsfunktionen über Zielvereinbarungen, in Betriebsbereichen über die Leistungsbeurteilung. In der Zentrale können sowohl die Leistungsbeurteilung als auch Zielvereinbarungen eingesetzt werden. Soweit geeignete quantifizierbare Ziele formuliert werden können, sollen diese über Zielvereinbarungen umgesetzt werden.

Soweit eine Leistungsbeurteilung für die Höhe des individuellen Leistungsbonus maßgeblich wird, gelten die Grundsätze der Betriebsvereinbarung über die ›Leistungsbeurteilung für tariflich bezahlte Mitarbeiter‹.

■ KREDITGEWERBE, 040200/150/1998

Das zweite Beispiel, eine längere Passage aus der Dienstvereinbarung einer öffentlichen Verwaltung, gewährt beide Möglichkeiten – Zielvereinbarungen sowie systematische Leistungsbewertung (= Leistungsbeurteilung). Dabei besteht eine klare Devise: Zielvereinbarungen sind zu bevorzugen; Leistungsbeurteilungen sollen ersatzweise dort zum Einsatz kommen, wo z.B. die Arbeitsaufgabe keine SMART-fähigen Ziele zulässt.

»Die Leistungsentgelte werden in der gesamten Verwaltung einschließlich der Betriebe eingeführt. Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen, die zur Zahlung eines Leistungsentgelts führen können, geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichung mit in einer Zielvereinbarung (ZV) angestrebten Zielen und/oder über eine systematische Leistungsbewertung (SLB). [...]

Leistungsentgelte werden grundsätzlich auf der Grundlage von Zielvereinbarungen (ZV) und/oder einer systematischen Leistungsbewertung (SLB) gewährt, wobei nach Möglichkeit ZV abzuschließen sind. [...]

Die Leistungsprämie wird am Ende des Zielvereinbarungszeitraums in der Regel als einmalige Zahlung gewährt. Sie kann auch ohne Zielvereinbarung auf der Grundlage einer systematischen Leistungsvereinbarung vergeben werden. Sie wird, abhängig von unterschiedlichen Ziel-

erreichungsgraden, in dem Grad der Zielerreichung entsprechend der Höhe gezahlt.

Zielvereinbarung (ZV)

Eine ZV ist eine freiwillige Abrede zwischen Führungskraft und einzelnen Beschäftigten (Individualziel) oder einer Gruppe von Beschäftigten (Teamziel) über Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. Der Abschluss einer ZV kann sowohl von der Führungskraft als auch vom Mitarbeiter initiiert werden. Die Ziele, die zu einer leistungsorientierten Bezahlung führen, müssen zwischen der/dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig vereinbart werden. Dies bedeutet, dass bei einem Teamziel alle Teammitglieder mit dem Abschluss der Zielvereinbarung einverstanden sein müssen. Nicht einverständene Teammitglieder nehmen an dem System der Leistungsentgelte durch Team-ZV nicht teil. [...]

Der Auszahlungspflicht nach § 18 Abs. 3 Satz 2 TVöD wird ausnahmsweise, insbesondere in Fällen von überjährigen Projekten, auch dadurch Rechnung getragen, dass für diese ZV konkret bezifferte Rückstellungen gebildet werden können, welche das Leistungsbudget des folgenden Haushaltsjahres entsprechend erhöhen.

Ist eine Zielvereinbarung nicht möglich oder zweckmäßig, kann die systematische Leistungsbewertung in Betracht kommen.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/393/2007**

2.4.4 Provisions- bzw. Prämienregelungen für besondere Gruppen von Beschäftigten

Provisions- bzw. Prämienregelungen gehören in Verkaufsbereichen mit direktem Kundenkontakt zu den klassischen Vergütungskonzepten mit Leistungs- bzw. Erfolgsbezug. Provisionen werden z.B. gezahlt an Verkaufs- und Kundenberatungspersonal, im Kundenservice tätige Technikkräfte, vor allem aber auch im klassischen Außendienst in allen möglichen Bereichen und Branchen. Speziell im Außendienst haben Provisionen nicht nur eine Anreiz-, sondern auch eine Steuerungsfunktion, da diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur selten direkten

Kontakt mit ihrer Führungskraft haben. Auch in Sachbearbeitungsbe-
reichen werden bisweilen Prämien in Aussicht gestellt mit dem Ziel, die
Sachbearbeitung zu erhöhen.

Das Auswertungsmaterial enthielt insgesamt 23 Vereinbarungen dieser
Gruppe, im Einzelnen mit folgenden Zielgruppen:

- Mitarbeiter/innen im Vertrieb (z. B. Kundenberatung) oder Verkauf
(10 BVen)
- Mitarbeiter/innen im Außendienst (5 BVen)
- Mitarbeiter/innen in der Sachbearbeitung (2 BVen)
- Call Center-Agents (3 BVen)
- Mitarbeiter/innen in Montagegruppen (1 BV)
- Mitarbeiter/innen im After Sales Service (1 BV)
- Mitarbeiter/innen im Kundendienst (1 BV)

Grundsätzliches/Systemanlage

Im Gegensatz zu manchen Zielvereinbarungs- oder Beurteilungsverfahren,
die auf alle Beschäftigten oder Tarifbeschäftigten angewendet wer-
den, sind Provisionen oft durch ihre verkaufsfördernde Grundfunktion
auf bestimmte Positionen begrenzt.

Ein wichtiger Unterschied in der Systemanlage besteht darin, ob die
Provision oder Prämie direkt z.B. ab dem ersten verkauften Stück
an die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ausgezahlt wird, oder ob erst eine
definierte Soll-Leistung (vergleichbar einer Zielvorgabe) erfüllt sein
muss.

Die meisten Provisionen oder Prämien werden für einzelne Beschäftigte
ausgeschüttet. Einige Kriterienlisten enthalten auch gruppenbezogene
Elemente. Eine Betriebsvereinbarung ist bemerkenswert, da sie aus-
schließlich teambezogene Prämien vorsieht.

»Die Höhe der Prämie ist nicht personenbezogen, sondern hängt vom
Gesamtergebnis des Teams ab.«

■ GROSSHANDEL OHNE Kfz, 040200/255/2001

Budgets

Ein spezielles Budget ist bei Provisions- bzw. Prämiensystemen untypisch und nicht erforderlich, da die auszuschüttenden variablen Beträge unmittelbar von Kriterien wie Umsatz etc. abhängen. Insofern kann ein Unternehmen sicher sein, dass auszuschüttende Beträge vorher im besten Sinne verdient wurden.

Verteilungskriterien

Vielmehr stehen die Verteilungskriterien im Mittelpunkt dieser Systeme. Sie hängen von der Zielgruppe ab und sind auf die Erfassung der Kernaktivitäten zugeschnitten. Entsprechend werden nachfolgend beispielhaft einige Verteilungskriterien angeführt.

Folgendes wurde für Call Center-Agents geregelt.

»Bewertet wird der erzielte Servicegrad (Erreichbarkeit innerhalb 15 Sek.) aller eingegangenen Telefonate des jeweiligen Standortes. Bewertungsbasis sind die Auswertungen der [...].

Bewertet wird die erreichte durchschnittliche Wartezeit nach Kontakt (mittlere Wartezeit nach Kontakt) des jeweiligen Standortes. Bewertungsbasis sind die Auswertungen der [...].«

■ **EINZELHANDEL OHNE Kfz, 040200/245/2004**

Folgendes gilt für einen Sachbearbeitungsbereich.

»Alle Vorgänge, die der einzelne Mitarbeiter während seiner Anwesenheitszeit erledigt, werden dokumentiert und am Ende des Quartals in Relation zu den entsprechenden Soll-Vorgabezeiten der erledigten Vorgänge gesetzt. Diese Kennzahl ist der Leistungsgrad des Mitarbeiters pro Quartal. Um in den bonusrelevanten Bereich zu gelangen, muss der Mitarbeiter einen Leistungsgrad von mindestens 100 % erreichen.

Die Qualität der erledigten Vorgänge wird 1 × im betreffenden Quartal anhand der entsprechenden Messmethoden für die gesamte Gruppe gemessen.

Die Fallabschlussquote wird 1 × im betreffenden Quartal aufgrund der entsprechenden Messmethode für die gesamte Gruppe gemessen.«

📌 **EINZELHANDEL OHNE KFZ, 040200/249/2004**

Für Personal der Küchen- und Einrichtungsberatung (KEB) werden in einem Unternehmen folgende Verteilungskriterien festgelegt.

»Die KEB erhalten Prämien- und Provisionszahlungen für [...]umsätze auf der Grundlage folgender Kriterien:

- Individuelleistung in Form von
Umsatzprovision
Provision aufgrund Kaufabschlüsse als Ratenvertrag
- Teamleistung in Form von
Provision auf Erreichung oder Überschreitung eines Zielwertes
»After-sale-Service«-Team
- Jahresleistung in Form von
Überschreitung eines Gesamtjahresumsatzes
- Malus bei Planungsfehlern in Form von
prozentualem Schadensabzug.«

📌 **EINZELHANDEL OHNE KFZ, 040200/251/2003**

Prozesselemente

Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen enthalten z.T. sehr umfassende Regelungen zum Prozess. Dies ist bei Provisionen und Prämien die Ausnahme. Es geht im Kern um die Fixierung der Kriterien, die Klärung von unmittelbar zusammenhängenden Fragen (z. B. Stornierung) und um die Erfassung der Daten. Der Rest ist oft geradezu minimalistisch, wie folgendes Beispiel zeigt.

»Zur Prämienermittlung wird das Prozessmanagement Customer Care ein System entwickeln, in welchem die Leistungsdaten pro Quartal erhoben und gespeichert werden. Bis zum 10. Tag nach Abschluss eines Quartals werden alle Daten geprüft und dann anschließend entsprechend den Verteilungsregeln verarbeitet.

Die ermittelten individuellen Bonusanteile werden vom Prozessmanagement an Personal übermittelt und dann im Monat nach Abschluss des Quartals dem Mitarbeiter mit der Personalabrechnung vergütet.«

▣ **EINZELHANDEL OHNE Kfz, 040200/249/2004**

Auszahlung

Provisionen und Prämien werden üblicherweise zeitnah nach den relevanten Vorfällen oder Umsätzen ausbezahlt, wie folgende Regelung beispielhaft zeigt.

»Fälligkeit

Soweit vorstehend die Fälligkeit der Zahlung der Provision/Prämie nicht definiert wurde, erfolgt die Auszahlung einer fälligen Provision/Prämie mit der Abrechnung des ersten (Neugeschäft) bzw. zweiten (Bestand) auf den Fälligkeitszeitpunkt folgenden Monatsgehalts.

Bei Ausscheiden [eines Mitarbeiters] aus dem Unternehmen vor der Fälligkeit des Provisionsanspruchs entfällt der Anspruch auf Provision. Der Zielprämienanteil wird, sofern keine verhaltensbedingte und/oder fristlose Kündigung vorliegt, anteilig bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen in Form einer Endabrechnung ausbezahlt.«

▣ **Kfz-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 040200/352/2006**

Wenige Vereinbarungen sehen eine vorgezogene Auszahlung mit späterer Abrechnung vor.

»Mit der monatlichen Überweisung des Grundgehaltes wird dem Mitarbeiter ein Vorschuß auf den variablen Vergütungsanteil ausgezahlt.«

■ LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/151/1998

2.5 Systeme zur Regelung von Jahreserfolgsprämien ohne individuelle leistungsbezogene Differenzierung

Wie bereits dargelegt, unterscheiden sich die Jahreserfolgsprämien von den bisher behandelten variablen Vergütungssystemen in einem wesentlichen Punkt: Sie schütten abhängig von Erfolgskennziffern eine Gesamtsumme auf die Anspruchsberechtigten aus, ohne dass auf Bereichs-, Team- oder Individualebene nach Leistung differenziert wird (vgl. Sternberger-Frey 2004; Harges/Wickert 2004). Das Auswertungsmaterial umfasst 43 dieser Systeme. Darunter sind vier Vereinbarungen mit Bezug zum TVöD, die ausdrücklich nur eine Erfolgsprämie ausschütten und dabei (noch) nicht leistungsbezogen differenzieren.

2.5.1 Grundsätzliches/Systemanlage

Im Mittelpunkt der Vereinbarungen dieses Typus steht eine Art Selbstbindung des Unternehmens. Es handelt sich in der Regel um eine freiwillige Leistung, die das Unternehmen an die Beschäftigten ausschüttet, um deren Motivation und Beitrag zum Erfolg zu würdigen bzw. weiter zu steigern. Die Leistung ist freiwillig und begründet keinen dauerhaften Anspruch, wie viele Vereinbarungen betonen.

Nach diesem gängigen Zuschnitt weisen die meisten Dokumente relevante betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Fragen der Anspruchsberech-

tigung und Berechnungsgrundlagen als Kernelemente des Verfahrens aus. Die Regelung des Prozesses spielt demgegenüber kaum eine Rolle. Die Mehrheit der Vereinbarungen ist betrieblicher Natur. Einige nehmen indes explizit Bezug auf eine tarifvertragliche Rahmenregelung (z.B. Tarifvertrag über Sonderzahlungen im Metallbereich; Tarifvertrag der Versorgungsbetriebe).

Die Benennung der Erfolgsprämien ist variationsreich: Sonderzahlung, Jahresabschlusszahlung, Jahressonderzahlung, Ergebnisbeteiligung, Ergebnisabhängige Prämie, Wertschöpfungsprämie u. a.

2.5.2 Kriterien zur Bestimmung des Budgets

Die Kriterien für solche Jahressonderzahlungen sind alles andere als gleichförmig. Sie unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Dabei fallen auch die Detaillierungen sehr unterschiedlich aus. In einigen Fällen werden genaue Angaben gemacht, wie die zahlungsbestimmenden Kennzahlen zu errechnen sind. Verständlich bleibt dies nur für Experten des modernen Rechnungswesens.

»Maßgebend für die Berechnung und die Höhe der Erfolgsbeteiligung ist der im jeweiligen Geschäftsjahr erwirtschaftete ROCE [...]. Er ist wie folgt definiert.

Der ROCE ist eine Gesamtkapitalrendite vor Zinsen und Steuern unter Anwendung der Bilanzierungsgrundsätze nach IFRS. Er berücksichtigt das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit der konsolidierten Gesellschaften (Recurring EBIT), vermindert um die Edelmetall-Leihezinsen und den anteiligen Jahresüberschuss der assoziierten Gesellschaften.

Außerordentliches Ergebnis, Einflüsse aus der Finanzierungsstruktur und Steuern werden nicht einbezogen.

Zur Berechnung des ROCE ist das so definierte operative Ergebnis der Kapitalbindung gegenüberzustellen:

$$\text{ROCE (\%)} = \frac{\text{Recurring EBIT nach Edelmetall-Leihezinsen} \times 100}{\text{Kapitalbindung}}$$

Die Kapitalbindung umfasst das Anlagevermögen (Sachanlagevermögen, Goodwill aus dem Kauf der [...], immaterielle Vermögensgegen-

stände und Finanzinvestitionen in assoziierten Gesellschaften, bewertet zu Buchwerten), Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie als Abzugskapital Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und Rückstellungen (außer Altersteilzeit und Pensionsrückstellungen). Dabei wird ein Jahresdurchschnittswert zugrunde gelegt.«

■ METALLVERARBEITUNG, 040200/291/2004

Im Einzelnen wurden ohne Anspruch auf Vollständigkeit folgende Kriterien vorgefunden, die für die Ausschüttung der Erfolgsprämie maßgeblich sein sollen:

- Eigenkapitalrendite (ROCE)
- Wertsteigerung (EVA)
- Cashflow
- Höhe der Dividende
- Cost-Income-Ratio
- Umsatzrendite (ROS)
- Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
- Jahresüberschuss
- Operating Profit (OP)
- Verhältnis von Ergebnis aus Betriebstätigkeit zu Personalaufwand (ohne Altersversorgung)
- Betriebsergebnis nach Risikovorsorge
- »Ampelsystem« (Kombination von Kennzahlen für die Ertrags- und Risikolage)
- Netto-Basiswachstum und Netto-Ergänzungswachstum (bezogen auf Krankheitskostenvollversicherungen)
- Zuwachs an Mitgliedern (Sozialversicherung).

Bei dieser Übersicht wurden allzu betriebsspezifische Bezugsgrößen außer Acht gelassen. Häufig werden mehrere Bezugsgrößen kombiniert.

Ein Unternehmen wählt einen sehr individuellen Weg: Zwei Drittel des auszuschüttenden Betrages hängt vom Betriebsergebnis ab; ein Drittel von der »Anwesenheit des einzelnen Mitarbeiters« (Papiergewerbe, 040200/365/2005).

Andere Unternehmen berücksichtigen in ähnlicher Weise den Krankenstand für das zu verteilende Budget. Ein Beispiel dazu.

»Erhöhung des Ausschüttungsvolumens in Abhängigkeit vom Krankenstand

Das ermittelte Ausschüttungsvolumen erhöht sich in Abhängigkeit vom Krankenstand nach folgendem Schema, wobei ein Krankenstand von 4,5 % der Basis 100 % entspricht. Der Krankenstand wird dabei auf dem bisherigen Berechnungsmodus (Summe aller krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in Tagen im Verhältnis zur Sollarbeitszeit in Tagen) ermittelt. Zwischenwerte werden interpoliert. Eine Unterschreitung der Basis von 100 % ist ausgeschlossen.

Krankenstand 4,5 %, Faktor 100 %

Krankenstand 4,0 %, Faktor 101,25 %

Krankenstand 3,5 %, Faktor 102,50 %

Krankenstand 3,0 %, Faktor 103,75 %

Krankenstand 2,5 %, Faktor 105 %.

▣ **MASCHINENBAU, 040200/177/1999**

Mit der nachfolgend zitierten Regelung will das Unternehmen offenbar auch andere Steuerungswirkungen erzielen: Innovationen anregen und die Unfallzahlen senken.

»Die Erfolgsprämie setzt sich aus 4 Prämienbestandteilen zusammen:

- dem Ergebnis vor Einkommens- und Ertragssteuern
- der Kennziffer ›Beteiligungsquote betriebliches Vorschlagswesen‹
- der Kennziffer ›Unfallhäufigkeit‹
- der Kennziffer ›Gesundheitsquote‹.«

▣ **METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/205/2000**

Eine vergleichsweise kleine Gruppe von Vereinbarungen verzichtet auf eine explizite Benennung von Kriterien und zieht Lösungen mit einer prinzipiellen Offenheit der relevanten Kennzahlen vor.

»Für jeden Beschäftigten wird jährlich ein Betrag in Höhe eines halben Monatstabellenentgelts in ein Unternehmenserfolgsbudget eingestellt. Die Höhe des Ausschüttungsvolumens bestimmt sich nach der Erreichung von institutsindividuellen Geschäftszielen [...]. Die Definition und Bezifferung der Geschäftsziele erfolgt vor Beginn des Kalenderjahres durch den Vorstand im Rahmen der Unternehmensplanung.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/327/2006

Für das Jahr 2006 sind in diesem Institut die Kennzahlen Betriebsergebnis 1 und Cost-Income-Ratio mit entsprechenden Zielgrößen und einer gestaffelten Auszahlung abhängig von der Höhe der Zielerreichungsgrade ausgewiesen. Dies kann (und soll) sich aber von Jahr zu Jahr ändern.

Eine Versicherung lässt die relevanten Größen völlig offen.

»Für die Bonifizierung werden »Unternehmensziele« vom Vorstand vorgegeben. Er legt für das jeweilige Geschäftsjahr in der Regel 2–5 Ziele fest. Nach Information der betriebsrätlichen Gremien werden diese mit entsprechender Gewichtung und Skalierung der Zielerreichungsgrade zeitnah für alle MitarbeiterInnen veröffentlicht. Unterjährig erfolgt eine regelmäßige Information über den Stand der Zielerreichung.«

▣ VERSICHERUNGSGEWERBE, 040200/333/2003

Noch unverbindlicher gestaltet sich dies im folgenden Unternehmen.

»Die Höhe der Ausschüttung bestimmt der Vorstand nach freiem Ermessen entsprechend der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens. Die Beträge kommen, bei positiver Entscheidung des Vorstandes, im Folgejahr nach Feststellung des Jahresabschlusses zur Auszahlung.«

▣ GUMMI- UND KUNSTSTOFFHERSTELLUNG, 040200/186/1999

Der hier behandelten Gruppe von leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystemen (Kap. 2.5) müssen gemäß ihrer Systematik zwei Vereinbarungen aus dem Kreditgewerbe zugeordnet werden. Sie fallen unter den Geltungsbereich des TVöD und sehen die Ausschüttung einer Sonderzahlung (SZ) vor. In diesen Fällen haben sich die Betriebsparteien interessanterweise auf eine leistungsunabhängige, lineare Ausschüttung des tarifvertraglich definierten Budgets für die Zeit bis 2010 festgelegt. Der genaue Vereinbarungstext lautet wie folgt.

»Die [SZ] setzt sich zusammen aus einem garantierten Teil ([...] Monatstabellenentgelt) und einem variablen Teil ([...] Monatstabellenentgelt). Der variable Anteil der [SZ] setzt sich aus einem individuell-leistungsbezogenen ([...] Monatstabellenentgelt) und einem unternehmenserfolgsbezogenen ([...] Monatstabellenentgelt) Teil zusammen.

Leistungsbudget

Für jeden Beschäftigten wird für den variablen Teil jährlich ein Betrag in Höhe eines Monatstabellenentgelts (je [...] Monatstabellenentgelt für LoV und EoV) in ein Leistungsbudget eingestellt.

Das Monatstabellenentgelt im Sinne von § [...] ist das jeweilige Oktobertabellenentgelt des Beschäftigten, das sich aufgrund der individuell für diesen Monat vereinbarten durchschnittlichen regelmäßigen Arbeitszeit einschließlich der Kinderortszuschläge, die im Rahmen der Besitzstandsregelung gezahlt werden, ergibt.

Undifferenzierte Verteilung

Der LoV-Teil und der EoV-Teil der [SZ] wird in Höhe des [...] individuellen Monatstabellenentgelts an die genannten Beschäftigten für die Dauer von 4 Jahren undifferenziert und pauschaliert geleistet.

Aufgrund der vereinbarten pauschalierten und undifferenzierten Zahlweise wird in dieser Zeit die Messung von vereinbarten Zielen (Zielvereinbarung) bzw. werden die Ergebnisse von eventuellen systematischen Leistungsbewertungen nicht als Grundlage für eine Auszahlung der [SZ] verwendet.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/368/2006

In dieser Zeitspanne wollen die Parteien die Differenzierungsinstrumente Zielvereinbarung und Leistungsbewertung zunächst ohne Entgeltrelevanz erproben.

2.5.3 Prozesselemente

Da in die Erfolgsprämien keine individuellen oder teambezogenen Einzelleistungen eingehen, bedarf dieses Vergütungsmodell – im Gegensatz zu Zielvereinbarungen – keiner großen Regelung der Prozesselemente.

Einige Vereinbarungen definieren lediglich, dass die Geschäftsleitung zu Beginn des Geschäftsjahres die maßgeblichen Kriterien samt zu erreichenden Zielgrößen festlegt und darüber Betriebsrat und/oder Wirtschaftsausschuss in Kenntnis setzt.

Nur eine Regelung legt erkennbar großen Wert darauf, die Belegschaft über die Ziele zu informieren und eine Kommunikation über den Prozess herzustellen.

»Kommunikation

Um die Anreizwirkungen und Motivationsaspekte im Rahmen der Erfolgsbeteiligung zu schaffen und zu nutzen, sind eine hohe Transparenz sowie eine breite und rechtzeitige Kommunikation der geltenden Zielvorgaben vor dem Bezugszeitraum erforderlich.

Sobald die Rahmenbedingungen und Ziele der Erfolgsbeteiligung sowie die Ausschüttungsbeträge für das folgende Geschäftsjahr definiert sind, wird die Belegschaft darüber informiert. Dazu können alle verfügbaren Medien und Multiplikatoren genutzt werden (z. B. Intranet, Belegschaftsversammlung, [...] /Werkszeitung, Aushänge, Werbeaktionen etc.).

Im Rahmen der Kommunikation der geltenden Zielvorgaben sollen den Mitarbeitern die wesentlichen erfolgsbestimmenden Parameter und Zusammenhänge dargelegt werden. Dazu zählen insbesondere die Kenntnis von Prozess- und Leistungsdaten der Anlagen und der Arbeitsgruppen. Durch die Information der Mitarbeiter über diese Eckdaten soll das Interesse am Gesamtergebnis ihrer Arbeitsgruppe/ihrer

Betriebes gestärkt werden, welches wiederum das Gesellschafts- bzw. Konzernergebnis entsprechend beeinflusst.«

▣ BERGBAU, 040200/216/2001

Eine weitere Vereinbarung regelt einen unterjährigen Informationsanspruch der Beschäftigten über den aktuellen Stand.

Ansonsten wird vermutlich nach Vorliegen des Testates der Wirtschaftsprüfer die Zielerreichung festgestellt, die auszuschüttende Summe nach Maßgabe der Regelungen zur Anspruchsberechtigung errechnet und die Auszahlung veranlasst.

Reklamationsprozesse oder dergleichen sind in den Vereinbarungen dieser Gruppe nicht beschrieben.

2.5.4 Auszahlung

Die zu leistenden Auszahlungen sind im Regelfall von der Ausprägung der definierten Kennzahlen nach Feststellung des Jahresabschlusses abhängig. Dabei werden auch Zielgrößen festgelegt, die zu erreichen sind. Die Erfolgsprämien werden in einem Teil der Organisationen – nach dem Prinzip »Alles oder Nichts« – bei Erreichen der Ziele in voller Höhe ausgeschüttet. Werden die Ziele verfehlt, gehen die Beschäftigten leer aus.

Andere Konzepte sehen ein gestaffeltes Ausschüttungsvolumen nach Grad der Zielerreichung vor. Die Vereinbarungen enthalten dann z. B. entsprechende tabellarische Übersichten.

Eine zentrale Frage ist ferner, wie sich die individuelle Prämie errechnet, die in dieser Vereinbarungsgruppe nicht nach Einzelleistung differenziert.

Auch hierzu bestehen betriebsspezifische und entsprechend verschiedenartige Lösungen. Meist ist eine Variante des Bruttomonatseinkommens die entscheidende Größe: Die Erfolgsprämie wird in einer definierten Relation zum monatlichen Entgelt in Abhängigkeit vom Budget errechnet oder (seltener) als feste Größe definiert, z. B. ein halbes Monats tabellenentgelt. Einige Modelle nehmen Jahresgehälter als Referenzwert.

Eine beispielhafte Formulierung dazu lautet wie folgt.

»Grundlage für die Ermittlung der Jahresabschlusszahlung für Tarifbeschäftigte ist die Summe des gleichmäßigen Monatslohnes/-gehaltes aus den Monaten Januar bis September des jeweiligen Geschäftsjahres, dividiert durch die Beschäftigungsmonate Januar bis September. Die Jahresabschlusszahlung ergibt sich, indem der durchschnittliche Monatsverdienst mit 110 % multipliziert wird.«

■ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/302/1995

Es kann sich im Einzelnen um das fixe Monatsentgelt, aber auch fixe plus variable Vergütungen handeln. Teilweise werden Zulagen, Zuschläge oder Mehrarbeitsvergütungen mit einbezogen.

Neben dem Monatsentgelt wird in einigen Fällen zusätzlich die Dauer der Betriebszugehörigkeit als Maßstab für Betriebstreue ins Auszahlungsmodell einbezogen.

Ein weiteres Konzept fällt durch eine andere Aufteilung auf: 50 % des Budgets wird nach Köpfen verteilt, die anderen 50 % nach dem durchschnittlichen Verdienst der letzten drei Monate.

Aus dem Rahmen fällt auch ein Modell, bei dem die individuelle Auszahlung von der Summe der geleisteten Arbeitsstunden im zurückliegenden Jahr abhängt.

Hinsichtlich des Auszahlungsmodus zeigt die Analyse, dass die meisten Organisationen die Erfolgsprämie als jährliche Einmalzahlung im Anschluss an die Feststellung des Jahresabschlusses für das zurückliegende Geschäftsjahr ausschütten. Besonders der April hat sich als bevorzugter Auszahlungsmonat herauskristallisiert. Dies hat vermutlich einen organisatorischen Grund: Der testierte Jahresabschluss für das Vorjahr liegt zu diesem Zeitpunkt vor; die Entgelt ausschüttende Stelle braucht etwas Zeit zur Vorbereitung und Veranlassung der Zahlungen.

»Auszahlungstermin

Die Erfolgsbeteiligung wird zusammen mit den laufenden Bezügen für den Monat abgerechnet und ausgezahlt, der auf die Erstellung des Testates durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft folgt.«

■ **METALLVERARBEITUNG, 040200/291/2004**

»Die Erfolgsprämie kommt jeweils im Folgejahr zur Ausschüttung und wird spätestens mit dem Entgelt für den Monat April ausgezahlt.«

■ **KREDITGEWERBE, 040200/326/2005**

Lediglich in einem Fall wird der Cashflow als maßgebliche Kennzahl quartalsweise ermittelt. Entsprechend erfolgt die Auszahlung pro Quartal (Papiergewerbe, 040200/299/2006).

Selten sind Abschlagszahlungen im laufenden Jahr vorgesehen. Eine Vereinbarung regelt Folgendes.

»Auszahlung

Ein Sockelbetrag in Höhe von 47,5 % eines tariflichen Monatsentgelts wird mit Auszahlungszeitpunkt der November-Abrechnung im laufenden Jahr geleistet.

Da die wirtschaftliche Situation erst aufgrund des für das Kalenderjahr maßgeblichen NOP [Betriebsergebnis-Kennzahl ›Net Operating Profit‹] bis Februar des Folgejahres abschließend ermittelt werden kann, wird die Jahresleistung im Februar des Folgejahres – unter Anrechnung des Sockelbetrages – mit der jeweiligen Monatsabrechnung ausgezahlt.«

■ **KFZ-REPARATUR UND -HANDEL, TANKSTELLEN, 040200/400/2007**

Schließlich sei eine Konzernvereinbarung erwähnt, nach der Beschäftigte abhängig von bestehenden Regelungen in den Einzelunternehmen Verwendungsalternativen für die Erfolgsbeteiligung haben.

»Individuelle Verwendung

Soweit der Mitarbeiter über die Erfolgsbeteiligung frei verfügen kann, bestehen folgende Wahlmöglichkeiten:

- Auszahlung der Erfolgsbeteiligung, wobei der Betrag zu versteuern und zu verbeitragen ist,
- Einbringung der Erfolgsbeteiligung in die betriebliche Altersversorgung, sofern in der Konzerngesellschaft die Möglichkeit der Entgeltumwandlung besteht.

Weitere Verwendungsmöglichkeiten bei Änderung der Rahmenbedingungen

Sofern weitere Möglichkeiten im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung und der betrieblichen Altersversorgung im Konzern geschaffen werden, können auch diese zur Verwendung der Erfolgsbeteiligung genutzt werden.«

■ BERGBAU, 040200/216/2001

2.6 Regelungen bei Krankheit oder anderen Abwesenheitszeiten

Unabhängig vom Modell der leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung lautet eine heikle Frage: Wie ist mit der variablen Vergütungskomponente umzugehen, wenn Beschäftigte längere Zeit krank waren oder aus anderen (un)planmäßigen Gründen nicht gearbeitet haben (z. B. Mutterschutz, Elternzeit, Wehr- oder Ersatzdienst)? Es liegt auf der Hand, dass diese Bedingungen die Erbringung einer definierten Leistung beeinträchtigen und festgelegte Ziele nicht erreicht werden können. Aber was folgt daraus?

2.6.1 Zielvereinbarungskonzepte

Eine arbeitnehmerfreundliche Regelung enthält das folgende Zielvereinbarungskonzept.

»Die Handhabung der Lohnfortzahlung im Krankheits- und Urlaubsfall orientiert sich an den gesetzlichen Regelungen. In der Praxis bedeutet dies, dass die zuletzt tatsächlich gezahlten Vergütungen zugrunde gelegt werden. D.h. sofern der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin in Abstimmung mit seiner/ihrer Führungskraft eine Vorauszahlung auf zu erwartende EBZ erhält, ist auch diese Gegenstand der Entgeltfortzahlung im Urlaubs- und Krankheitsfall.

Eine Berücksichtigung dieser Zahlungen erfolgt bei der Jahresabrechnung, die dann ggf. eine Korrektur des vereinbarten Provisionsziels erforderlich macht. Sofern der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin je Kalenderjahr mehr als 10 Arbeitstage aufgrund von Krankheit arbeitsunfähig ist, erfolgt für die darüber hinausgehenden Krankheitstage eine entsprechende Modifizierung der zwischen MitarbeiterIn und Führungskraft getroffenen Zielvereinbarung. Diese Anpassung erfolgt im Bedarfsfall zum Ende des jeweiligen Kalenderjahres.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/328/2002

Bei längerer Krankheit kommt es also zu einer Zielanpassung; bei der Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall werden auch die variablen Anteile weitergezahlt.

Im folgenden Beispiel reduziert sich das variable Entgelt, wenn eine längere Krankheitsphase über den Gehaltsfortzahlungsanspruch hinausreicht. Bei anderen Abwesenheitsgründen wird hingegen auf die Verminderung verzichtet.

»Die Leistungsprämie vermindert sich um ein Zwölftel für jeden Kalendermonat, in dem Beschäftigte keinen Anspruch auf Entgelt, Entgelt im Krankheitsfall oder Fortzahlung des Entgelts während des Erholungsurlaubs [...] haben. Die Verminderung unterbleibt für Kalendermonate,

- für die Beschäftigte kein Entgelt erhalten haben wegen Ableistung von Grundwehrdienst oder Zivildienst, wenn sie diesen vor dem 1. Dezember beendet und die Beschäftigung unverzüglich wieder aufgenommen haben; Beschäftigungsverboten nach § 3 Abs. 2 und § 6 Abs. 1 des Mutterschutzgesetzes; Inanspruchnahme der Elternzeit nach dem Bundeserziehungsgeldgesetz bis zum Ende des Kalenderjahres, in dem das Kind geboren ist, wenn am Tag vor Antritt der Elternzeit Entgeltanspruch bestanden hat.
- in denen Beschäftigten nur wegen der Höhe des zustehenden Krankengeldes ein Krankengeldzuschuss nicht gezahlt worden ist.

Bei Mitarbeiterinnen, die sich im Mutterschutz befinden (§§ 3, 6 MuSchG), sind die Ziele im Hinblick auf die Anwesenheitsdauer festzulegen und ggf. nachträglich zu korrigieren.«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/325/2002**

In der Konsequenz ähnlich, aber mit anderen Details:

»Sollten Mitarbeiter nicht während des gesamten Bezugszeitraums aktiv beschäftigt sein, wird für jeden vollen Abwesenheitsmonat ein Zwölftel der Erfolgsbeteiligung in Abzug gebracht. Dabei werden Abwesenheitstage über das Geschäftsjahr addiert. Ein Abwesenheitsmonat entspricht 21 Abwesenheitstagen. Als Abwesenheitszeiten gelten z. B.:

- Krankheit und Heilverfahren außerhalb der Entgeltfortzahlung,
- Mutterschaftsurlaub und Elternzeit, Wehr- und Zivildienst sowie ruhende Arbeitsverhältnisse wegen Bezug einer Erwerbsminderungsrente oder aus sonstigen Gründen, unbezahlter Urlaub und sonstige unbezahlte Ausfallzeiten,
- unentschuldigte Fehlzeiten und
- Zeiten der Freistellung von der Arbeit aus in der Person oder dem Verhalten des Arbeitnehmers liegenden Gründen.

Die durch einen Betriebsunfall verursachten Ausfallzeiten stellen keine Abwesenheitszeiten im Rahmen dieser Vereinbarung dar, sofern die krankheitsbedingten Ausfallzeiten sich unmittelbar an den Betriebsunfall anschließen und anderthalb Jahre nicht überschreiten.«

▣ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004**

2.6.2 Leistungsbeurteilung

Bei den Konzepten mit einer Leistungsbeurteilung ergibt sich ein sehr differenziertes Bild.

Einige Regelungen fordern, dass die Beschäftigten mindestens drei Monate, in einem anderen Fall »mindestens einen vollen Monat« ihre Arbeitsleistung erbracht haben. Sonst verfällt der Anspruch auf leistungs- bzw. erfolgsorientierte Vergütung.

Bei restriktiveren Modellen reduzieren Fehlzeiten sofort den Anspruch. Dies zeigt das folgende Beispiel, jedenfalls für den Teil, der vom Unternehmensergebnis abhängt (dreistufiges Modell).

»Die ergebnisbezogene Prämie wird in voller Höhe an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezahlt, die im vorangegangenen Kalenderjahr keine Fehlzeiten (Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit, Vorsorge- und Rehabilitationsmaßnahmen) hatten. Berücksichtigt werden alle Fehlzeiten an Tagen mit dienstplanmäßiger Sollarbeitszeit, soweit keine Arbeitsbefreiung (z. B. Feiertagsfreistellung) vorlag.

Für jeden Tag einer Fehlzeit vermindert sich die ergebnisbezogene Prämie um einen Festbetrag, der abhängig von der jeweiligen Prämienklasse zwischen Unternehmen und Betriebsrat vereinbart wird.

Die Zahlung der leistungsbezogenen sowie der gruppenzielorientierten Prämie erfolgt grundsätzlich unabhängig von den Fehlzeiten. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im vorangegangenen Kalenderjahr ausschließlich Fehlzeiten hatten, erhalten keine Prämien.«

▣ **ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/357/2006**

Ein gänzlich anderes Lösungskonzept regelt den Umgang mit Fehlzeiten auf einfachere Weise.

»Bei der Beurteilung ist nur die Arbeitsleistung während der Anwesenheitszeiten zu bewerten.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/165/1999

Das folgende Beispiel eines Beurteilungssystems ermöglicht ein Aussetzen der Beurteilung bei längerer Abwesenheit. Dies führt nicht zum Verlust des Anspruches auf die variable Vergütung, sondern zu einer Beibehaltung der bisher gezahlten Zulage.

»Mitarbeiter, die aufgrund längerer Krankheit (ab 3 Monaten) an der turnusmäßigen Beurteilung nicht teilnehmen, behalten die zuletzt gewährte Zulage. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die auf ihrem bisherigen Arbeitsplatz nicht oder auf ärztliche Empfehlung noch nicht voll eingesetzt werden (z. B. Rehabilitationsphase). Der Mitarbeiter nimmt nach Rückkehr an den Arbeitsplatz bzw. nach Wiedererlangung der vollen Einsatzfähigkeit wieder an der turnusmäßigen Beurteilung teil. Voraussetzung hierfür ist eine mindestens dreimonatige Wiederaufnahme der Arbeit. Auf eigenen Wunsch wird der Mitarbeiter jedoch in die turnusmäßige Beurteilung einbezogen.

Schwangerschaft / Erziehungsurlaub

Während der Schwangerschaft kann die Beurteilung auf Wunsch der Mitarbeiterin ausgesetzt werden. Kehrt eine Mutter nach dem Mutterschaftsurlaub bzw. anschließendem Erziehungsurlaub zurück, wird ihre zuletzt erworbene Zulage zunächst weitergeführt. Sie nimmt dann wieder an der turnusmäßigen Beurteilung teil. Auf Wunsch der Mitarbeiterin kann auch eine vorzeitige Beurteilung stattfinden. Voraussetzung ist in jedem Fall eine mindestens dreimonatige Wiederaufnahme der Arbeit. Die gleiche Regelung trifft für Väter nach der Rückkehr aus dem Erziehungsurlaub zu.

Bundeswehr-/Zivildienstleistende

Bei Mitarbeitern, die zwischenzeitlich zum Wehr- bzw. Zivildienst einberufen werden, wird die zuletzt erworbene Zulage nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz zunächst weitergeführt. Der Mitarbeiter ist drei Monate nach seiner Rückkehr zu beurteilen. Seine individuelle Zulage soll hierbei so festgelegt werden, wie sie sich bei einer kontinuierlichen Entwicklung ohne Wehr- bzw. Zivildienstzeit auch ergeben hätte.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/188/1995

Im folgenden Fall bleibt der Anspruch erhalten, sofern die Abwesenheitszeiten ein halbes Jahr nicht überschreiten.

»Zeiten der Arbeitsverhinderung infolge Krankheit, Unfall, Kuren und Beschäftigungsverboten aufgrund des Mutterschutzgesetzes mindern den Leistungsbonus nicht, soweit eine Gesamtdauer von sechs Monaten einschließlich der Fristen für die Entgeltfortzahlung nicht überschritten wird.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/155/1999

2.6.3 Erfolgsprämien

Bei Erfolgsprämien, die nicht nach Leistung differenzieren, sondern vom Erreichen der Unternehmensziele abhängen (Kap. 2.5), ist es üblich, dass die Ansprüche bei Zeiten der Abwesenheit anteilig gekürzt werden. Die Detailregelungen fallen sehr unterschiedlich aus.

»Bei unbezahlten Fehlzeiten im Bezugszeitraum wird die Jahresabschlusszahlung anteilig gekürzt.«

■ METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/302/1995

»Die Zahlung der Ergebnisbeteiligung [...] kürzt sich anteilig für die Zeiten, in denen [die Mitarbeiter/innen] im jeweiligen Geschäftsjahr teilweise abwesend waren (zum Beispiel Krankheit, Elternzeit, Sonderurlaub, Wehrübung, Grundwehrdienst, Zivildienst, Urlaub ohne Entgelt, Rente auf Zeit). Hierzu zählen keine Zeiten des Mutterschutzes sowie Ausfallzeiten aufgrund von Arbeits- und Wegeunfällen. Eine Reduzierung unterbleibt ebenso für Zeiten einer Wiedereingliederungsmaßnahme während einer bestehenden Arbeitsunfähigkeit. Für jeden angefangenen Monat tatsächlicher Tätigkeit erhalten sie 1/12 der Ergebnisbeteiligung.«

■ **ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/305/2004**

Eine aus Arbeitnehmersicht großzügigere Regelung mindert Ansprüche erst ab einer Abwesenheitszeit von sechs Monaten.

»Bei der Arbeitsverhinderung infolge Krankheit, Unfall, Kuren und Beschäftigungsverboten aufgrund des Mutterschutzgesetzes wird der Verdienstaufschlag bei der Ermittlung der prämierten Bruttobezüge ausgeglichen.

Der Ausgleich erfolgt für den jeweiligen Abrechnungszeitraum bis zur Dauer von sechs Monaten (einschließlich der Fristen für die Entgeltfortzahlung).«

■ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/195/1993**

2.6.4 Prämien- und Provisionsmodelle

Laut Analyse ist es bei Prämien- und Provisionsmodellen gebräuchlich, dass bei Abwesenheitszeiten, die sich im Rahmen der Entgeltfortzahlung oder anderer gesetzlicher bzw. tariflicher Ansprüche bewegen, auch die übliche (durchschnittliche) Prämie weiter vergütet wird. Daraus lässt sich schließen, dass dieser Anspruch etwa bei längerer Krankheit entfällt.

»Im Krankheitsfall und während des Urlaubs sowie während anderer gesetzlich oder tariflich geregelter bezahlter Abwesenheitszeiten erhält jeder Tele-Agent eine Gehaltsfortzahlung, die aus dem Fixgehalt und seiner Durchschnittsprämie der letzten zwölf Monate besteht.«

📍 **VERSICHERUNGSGEWERBE, 040200/384/2000**

Analog wird in anderen Vereinbarungen betont, dass bei Krankheit im Rahmen des Anspruchs auf Entgeltfortzahlung keine Kürzung der Prämie oder Provision erfolgt.

Es finden sich jedoch auch restriktivere Regelungen, die sich besonders zu Lasten von Frauen auswirken können.

»Im Krankheitsfall erfolgt eine Berücksichtigung des Ausfalls von variabler Vergütung in der Zeit der Gehaltsfortzahlungsverpflichtung durch Zahlung eines Vergütungsausgleichs für das quantitative Individualziel Deckungsbeitrag 2 (DB 2). Bei Kurzerkrankungen bis zu drei Kalendertagen erfolgt keine Ausgleichszahlung.«

📍 **LEASINGUNTERNEHMEN, 040200/151/1998**

»Für Zeiten des Erziehungsurlaubs, der Elternzeit, sowie der mutterschutzrechtlichen Beschäftigungsverbote wird keine Prämie gewährt.«

📍 **GROSSHANDEL OHNE KFZ, 040200/255/2001**

2.7 Sonderregelungen für spezielle Gruppen

Gestaltungsrelevante Fragen ergeben sich nicht nur für länger erkrankte Beschäftigte, sondern auch für spezifische Beschäftigtengruppen, für die der Betriebs- bzw. Personalrat im Rahmen seiner allgemei-

nen Aufgaben eine besondere Verantwortung hat. Dazu gehören etwa ältere oder neu eingetretene Beschäftigte, Auszubildende oder Schwerbehinderte.

Allerdings handelt es sich bei diesen Regelungen um ein ebenso weites wie komplexes Feld. Es unterliegt verschiedensten Einflüssen, wie etwa den jeweiligen betrieblichen und tariflichen Rahmenbedingungen. Daher soll hier nur ein Überblick vermittelt und durch Regelungsbeispiele aus den untersuchten Dokumenten Anregungen gegeben werden. Diese können durch weitergehende Suche auf der CD-ROM vertieft werden.

2.7.1 Versetzung

Werden Beschäftigte unterjährig versetzt, greift in den meisten Vereinbarungen eine anteilige Regelung. Das heißt z. B. bei Zielvereinbarungen: Am neuen Arbeitsplatz werden neue Ziele festgelegt, der Bonus bemisst sich dann auf den Tag genau aus den zwei Zielerreichungsgraden. Bei Leistungsbeurteilungen ist dies analog: Die Gesamtbeurteilung setzt sich aus den zwei Teilwertungen – in der Regel von verschiedenen Beurteilern – zusammen.

»Wechselt der tarifliche Mitarbeiter im Verlauf des Kalenderjahres seine Aufgabe, wie z. B. aufgrund einer Versetzung in eine andere Abteilung oder Übernahme einer anderen Funktion, ist grundsätzlich eine Beurteilung durch den vorherigen Vorgesetzten vorzunehmen, sofern der Mitarbeiter diesem im Kalenderjahr mindestens drei Monate zugeordnet war. Ansonsten entfällt die Beurteilung durch den bisherigen Vorgesetzten. Grundsätzlich ist eine Beurteilung durch den neuen Vorgesetzten durchzuführen, sofern dieser dem Mitarbeiter mindestens drei Monate zugeordnet ist. Ansonsten entfällt eine Beurteilung durch den neuen Vorgesetzten. Werden von beiden Vorgesetzten Beurteilungen vorgenommen, so ergibt sich der bonusrelevante Beurteilungsfaktor aus dem Mittelwert der beiden Beurteilungsergebnisse, nach Zugehörigkeits-Monaten gewichtet und kaufmännisch gerundet.«

■ UNBEKANNT, 040200/335/2004

2.7.2 Neueingetretene

Für neue Beschäftigte wird oft eine Zeitspanne angesetzt, in der sie noch nicht bonifiziert werden. Dieser Zeitrahmen kann z.B. drei, mitunter auch sechs Monate nach Arbeitsaufnahme betragen.

Des Öfteren finden sich auch in diesem Kontext zeitanteilige Erfolgsbeteiligungen.

»Mitarbeiter, die unterjährig in ein Arbeitsverhältnis bei der [...] eintreten, erhalten, wenn die übrigen Voraussetzungen der Ziff.2 erfüllt sind, die Ergebnisbeteiligung zeitanteilig (Zwölftelungsregelung) für die angefangenen und vollendeten Monate, in denen das Arbeitsverhältnis bestanden hat.«

■ **FAHRZEUGHERSTELLER KRAFTWAGEN, 040200/166/2000**

2.7.3 Auszubildende

Auszubildende sind oft aus dem Verfahren einer leistungsbezogenen Zulagenermittlung ausgeschlossen, vermutlich weil spezifische Ausbildungszwecke nicht unbedingt mit dem Prinzip von Leistungsanreizen in Einklang zu bringen sind (vgl. Kap. 2.3 Personeller Geltungsbereich). Gleichwohl enthalten einige Vereinbarungen Bestimmungen zu dieser Gruppe und ermöglichen den Auszubildenden die Erzielung eines Bonus.

»Auszubildende, die sich mindestens im zweiten Ausbildungsjahr befinden, können ausnahmsweise in eine Zielvereinbarung einbezogen werden, sofern dieses das Ausbildungsziel nicht gefährdet und der/die Ausbilder/in zugestimmt hat.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001**

»Auch Auszubildende können zusätzlich zu ihrer Ausbildungsvergütung einen Bonus erhalten. Voraussetzung ist ein vorab geführtes Mitarbeitergespräch für Auszubildende. Grundlage für die Bemessung des Bonus sind neben den erbrachten Leistungen in der Praxis auch die theoretischen Leistungen des Auszubildenden, die sich in den Ergebnissen der Auszubildenden-Trainings und der Berufsschule widerspiegeln. Bei den Praxisleistungen sind besonderes Engagement und die Zielerreichung bei Auszubildenden zu berücksichtigen. Der Bonus-Basiswert beträgt für Auszubildende ab 01.01.xx eine monatliche Ausbildungsgrundvergütung.«

■ KREDITGEWERBE, 040200/259/2003

2.7.4 Mitglieder des Betriebs- oder Personalrats

Freigestellte Mitglieder der Interessenvertretung haben in der Regel einen Zulagenanspruch, der sich am Durchschnitt (z. B. der Zielerreichungsgrade oder der Beurteilungsergebnisse) orientiert.

»Freigestellter Betriebsrat: Die Vereinbarung von Zielen (Team- sowie Individualziele) sowie die Überprüfung der Zielerreichung durch die Leistungsabnehmer sind beim freigestellten Betriebsrat nicht möglich. Der freigestellte Betriebsrat soll daher einen Bonus in Höhe der durchschnittlichen Zielerreichung über alle Mitarbeiter erhalten.«

■ KREDITGEWERBE, 040200/372/2005

In vereinzelten Bestimmungen wird das leistungs- bzw. erfolgsorientierte Element festgesetzt, z. B. in Höhe eines halben monatlichen Tabellenentgelts oder auf 100 % Zielerreichung.

2.7.5 Leistungsgeminderte

Einige Dokumente enthalten eine Art Schutzklausel für leistungsgeminderte Beschäftigte. Deren Einschränkungen sind (z. B. bei Zielvereinbarungen oder Beurteilungen) entsprechend zu berücksichtigen.

»Der Abschluss von Zielvereinbarungen, die zu einer unmittelbaren oder mittelbaren Diskriminierung leistungsgeminderter Arbeitnehmer/innen führen können, ist unzulässig.«

▣ ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001

»Gegebenenfalls abweichenden Leistungsanforderungen der Mitarbeitergruppen der über 50-Jährigen und leistungsgeminderten Mitarbeiter (Schwerbehinderte) wird im Rahmen einer entsprechenden Gewichtung der Beurteilungskriterien Rechnung getragen.«

▣ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/159/1998

»Für die Beurteilung anerkannt schwerbehinderter Mitarbeiter wird dieselbe Beurteilungsmethode zugrunde gelegt wie für alle anderen Mitarbeiter. Der Beurteiler muß bei der Beurteilung jedoch Schwere und Art der individuellen Behinderung und ihren unter Umständen vorhandenen Einfluß auf die Beurteilungskriterien berücksichtigen. Bei Unklarheit über die Auswirkung der Behinderung auf die Kriterien werden Werksarzt und Schwerbehindertenvertretung eingeschaltet.«

▣ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/188/1995

2.7.6 Ältere Beschäftigte

Ältere Beschäftigte haben laut einigen Vereinbarungen die Möglichkeit, nicht mehr am Leistungsbeurteilungssystem teilzunehmen. Unterschiedlich geregelt ist dabei, ob dies zu einem Anspruchsverlust oder zu einer Art Besitzstandswahrung auf Basis der bisherigen Werte führt. Ob solche Regelungen im Lichte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) überhaupt angemessen sind, bedürfte juristischer Überprüfung.

»Mitarbeiter, die das 55. Lebensjahr zum Zeitpunkt einer turnusmäßigen Beurteilung vollendet haben, werden auf eigenen Wunsch nicht mehr in die Leistungsbeurteilung einbezogen. Für sie gilt dann die zuletzt durchgeführte Beurteilung. Diese Regelung gilt nicht für Mitarbeiter, die aufgrund ihrer Funktion als Vorgesetzte die Beurteilung anderer Mitarbeiter vornehmen. Sie werden in die jeweilige Beurteilungsrunde einbezogen und unterliegen der Beurteilung durch ihre Vorgesetzten.«

📌 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/188/1995**

2.7.7 Beschäftigte in Altersteilzeit

Es sind deutliche Unterschiede erkennbar, ob und wie Beschäftigte in Altersteilzeit in das System einbezogen werden. Die folgende Vereinbarung schließt dies z. B. kategorisch aus.

»Mitarbeiter in Altersteilzeit: Diese werden nicht an der LEV teilnehmen (weder in der aktiven, noch in der passiven Phase).«

📌 **KREDITGEWERBE, 040200/372/2005**

In einem anderen Betrieb werden Beschäftigte in Altersteilzeit ausdrücklich berücksichtigt.

»Während der aktiven und passiven Altersteilzeitphase erfolgt eine Teilnahme an der Bonifizierung. Die Abrechnung erfolgt im Rahmen der Bestimmungen für die Altersteilzeit.«

▲ **VERSICHERUNGSGEWERBE, 040200/333/2003**

2.7.8 Ausscheidende/Gekündigte

Bei dieser Gruppe geht es vor allem um die Frage, ob ausscheidende bzw. gekündigte Beschäftigte ihre Bonusansprüche behalten. Auch dies wird sehr unterschiedlich gehandhabt.

Meist ist eine zeitanteilige Berechnung der variablen Vergütung vorgesehen. In einigen Vereinbarungen erlischt jedoch der Anspruch völlig. Auffallend sind einige Regelungen, die quasi als Sanktion bei Verhaltensproblemen mit Kündigungsfolge, z.T. auch bei personenbedingter Kündigung, ein Verwirken des Anspruchs auf das variable Entgelt nach sich ziehen.

»Im Fall einer personen- oder verhaltensbedingten Kündigung oder eines Aufhebungsvertrags auf Verlangen des Arbeitgebers, der nicht ausdrücklich auf betriebsbedingten Gründen beruht, erfolgt keine Leistung einer anteiligen oder vollen Erfolgsbeteiligung, auch wenn das Arbeitsverhältnis über den Ausschüttungszeitpunkt hinaus besteht.«

▲ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/270/2004**

Das Bundesarbeitsgericht erklärte im Oktober 2007 sogenannte Stichtagsregelungen, wonach nur Beschäftigte einen Bonus erhalten, die am 1.4. des Folgejahres in einem ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen, für unwirksam. Da dies (auch) in der Macht des Arbeitgebers stehe, sei in einer solchen Regelung eine unangemessene Benachteiligung der Arbeit-

nehmerinnen und Arbeitnehmer zu sehen (BAG vom 24.10.2007, Az. 10 AZR 825/06). Dies zeigt, dass es sich hierbei um eine komplizierte Rechtsmaterie handelt und ggf. eine juristische Prüfung vorgenommen werden sollte.

2.8 Schulung der Beteiligten

Aus Sicht der Beschäftigten bzw. aller Beteiligten ist die Transparenz und Praktikabilität des Verfahrens in allen Systemvarianten elementar. Viele Entgeltkonzepte, besonders wenn sie auf subjektiven Bewertungen und/oder Zielvereinbarungen beruhen, sind alles andere als Selbstläufer, die problemlos von Führungskräften und Beschäftigten praktiziert werden. Vielmehr bedürfen gerade Zielvereinbarungen großer Kompetenz, Übung und Erfahrung. Daher gilt es, möglichst alle Betroffenen intensiv mit den Einzelheiten des Konzepts vertraut zu machen. Die Einführung und Anwendung eines leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystems eröffnet insofern einen Qualifizierungsbedarf. Es ist zu prüfen, ob und inwieweit die Vereinbarung diesem Aspekt gerecht wird.

Das Auswertungsmaterial umfasst relativ wenige Vereinbarungen zu diesem Aspekt. Ein überraschendes Ergebnis angesichts der Bedeutung von Schulungen, zumal diese eine altbekannte Forderung der Interessenvertretungen darstellen.

Bei Provisions- und Prämiensystemen sowie bei Erfolgsbeteiligung ohne leistungsbezogene Differenzierung besteht kein zwingender Schulungsbedarf. Entsprechend enthält keine Vereinbarung dieser Gruppen eine Regelung zu Qualifizierungsfragen.

Anders in Dokumenten, die ein Zielvereinbarungs- und/oder Leistungsbeurteilungssystem regeln.

»Die Vorgesetzten werden für die Beurteilungs- und Mitarbeitergespräche geschult.«

▣ **METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/360/2004**

In einem Kreditinstitut werden ausdrücklich auch die Beschäftigten in das Qualifizierungskonzept einbezogen.

»Die Führungskräfte werden bei Funktionsübernahme durch geeignete Schulungen für die Beurteilungsgespräche entsprechend qualifiziert. Der Mitarbeiter wird bei Eintritt in die genannten Bereiche durch geeignete Maßnahmen wie z.B. Workshops, Informationsgespräche mit der Führungskraft oder Personal von den jeweiligen Regelungen des Personalentwicklungs- und Vergütungssystems in Kenntnis gesetzt.«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/199/1999**

Allerdings muss die Tatsache, dass dieser Punkt in vielen Vereinbarungen unerwähnt bleibt, nicht bedeuten, dass keine Schulungen stattfinden.

2.9 Datenablage und -verwendung

Bei Informationen, die zur Ermittlung einer Leistungszulage dokumentiert werden (z.B. in Beurteilungs- oder Zielerreichungsbögen, aber durchaus auch bei Provisionen oder Prämien), handelt es sich um hochsensible personenbezogene Daten. Diese dürfen aus Gründen des Daten- bzw. Persönlichkeitsschutzes nicht beliebig abgelegt, weiterverwendet, veröffentlicht, auf EDV gespeichert und verarbeitet werden. Da es sich unweigerlich um Daten handelt, die eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten ermöglichen, greift in diesem Punkt das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG bzw. die analogen Vorschriften in den Personalvertretungs-

gesetzt. Auch die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes sind relevant.

Es ist demnach zu prüfen, was mit den personenbezogenen Bögen und Dokumenten genau passiert. Werden sie in der Personalakte abgelegt, ggf. für eine begrenzte Dauer? Gibt es Regelungen zu einem vertraulichen Umgang mit den Daten?

Das Problem reicht noch weiter. Aufgrund des Entgeltbezugs lässt sich die EDV-Speicherung individueller oder teambezogener Kennziffern kaum vermeiden, da auf rechnerischem Wege eine Zulage ermittelt und in die Lohn- und Gehaltsabrechnung integriert werden muss. Insofern ist auch die Frage zu beantworten, ob eine entsprechende Vereinbarung die EDV-Verarbeitungsroutinen für die personenbezogenen Leistungsdaten aus dem Vergütungssystem regelt. Außerdem ist zu klären, ob bzw. unter welchen Bedingungen der Arbeitgeber mit dem Datenmaterial z. B. bereichsbezogene Auswertungen vornehmen darf.

Die Vereinbarung einer öffentlichen Verwaltung betont die Vertraulichkeit und begrenzt die Aufbewahrung von Dokumenten zeitlich.

»Die Ergebnisse von Zielvereinbarungen sind von allen Beteiligten vertraulich zu behandeln.

Die Zielvereinbarungen und deren Ergebnisse sind im Amt [...] entsprechend den gesetzlichen Aufbewahrungsfristen aufzubewahren. Eine Weitergabe an Dritte außerhalb der zuständigen personalbearbeitenden Stelle findet nicht statt, soweit dies nicht aus Gründen der Zahlbarmachung des Leistungsentgelts oder der Personalentwicklung erforderlich ist. Systematische Auswertungen ohne individuellen Personenbezug durch die zuständigen Stellen sind gestattet.

In Kopie können die Zielvereinbarung und deren Ergebnisse durch die Führungskraft drei Jahre unter Verschluss aufbewahrt werden. Eine Verwendung durch die Führungskraft ist ausschließlich im Sinne einer kontinuierlichen Anwendung des betrieblichen Systems gestattet. Spätestens nach Ablauf von drei Jahren oder einem Führungskräftewechsel sind die Kopien der Ergebnisse von Zielvereinbarungen zu vernichten.«

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/399/2006

Einige Vereinbarungen zu Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung fordern zumindest, die ausgefüllten Bögen in der Personalakte abzulegen. Dies geschieht in sieben Fällen ohne zeitliche Beschränkung; in je einer Vereinbarung ist die Ablage auf vier, drei und zwei Jahre befristet. Im Fall der auf drei Jahre beschränkten Ablage darf zudem nur eine Kopie für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter angefertigt werden.

Außergewöhnlich umfassende und detaillierte Regelungen zu Datenablage und Datenschutz enthält die Betriebsvereinbarung eines Kreditinstituts.

»Datenschutz

Die zur Vorbereitung der Gespräche von der Führungskraft erstellten Notizen sind unter Verschluss aufzubewahren. Diese Aufzeichnungen sind nicht Bestandteil der Personalakte.

Die Erfassung der Beurteilungsdaten geschieht durch die Führungskraft in einer Beurteilungsdatei. Dabei ist sicherzustellen, dass kein Unbefugter Zugriff auf diese Datei hat. Die Datei wird mit einem Passwortschutz versehen. Zu Auswertungszwecken werden bei den Leitern die Gesamtergebnisse pro Beurteilungszeitraum in einer Gesamtdatei zusammengefasst. Die Gesamtdatei ist mit einem Passwortschutz versehen und nur dem jeweiligen Leiter und seiner Vertretung zugänglich.

Im Bereich Personal bzw. bei den Leitern werden die personenbezogenen Daten zu Vergütungs-/Qualifizierungszwecken und im Rahmen des Prozesscontrollings ausgewertet. Darüber hinausgehende personenbezogene EDV-Auswertungen über die Beurteilungsergebnisse sind nur nach gesonderter spezifizierter Antragstellung und Zustimmung durch den Betriebsrat möglich.

Der MEB wird in der Personalakte abgelegt. In der Personalakte verbleiben die jeweils letzten 4 Bögen, alle anderen MEB sind vollständig zu vernichten bzw. physikalisch zu löschen.

Die Führungskräfte und die Mitarbeiter erhalten je eine Kopie des Bogens. Bei den Führungskräften verbleibt immer nur der jeweils letzte Bogen. Er ist unter Verschluss aufzubewahren. Nicht aktuelle Kopien werden vernichtet.

Veränderungen der ZEST-Einstufung werden in der Personalakte abgelegt.

Der Datenschutzbeauftragte [...] prüft unangemeldet die Einhaltung der Bestimmungen zum Datenschutz.«

🔒 KREDITGEWERBE, 040200/199/1999

Abweichend von den anderen Beispielen soll im Folgenden das gesamte Verfahren auch von den Akteuren vor Ort EDV-technisch abgewickelt werden. Die Vereinbarung dazu lautet folgendermaßen.

»Es ist geplant, Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen der Zielvereinbarungs- und Leistungsbewertungssysteme zukünftig elektronisch zu unterstützen. Dies erfordert u.a. die Möglichkeit, die Mitarbeitergespräche elektronisch zu verwalten und die Ergebnisse der jeweiligen Gespräche in die Personalinformationssysteme einzupflegen. Das Verfahren hierzu wird detailliert in der Anlage zu dieser Dienstvereinbarung beschrieben. Ferner sind die Ergebnisse des Zielerreichungs- und Leistungsbewertungsgesprächs zu unterschreiben und in der Personalakte zu hinterlegen. Die Ergebnisse des Zielvereinbarungs- und des Meilensteinggesprächs sind dem Mitarbeiter auf Wunsch im Anschluss an das Gespräch unterschrieben auszuhändigen.«

🔒 KREDITGEWERBE, 040200/322/2005

Das untersuchte Material zu Provisions- bzw. Prämiensystemen enthält nur eine Vereinbarung mit einer Regelung zum Umgang mit personenbezogenen Daten.

»Für die Durchführung des Tests werden personenbezogene Daten erhoben, gespeichert und verarbeitet. Die Erhebung, Speicherung und Verarbeitung der personenbezogenen Daten erfolgt entsprechend dem Bundesdatenschutzgesetz, insbesondere sind die beauftragten Mitarbeiter nach dem Bundesdatenschutzgesetz zu verpflichten. Die gespeicherten Daten dürfen nur mit Zustimmung des örtlichen Betriebsrates zu disziplinarischen Maßnahmen herangezogen werden.«

♣ EINZELHANDEL OHNE KFZ, 040200/249/2004

Der Verzicht auf Regelungen zur Datenablage und -verwendung liegt in vielen Fällen vermutlich daran, dass die Unternehmen oder Verwaltungen die EDV-Verarbeitung personenbezogener Daten in gesonderten Vereinbarungen regeln, die auf das Vergütungssystem angewendet werden (vgl. Bergmeier/Hoppe 2006).

2.10 Testweise Einführung, Kontroll- und Evaluationsverfahren

2.10.1 Testläufe

Ein leistungs- bzw. erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist ein anspruchsvolles personalwirtschaftliches Instrument. Aufgrund starker betrieblicher, personeller oder anderer situativer Einflüsse scheint kaum ein Modell von einem auf ein anderes Unternehmen übertragbar zu sein. Viele Anwendungen müssen bereits nach einem Jahr oder weniger angepasst werden, weil sich bestimmte Regelungen als unpraktikabel oder nachteilig herausstellen. Daher spricht aus der Sicht aller Beteiligten vieles dafür, ein entwickeltes System zuerst testweise zu installieren und die Vereinbarung entsprechend zu formulieren.

Im untersuchten Material sieht eine Reihe von Vereinbarungen derartige Regelungen oder Befristungen vor. Eine besonders ungewöhnliche Regelung trifft das nachfolgend zitierte Unternehmen.

»Um das System auf seine Tauglichkeit zu prüfen, bevor der Echtbetrieb am 01.01.20xx verbindlich für alle Mitarbeiter eingeführt wird, gilt diese Betriebsvereinbarung in 20xx für die Mitglieder des Betriebsrates, wobei hier die Anwendung dieser Betriebsvereinbarung lediglich simuliert wird und somit ohne Auswirkung auf das bisherige tarifliche Gehalt bleibt.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/329/2006

In diesem Zusammenhang sei erneut auf das Beispiel Kreditgewerbe 040200/368/2006 verwiesen, in dem zur Auszahlung einer Sonderzahlung laut Tarifvertrag für die nächsten vier Jahre eine nichtvariable Lösung vereinbart wurde (Kap. 2.5.2). Die Parteien nutzen diese Zeit jedoch, um die vorgesehenen Differenzierungsinstrumente Zielvereinbarung und Leistungsbewertung ohne Entgeltbezug einzuführen und zu erproben.

Auch das folgende Unternehmensbeispiel zeugt davon, dass bisweilen mit Testperioden gearbeitet und erfahrungsgemäß mit notwendigen Anpassungsmaßnahmen gerechnet wird.

»Die Parteien sind sich bewusst, dass es sich bei dieser Maßnahme um einen Test handelt, bei dem sie gegebenenfalls nachjustieren müssen. Mindestens einmal je Kalendervierteljahr werden Vorstand und Betriebsrat über den Ablauf des Tests beraten und so weit notwendig Korrekturen einleiten. Diese können insbesondere den Zielvereinbarungs- und Zielkorrekturprozess betreffen. Sollte die durchschnittliche Zielerreichung der Mitarbeiter im Kalenderjahr 20xx unter [...] % liegen, verpflichten sich die Parteien, nach einer Analyse der Ursachen diese Vereinbarung entsprechend zu überarbeiten. Bei Bedarf findet § [...] dieser Vereinbarung Anwendung. Die Gesamtausschüttung der LEV hat mindestens das Volumen, das den beteiligten Mitarbeitern ohne diese Vereinbarung zugestanden hätte. Die Parteien werden gegebenenfalls ein Verfahren zur Verteilung des Differenzbetrages vereinbaren.«

▣ KREDITGEWERBE, 040200/324/2004

2.10.2 Evaluation

Sofern Arbeitgeber und Interessenvertretung verfahrensbegleitend einen gemeinsamen Ausschuss einberufen (vgl. Kap. 3.3), gehört die laufende Evaluierung und ggf. Nachjustierung zu dessen Kernaufgaben.

»Zwischen dem gemeinsamen Ausschuss, den betroffenen Fachbereichen, dem Verwaltungsvorstand und den Tarifvertragsparteien findet ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch statt.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001**

Die zitierte Verwaltung fällt im Übrigen durch eine weitergehende Evaluationsregelung auf.

»Eine wissenschaftliche Begleitung des Projekts durch ein Hochschulinstitut oder eine vergleichbare Einrichtung ist anzustreben. Auswahl des Instituts und Bestimmung des Umfangs der Begleitung werden einvernehmlich zwischen den Parteien dieser Dienstvereinbarung geregelt.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/211/2001**

Andere Regelungen verpflichten den Arbeitgeber zu einer Art laufender Prozessevaluation; in einem Fall ist von »Prozesscontrolling« die Rede. Er muss dem Betriebs- oder Personalrat seine Erkenntnisse präsentieren oder zugänglich machen. Auf dieser Basis kann die Interessenvertretung ggf. Anpassungen fordern oder mit dem Arbeitgeber diskutieren.

»Die Geschäftsleitung verpflichtet sich, mindestens jährlich, spätestens im Monat der Restauszahlung, eine Auswertung der leistungsabhängigen Vergütung auf Standortebene durchzuführen und mit dem jeweiligen Betriebsrat zu beraten. Diese Auswertung soll insbesondere Informationen zu folgenden Fragestellungen enthalten:

- Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in welchen Bereichen/Gruppen?
- Welche Zielreichungsgrade werden in den Bereichen/Gruppen erreicht?«

🔒 **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/236/2002**

»Im April 20xx wird der Betriebsrat über den Erfolg des neuen Systems unterrichtet. Zu diesem Zeitpunkt wird gemeinsam überprüft, ob die eingestellten Prämien und Prozentsätze adäquat sind. Im Jahr 20xx wird der Betriebsrat nach jedem Quartal über die Ergebnisse informiert.«

🔒 **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/283/2002**

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Die Frage, ob und in welcher Form die Beschäftigten selbst und/oder ihre betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung an der Gestaltung und Praktizierung der Entgeltsysteme beteiligt werden, stellt sich auf verschiedenen Ebenen.

Aufgrund der Mitbestimmungsrechte gemäß BetrVG, Personalvertretungsgesetzen sowie – nicht zu unterschätzen – aufgrund tarifvertraglicher Normen bestimmen die Interessenvertretungen weitgehend mit. Dies manifestiert sich etwa, wie in den traditionellen Leistungslöhnen, in einer institutionalisierten Beteiligung der Betriebs- und Personalräte z. B. an systembegleitenden Kommissionen oder im Rahmen der Konfliktlösung.

Konzepte, die ganz oder teilweise mit Zielvereinbarungen operieren, sprechen jedoch noch eine andere Ebene an: die direkte Partizipation der Beschäftigten. Diese reicht u.U. bis zur individuellen Mitwirkung bei der Definition der eigenen Leistungs- und Entlohnungsbedingungen.

3.1 Direkte Beteiligung der Beschäftigten; Zielvereinbarungen

Im analysierten Material zeigt sich eine direkte Beteiligung in den Beschreibungen der Zielvereinbarungsgespräche (Kap. 2.4.1) sowie der Konfliktlösungsverfahren (Kap. 3.2 und 3.4).

Darüber hinaus enthalten die Dokumente wenige Formulierungen, die eine Absicherung des Beteiligungscharakters gewährleisten sollen und in Kontrast zu den Materialien einer früheren Analyse stehen (vgl. Breisig 2003, S. 596ff.).

Eine der ausgewerteten Vereinbarungen fällt im Hinblick auf die Beteiligung der Beschäftigten mit einem differenzierenden Modell auf. Geschäftsziele, die aus der Unternehmensplanung hergeleitet werden, gelten als »nicht verhandelbar« bzw. als »Prämisse«. Gleichwohl sollen aber auch »zusätzliche Ziele«, etwa auf Gruppenebene, abgeschlossen werden. Dafür werden Spielräume zugestanden.

»Vorgaben der Geschäftsführung und der Gesellschafterin gelten als Prämissen für die zu vereinbarenden Ziele einschließlich des Geschäftsplanes. Hierzu zählen insbesondere die übergeordneten Unternehmensziele, die Verwertungsstrategie und bereits bestehende sowie zukünftige übergeordnete Vorgaben der Gesellschafterin. [...] Für die Zielvereinbarungen ab 20xx wird allen Gruppen und Teams die Möglichkeit gegeben, Vorschläge für die Zielkategorie 3 zu unterbreiten, die in die Zielvereinbarungsgespräche einfließen. Die Gruppenleiter werden sicherstellen, dass ihren Mitarbeitern fristgerecht Gelegenheit gegeben wird, entsprechende Vorschläge zu unterbreiten.«

■ GRUNDSTÜCKS- UND WOHNUNGSWESEN, 040200/320/2003

3.2 Reklamations- und sonstige Rechte der Beschäftigten

Zu den elementaren Rechten betroffener Beschäftigter im Rahmen von leistungsorientierten Zulagensystemen gehört zunächst der Anspruch auf Reklamation, z. B. weil das Verfahren nicht korrekt angewendet wurde oder man sich ungerecht behandelt fühlt. Solche Regelungen sind keinesfalls von neuer Qualität. Sie gehören zum altbekannten Inhaltsrepertoire von Tarifverträgen zur leistungsbezogenen Vergütung, etwa in der Metallindustrie.

Die Bedeutung von Reklamations- bzw. Konfliktregelungen kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Denn erfahrungsgemäß besteht bei Entgeltangelegenheiten eine Vielzahl von Problemen und Streitig-

keiten in den unterschiedlichsten Fragen: Widerspruch bei Ermessensentscheidungen (Beurteilungen) der Führungskraft, unterschiedliche Sichtweisen bei der Auslegung von Kennzahlen oder Zielerreichungsgraden, Beschäftigte machen unbedachte Einflüsse auf Ergebnisse geltend etc.

Wird dies nicht anders geregelt, entscheidet im Konfliktfall die Position des Arbeitgebers bzw. der/des Vorgesetzten. Daher sind Vorkehrungen sinnvoll, wonach auch arbeitnehmerseitig im Laufe des Vergütungsverfahrens Einfluss geltend gemacht werden kann. Den Maßstab setzen in diesem Punkt die Tarifverträge zu den klassischen Leistungslöhnen, insbesondere in der Metallindustrie. Dort sehen fast alle Abkommen seit langem paritätisch besetzte Gremien wie z. B. Akkordkommissionen zur Klärung und Regulierung von Streitigkeiten vor. Einige Regelungen bringen unter diesem Aspekt den Betriebs- bzw. Personalrat ins Spiel (vgl. Kap. 3.4).

3.2.1 Individuelle Reklamationsrechte

Zunächst stellt sich die Frage nach den Reklamationsrechten auf individueller Ebene.

Generell zeigt sich, dass dieser Punkt von einer Vielzahl von Vereinbarungen aufgegriffen und geregelt wird. Bei Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Kombinationskonzepten gibt es nur wenige Ausnahmen davon.

Anders bei nicht nach Leistung differenzierenden Ausschüttungen einer Erfolgsprämie sowie bei Provisionen. In diesem Bereich liegen Konflikthäufigkeit und -intensität erfahrungsgemäß erheblich niedriger.

Inhaltlich sind bei Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen zwei verschiedene Reklamationsmodelle identifizierbar. Das erste läuft im Kern auf den Anspruch eines Zweitgespräches mit der nächsthöheren Führungskraft hinaus, ggf. unter Einbeziehung eines Mitglieds des Betriebs- bzw. Personalrats.

»Bei Meinungsverschiedenheiten zwischen dem/der Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiterin bei der Zielvereinbarung oder der Bewertung der Zielerreichung wird der/die nächsthöhere Vorgesetzte hinzugezogen. Der/die Mitarbeiterin kann ein Mitglied des Personalrats und/oder die Gleichstellungsbeauftragte/n hinzuziehen. Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet der/die nächsthöhere Vorgesetzte nach billigem Ermessen; hiervon ist der gemeinsame Ausschuss in Kenntnis zu setzen.«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/332/2005**

Ein solches Letztentscheidungsrecht seitens der Führungskräfte ist auch für Fälle anzunehmen, in denen ausschließlich das Recht der Beschäftigten auf Anrufung oder Beanstandung erwähnt wird, wie in folgendem Beispiel.

»Der Mitarbeiter kann innerhalb von einer Woche nach dem Mitarbeitergespräch die Bewertung schriftlich mit Begründung beanstanden. Dem Vorgesetzten wird die Beanstandung übermittelt. Er hat zu der Beanstandung innerhalb einer Woche Stellung zu nehmen. Diese Stellungnahme ist an den Mitarbeiter und den Personalbereich zu übermitteln. Gibt es dann keine Einigung, initiiert der Vorgesetzte unverzüglich ein Gespräch zwischen ihm, dem nächsthöheren Vorgesetzten und dem Mitarbeiter.

Der Mitarbeiter kann zu diesem Gespräch eine Person seines Vertrauens hinzuziehen.«

▣ **UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/306/2004**

In wenigen Fällen kann auch ein Mitglied der Personalabteilung ins zweite Gespräch einbezogen werden. Ein Teil der Vereinbarungen mit einer Konfliktregelung dieses Typus enthält außerdem einen Zusatz, dass die betriebsverfassungsrechtlichen Beschwerdemöglichkeiten (§§ 84, 85 BetrVG) unberührt bleiben.

Der Konflikt wird bei diesem Modell in ein Verfahren eingebracht und ist damit sicher nicht immer aussichtslos. Letztendlich lässt dieser An-

satz aber keinen Zweifel an der ausschlaggebenden Entscheidungsbe-
fugnis der übergeordneten Führungskraft, in ihrer Rolle als »Agent des
Arbeitgebers.«

Demgegenüber sieht das zweite Modell vor, den Konfliktfall nach er-
gebnislosem Lösungsversuch auf Bereichsebene den Betriebsparteien
zu übergeben. Dort wird er meist in einem Gremium (vgl. Kap. 3.4)
nach paritätischem Prinzip durch beide Seiten entschieden. Für diesen
Ansatz steht das folgende Beispiel.

»Sofern sich die Parteien (Mitarbeiter und Führungskraft) bei der Ver-
einbarung zur Höhe der Ziele bzw. bei der Messung der Zielerreichung
nicht einigen können, tritt folgender Ablauf in Kraft:

1. Stufe:

Einbeziehung einer Vertrauensperson des Arbeitnehmers (z.B. Be-
triebsratsmitglied) und eines Arbeitgebervertreters (nächsthöhere Füh-
rungskraft oder Führungskraft eines anderen Bereiches). Bei Einver-
nehmen gemeinsame, ansonsten getrennte Empfehlung dieser Parteien
(unter Stellungnahme sowohl zu den Arbeitnehmer- als auch den Ar-
beitgeber-Belangen).

2. Stufe:

Einigungsversuch der Parteien der Zielvereinbarung (Führungskraft
und Mitarbeiter) unter Berücksichtigung der Empfehlung.

3. Stufe bei Scheitern:

Delegation der Entscheidung an eine höhere Stelle, im Falle der Nicht-
einigung über den Inhalt einer Zielvereinbarung ersetzt die Entschei-
dung der Schlichtungsstelle das Einverständnis der Parteien:

Eine vierköpfige Kommission (2 Arbeitgeber-/2 Arbeitnehmervertre-
ter) – in diesem Fall ein Vorstandsmitglied und ein leitender Angestell-
ter einerseits, sowie Betriebsratsvorsitzender und ein weiteres Betriebs-
ratsmitglied andererseits. «

■ **KREDITGEWERBE, 040200/324/2004**

3.2.2 Information

Neben den Reklamations- und Konfliktlösungsrechten enthält das Material vereinzelt Rechte der Beschäftigten, über das Verfahren eingehend informiert oder darin eingewiesen zu werden.

»Kommunikation und Information

Zur Gewährleistung einer sachgerechten und einheitlichen Anwendung des Bonussystems wird das Konzept in geeigneter Form kommuniziert. Mitarbeiter und Betriebsräte werden in geeigneter Weise informiert und in das Bonussystem eingeführt. Den Vorgesetzten wird eine angemessene Einweisung und auf Anforderung individuelle Unterstützung (Coaching) angeboten. An der Einweisung können auf Wunsch auch Betriebsratsmitglieder und Schwerbehindertenbeauftragte teilnehmen.«

🔒 KREDITGEWERBE, 040200/381/2004

Darüber hinaus finden sich z. B. Formulierungen, dass es die Pflicht der Führungskräfte sei, ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Verfahren und den Regeln vertraut zu machen. Weniger anspruchsvolle Lösungen beschränken sich auf die Feststellung, dass den Beschäftigten angemessene Möglichkeiten einzuräumen seien, die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung einzusehen.

Eine Vereinbarung regelt dem gesetzlichen Anspruch gemäß, dass jede/r Beschäftigte Auskunftsansprüche über sämtliche in Bezug auf ihre/seine Person gespeicherten Daten hat.

3.2.3 Ausschluss von Nachteilen

Ein wichtiges Schutzrecht für Beschäftigte ist eine Art Nachteilsausschluss. Leistungsorientierte Vergütungsdaten bergen für die Beschäftigten die Gefahr, dass in irgendeiner Form dem Individuum oder einer kleineren Gruppe zurechenbare Leistungsdaten generiert werden. Diese haben offenbarende Wirkung, können ggf. zu anderen Zwecken eingesetzt werden und für Betroffene nachteilige Konsequenzen haben.

Beispielsweise stellt sich bei Zielvereinbarungskonzepten die Frage, inwiefern verfehlte Ziele auf die Pflichten aus dem Arbeitsvertrag zurückgeführt werden. Es besteht Grund zur Annahme, dass in extremen Fällen auch arbeitsrechtliche Konsequenzen wie Abmahnung, Abgruppierung, unfreiwillige Versetzung, Kündigung o.Ä. eintreten können. Um nicht in diese Schwierigkeiten zu geraten, ist zu erwägen, mit einem Nachteilsausschluss vorzusorgen. Tatsächlich enthalten einige untersuchte Dokumente eine derartige Klausel, wobei sich die Formulierungen im Detail und damit vermutlich auch in ihrer Schutzwirkung beträchtlich unterscheiden.

Mitunter ist die Handschrift des TVöD erkennbar, etwa wenn die Zielerreichung oder Beurteilung »für sich allein« nicht zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen darf. Inhaltlich weiterreichende Regelungen formulieren wie folgendes Beispiel.

»Aus den Erkenntnissen über die Zielerreichungsgrade erfolgen außerhalb der Vergütung keinerlei arbeitsrechtliche Sanktionen, z. B. in Form von Abmahnungen und/oder Kündigungen.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/265/2004

Zuletzt sei hinsichtlich der Rechte der Beschäftigten auf ein Beispiel verwiesen, das die Freiwilligkeit der Teilnahme am System betont und Betroffenen eine Art Ausstiegsrecht einräumt – allerdings um den Preis des Zulageverzichts.

»Die Teilnahme an dem leistungsbezogenen System ist freiwillig. Jedem einzelnen Mitarbeiter wird das Wahlrecht eingeräumt, sich gegen die Teilnahme zur leistungsbezogenen Prämienerrlangung zu entscheiden. Bei einer Entscheidung dagegen besteht allerdings kein Anspruch auf Leistungsbeteiligung. Eine negative Entscheidung muß vor dem 1.1. des neuen Bemessungsjahres schriftlich dem zuständigen Personalbetreuer mitgeteilt werden.«

▲ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/204/2001

3.3 Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse etc.

Entgeltsysteme funktionieren nicht aus sich selbst. Alle bisherigen Erfahrungen zeugen eher vom Gegenteil: Sie sind anspruchsvoll, aufwändig, konfliktgeladen, mit zahlreichen Risiken und Konsequenzen verbunden. Zudem ergibt sich regelmäßig Veränderungs- bzw. Anpassungsbedarf.

Viele Flächentarifverträge enthalten nur relativ grobe Rahmenregelungen. Die Details der Systeme können angesichts der Vielfalt von beeinflussenden Faktoren nur mit einem starken betriebsbezogenen Akzent entwickelt und umgesetzt werden. Somit ist es nicht mit der einmaligen Entwicklung eines geeigneten Systems getan. Die Verfahren müssen dauerhaft betrieben und erfahrungsgemäß ständig nachjustiert und verbessert werden. Außerdem sind häufig aktuelle Fragen zu regeln, von denen auszutragende Konflikte nur die offenkundigsten sind.

Wenn sich also das Betreiben als Daueraufgabe stellt, ist es aufgrund des mitbestimmten Status von Vergütungssystemen grundlegend, den Betriebs- oder Personalrat hiervon nicht abzukoppeln. Der TVöD sieht z. B. aus diesem Grund die Einrichtung einer so genannten Betrieblichen Kommission unter Beteiligung der Interessenvertretung vor. Genau genommen geht es aber nicht nur um das gemeinsame Analysieren und Begleiten. Es wurde schon gezeigt (Kap. 3.1), dass aufgrund der generellen Entwicklung von Arbeit und Aufgaben eine gewisse Individualisierung der Leistungsregulierung zumindest in Teilbereichen wohl unabweisbar ist, wofür vor allem der kompetente Aufstieg des Instruments Zielvereinbarung steht. Auch um dieser Individualisierung einen kollektiv regulierten Rahmen zu geben, können solche gemeinsame Gremien sinnvoll sein. So kann in diesem Rahmen und in Grenzen ein gewisser Schutz der Beschäftigten vor zu hoher Leistungsabforderung installiert werden. Auf übergeordneter Ebene können Verhandlungen über Grundsätze zumutbarer Leistungsvolumen geführt werden. Andernfalls droht den Beschäftigten, im Spiel der Kräfte nur solche Ziele »vereinbaren« zu können, die auf einen hemmungslosen und auf Dauer unzumutbaren Leistungsdruck hinauslaufen.

In diesem Zusammenhang galt es zu prüfen, ob im Untersuchungsmaterial Gremien wie Ausschüsse, Arbeitskreise etc. vorzufinden sind und welche Funktionen ihnen im Detail zugewiesen werden.

Eine typische Regelung unter dem Einfluss des TVöD lautet wie folgt.

»Die Betriebliche Kommission (BK) besteht aus jeweils zwei vom Arbeitgeber und vom Personalrat benannten Vertretern. Die Mitglieder der BK müssen in einem aktiven Arbeits-/Dienstverhältnis zum Arbeitgeber stehen.

Die BK wirkt unbeschadet der Beteiligungsrechte des Personalrates bei allen generellen Regelungen im Zusammenhang mit der Entwicklung, Einführung und dem ständigen Controlling des betrieblichen Systems mit. Hinsichtlich der vom Arbeitgeber vorgenommenen Entscheidung über Leistungsentgelte berät die BK über schriftlich begründete Beschwerden von Beschäftigten, soweit sich die Beschwerde auf Mängel des Systems oder seiner Anwendung beziehen. Für eine Beschwerde gilt eine Ausschlussfrist von vier Wochen. Unter Berücksichtigung der Stellungnahme der für die Leistungsentgeltbemessung zuständigen Führungskraft leitet die BK ihre Empfehlung dem Landrat zu, der abschließend entscheidet. Die Entscheidung ist dem Beschwerdeführer unter Darlegung der Gründe schriftlich mitzuteilen.

Arbeitgeber und Personalrat geben der BK eine Geschäftsordnung. In der Geschäftsordnung sind zu regeln

- Sitzungsfolge nach Bedarf
- Sitzungsleitung (jährlich alternierend, kein doppeltes Stimmrecht)
- Schriftführung (durch Mitarbeiter des Personalamtes, kein Stimmrecht)
- Einladung (unter Nennung der Tagesordnungspunkte)
- Einladungsfristen.

Entscheidungen in der BK werden mit einfacher Mehrheit getroffen. Bei Stimmgleichheit ist ein Antrag abgelehnt.«

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/399/2006

In einem anderen Beispiel aus dem öffentlichen Sektor werden die Aufgaben der Städtischen Kommission wie folgt definiert.

-
- »• Entwicklung eines Systems zur Vergabe von Leistungsprämien für alle Beschäftigtengruppen
 - Entwicklung von Vergabekriterien für Leistungsprämien
 - Gewährleistung eines einheitlichen Vergabemaßstabes
 - Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden, die sich auf Mängel des Systems und seiner Anwendung beziehen
 - Controlling dieses Systems inkl. der Sicherstellung der haushaltsrechtlichen Regelungen bzgl. der entsprechenden Haushaltsmittel
 - Begleitung des einzuführenden Systems.«

♣ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/284/2005**

Die Analyse zeigt, dass das Hauptanwendungsfeld solcher dauerhaft institutionalisierter Gremien im Dunstkreis übergeordneter Tarifverträge, vornehmlich des TVöD, zu suchen ist. Dazu gehören auch einige Kreditinstitute, in denen häufig ein sogenannter Gemeinsamer Ausschuss über die Systeme zur Ausschüttung der Sonderzahlungen wacht. Ab und an stößt man auch auf rein betrieblicher Ebene in der Privatwirtschaft auf derartige Arbeitskreise, wie dieses Beispiel demonstriert.

»Eine paritätische Kommission, die sich aus je drei Vertretern des Unternehmens und des Betriebsrats zusammensetzt, hat die permanente Aufgabe, Fragestellungen, die sich aus der Anwendung der Bewertungsverfahren, der Methoden, der Systeme und der verwandten Instrumente ergeben, zu klären und gegebenenfalls weiterzuentwickeln. Darüber hinaus werden ihr nicht akzeptierte Zuordnungen zu den Wertstufen zur endgültigen Entscheidung vorgetragen, wenn diese Fälle (gegebenenfalls unter Beteiligung der jeweils zuständigen Personalbetreuer und Mitglieder des Betriebsrats) innerbetrieblich nicht gelöst werden konnten.«

♣ **CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/281/2003**

Ein inhaltlicher Spezialfall liegt bei Verfahren vor, bei denen keine regelmäßige Zulage erfolgt, sondern auf Antrag einzelfallbezogene Prämien für besondere Leistungen vergeben werden (vgl. Kap. 2.4.2). Im ausgewerteten Material ist es eher die Ausnahmen, dass diese Entscheidung nicht einseitig vom Arbeitgeber getroffen wird. In diesen Fällen wird sie einem paritätisch besetzten Gremium übertragen.

»Zwischen der Verwaltung und dem Personalrat wird ein paritätisch besetztes Gremium gebildet (je 2 Mitglieder), das über die Vergabe und Höhe einer Leistungsprämie entscheidet. Die Gremiumsmitglieder des Personalrates werden von diesem bestimmt und mit einer Abschlussvollmacht ausgestattet.

Über die Ausbezahlung von Prämien entscheidet das Gremium jährlich neu. Es besteht kein Rechtsanspruch auf den Erhalt/die erneute Ausbezahlung einer Prämie durch eine/einen Angestellte/n.«

■ **ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 040200/163/1999**

3.4 Paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung

In Kap. 3.2 wurde herausgearbeitet, dass das Recht auf Reklamation und Konfliktlösung aus Sicht der einzelnen Beschäftigten elementar ist, besonders im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und/oder Leistungsbeurteilungen. Durch die institutionalisierte Einschaltung besteht bei der Konfliktlösung für die Interessenvertretungen die Möglichkeit, in kritischen Fragen auch nach Abschluss der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung als Akteur präsent zu sein und Einfluss auszuüben. Daher enthalten viele Vereinbarungen Regelungen zu Kommissionen, in denen der Betriebs- bzw. Personalrat Streitigkeiten als letzte Instanz gemeinsam mit Arbeitgebervertretern behandelt und ggf. entscheidet. Falls ohnehin ein begleitender Ausschuss besteht (vgl. Kap. 3.3), der die Verfahrensanwendung dauerhaft begleitet, analysiert und verfolgt, ist dieser Instanz folge-

richtig auch die Funktion der Konfliktregulierung zu übertragen. Aber auch dort, wo ein begleitendes Gremium nicht existiert, sind häufig und unabhängig von der Branche paritätisch besetzte Kommissionen zur Konfliktlösung installiert. Wie erwähnt, haben diese eine lange Tradition im Rahmen von tarifvertraglichen und betrieblichen Entgeltsystemen.

Das Problem von Kommissionen ist jedoch oft ihre Ferne von den Einzelheiten des konkreten Falles. Daher erscheint durchaus angemessen, dass vor der Einbringung eines Konfliktfalles in ein solches Organ zunächst ein dezentraler Einigungsversuch vor Ort stattfindet, etwa in einem Acht-Augen-Gespräch zwischen Mitarbeiterin/Mitarbeiter, Führungskraft, deren Vorgesetzter/m und einem Mitglied des Betriebs- bzw. Personalrats (vgl. Kap. 3.2). Erst danach tritt in den meisten Fällen ein gemeinsames Gremium auf den Plan.

Die Materialanalyse zeigt, dass zahlreiche Vereinbarungen abschließende Konfliktlösungsinstanzen nach paritätischem Prinzip vorsehen – in vielen Formen und Varianten, auf die hier nicht erschöpfend eingegangen werden kann. Vor allem Aspekte der Größe und der Zusammensetzung der Gremien seien nicht weiter thematisiert.

Auch die vorgefundenen Bezeichnungen sind vielfältig, z. B. Paritätische Kommission, Schiedsstelle, Überregionale Vergütungskommission etc.

Die untersuchten Regelungen lassen sich vor allem nach zwei Fragen inhaltlich differenzieren:

- nach den Aufgaben des Gremiums
- nach dem Vorgehen bei Nichteinigung.

Die **Aufgaben** der Kommissionen konzentrieren sich naturgemäß auf die Regelung der strittigen Fälle. Auch weitergehende Aufgaben werden formuliert.

»Die Kommission ist berechtigt, alle Unterlagen einzusehen und die betroffenen Personen zu hören. Sie hat unter anderem zu prüfen, ob wesentliche Tatsachen hinreichend berücksichtigt, die Bestimmungen der Gesamtbetriebsvereinbarung eingehalten und das Beurteilungsgespräch im Geist dieser Vereinbarung geführt wurden.«

■ CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/165/1999

In einer Betriebsvereinbarung wird indes die Aufgabe klar auf Probleme der Systemanwendung beschränkt.

»Aufgabe der Kommission ist die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden, die sich auf Anwendungsprobleme beziehen.«

■ **ENERGIEDIENSTLEISTER, 040200/318/2005**

In einem Unternehmen mit einer »Auskunfts-, Beratungs- und Clearingstelle« ergibt sich die erweiterte Funktion bereits aus der Bezeichnung.

»Diese Stelle dient insbesondere als Anlaufstelle für die Mitarbeiter (zur Information, Beratung). Die Clearingstelle nimmt ferner Beschwerden einzelner Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Ermittlung ihrer Leistungsbeteiligung entgegen.«

■ **SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/204/2001**

Ein weiterer inhaltlich wichtiger Punkt ist das **Vorgehen bei Nicht-einigung**. In einem paritätisch besetzten Gremium stellt sich unweigerlich die Frage, wie im Falle eines Patts in einer Entscheidungssituation zu verfahren ist. Dazu finden sich sehr unterschiedliche Ansätze. Das »Rückdelegations-Modell« sieht vor, dass ungeklärte Angelegenheiten unmittelbar an die Betriebsparteien zurückfallen.

»Kommt die paritätische Kommission 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. Für das Verfahren der Einigungsstelle gilt der Tarifvertrag über die Einigungsstelle [...].«

■ **METALLERZEUGUNG UND -BEARBEITUNG, 040200/366/1999**

Im »Einigungsstellen-Modell« fällt die Entscheidungskompetenz direkt und ohne Umweg über die Betriebsparteien an diese Instanz.

»Kommt eine Einigung in der paritätischen Kommission nicht zustande, so wird eine Einigungsstelle nach BetrVG § 76 (5) eingerichtet. Ihr Spruch ersetzt die Einigung zwischen GBR und Geschäftsleitung.«

🏢 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/236/2002

Das »Zufalls-Modell« beruht auf einem Doppelstimmrecht der/des Vorsitzenden oder einer anderen Person, wobei diese Funktion wechselt oder von einem zufälligen Ereignis abhängt.

»Ist eine mehrheitliche Entscheidung nicht möglich, wird für jedes Be-
anstandungsverfahren jeweils aus dem Kreis der Kommissionsmitglie-
der durch Los ein Mitglied ermittelt, das zwei Stimmen hat.«

🏢 BILDUNGSEINRICHTUNG, 040200/171/1999

Im Modell »Weißer Rauch« (s. Papstwahl) besteht Einigungszwang unter den Mitgliedern, bis so zu sagen »weißer Rauch aufsteigt.«

»Die Parteien einigen sich über strittige Fragen einvernehmlich.«

🏢 KREDITGEWERBE, 040200/265/2004

Etwas exotisch erscheint schließlich das »Vorgesetzten-Modell«.

»Sollte die Kommission keine Entscheidung herbeiführen können, so trifft die endgültige Entscheidung der Operations Manager, für den Standort [...] die Geschäftsführung.«

🏢 CHEMISCHE INDUSTRIE, 040200/344/2004

3.5 Informations- und sonstige Rechte des Betriebs- und Personalrats

Nachdem sich Betriebs- bzw. Personalrat und Arbeitgeber durch Mitbestimmung oder eine tarifliche Öffnungsklausel auf ein Modell der leistungsabhängigen Vergütung verständigt und dieses in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung verankert haben, ist die Auseinandersetzung noch nicht beendet. Immer neue Probleme und Herausforderungen erfordern während der Anwendung Aufmerksamkeit und Lösungen. Als gute Voraussetzung bietet sich die Schaffung einer angemessenen Infrastruktur in Form von Informations- und sonstigen Rechten der Interessenvertretung an.

In diesem Sinne hat sich der Betriebsrat des nachstehend zitierten Kreditinstituts ein umfassendes Netz von Informationsrechten gesichert.

»Zielsetzung

Die Bank informiert den Wirtschaftsausschuss über die Gesamtziele des Unternehmens im Rahmen der Zielvereinbarungen für das folgende Jahr jeweils spätestens im Dezember des Vorjahres und berät diese Zielsetzung mit dem Wirtschaftsausschuss.

Die sich daraus ergebenden Ziele für die Betriebe werden, bezogen auf deren regionale Zuständigkeit, den Betriebsräten mitgeteilt und mit den Betriebsräten auf Verlangen beraten.

Festlegung des Budgets

Die Bank informiert den Wirtschaftsausschuss über das bankweite Gesamtbudget für den Bonus. Wenn in einem Jahr die Eigenkapitalrendite [...] vor Steuern unter 5 % liegt, wird die Reduzierung (ggf. auch das Entfallen) des Bonusbudgets mit dem Wirtschaftsausschuss beraten. Gleiches gilt auch für die Festlegung eines Faktors, mit dem die Bonus-Basiswerte multipliziert werden.

Der örtliche Betriebsrat wird über das Bonusbudget seines Betriebs, differenziert nach Organisationseinheiten, unterrichtet. Abweichende Budgetvereinbarungen zwischen Einheiten, denen grundsätzlich 100 %-Budgets zustehen, sind nur mit Zustimmung des örtlichen Betriebsrats möglich.

Höhe des Bonus einzelner Mitarbeiter

Der örtliche Betriebsrat ist bei der Festlegung der Boni für tariflich und außertariflich vergütete Mitarbeiter zu beteiligen. Der Betriebsrat erhält bis Ende Februar eines jeden Jahres einen Vorschlag in Form einer Übersicht über die prozentuale Verteilung der Boni im Hinblick auf die drei Bewertungsstufen sowie über die Bonushöhe pro Mitarbeiter. Die in der Unterrichtung im Einzelnen enthaltenen Angaben ergeben sich aus der Anlage.

Äußert sich der Betriebsrat nicht innerhalb von zwei Wochen nach Zugang dieser Information, so gilt die Zustimmung des Betriebsrats als erteilt.«

■ KREDITGEWERBE, 040200/259/2003

Speziell bei Zielvereinbarungen gibt es zudem gute Gründe, dass die Interessenvertretung diese im Bedarfsfall einsehen kann. Auch dieses Informationsrecht ist in einigen Vereinbarungen enthalten, wenngleich teilweise an die Zustimmung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters gekoppelt.

»Um seine Aufgaben aus dieser Betriebsvereinbarung ordnungsgemäß erfüllen zu können, hat der Betriebsrat Zugriff auf sämtliche Zielvereinbarungen und die betriebswirtschaftlichen Kennziffern zur laufenden Beobachtung der Zielerreichung der Mitarbeiter.«

■ KREDITGEWERBE, 040200/324/2004

»Der Betriebsrat, gegebenenfalls die Schwerbehindertenvertretung, erhält auf Wunsch des Mitarbeiters ein Einsichtsrecht in die Beurteilung der Zielerreichung. Im Übrigen bleiben die Rechte des Betriebsrates hierzu unberührt.«

■ UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 040200/275/2006

»Im Zielvereinbarungsgespräch werden Ziele und Kriterien für die Feststellung der Zielerreichung abgesprochen und das Erreichen der vereinbarten Ziele festgestellt. Diese Vereinbarungen und Feststellungen werden in einem Protokoll festgehalten. Das entsprechende Protokoll ist Bestandteil der Personalakte. Der Betriebsrat erhält eine Kopie des Protokolls, außer wenn der Mitarbeiter durch einen entsprechenden Vermerk im Protokoll widerspricht.«

▲ FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG, 040200/206/1999

Ansonsten haben die Betriebs- und Personalräte Einflussmöglichkeiten über die Regelungen zur Konfliktlösung (Kap. 3.4) sowie ggf. über verfahrensbegleitende Gremien (Kap. 3.3).

Ein weiterer Ansatz zur Gewährleistung eines angemessenen Informationsstandes besteht darin, die Auszahlungen einzusehen. Nach § 80 Abs. 2 BetrVG hat der Betriebsrat bzw. der Betriebsausschuss oder ein anderer Ausschuss ohnehin das Recht, Einsicht in die Listen der Bruttolöhne und -gehälter zu nehmen.

Geeignet erscheint es auch, dem Arbeitgeber durch eine entsprechende Bestimmung in der Vereinbarung eine regelmäßige Informationspflicht aufzuerlegen. Dazu folgendes Beispiel.

»Der Gesamtbetriebsrat erhält einmal jährlich eine aggregierte Zusammenstellung der geleisteten Zahlungen aus dieser Vereinbarung. Die örtlichen Betriebsräte erhalten auf Anforderung eine Liste der für ihren Vertretungsbereich relevanten Daten.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/265/2004

3.6 Beziehung von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung

In Deutschland sind die Entgeltsätze, -formen und -höhen zu einem beträchtlichen Teil in betriebsübergreifenden Tarifverträgen geregelt. Auch Firmentarifverträge sind keine Seltenheit, so dass die Bedeutung der tariflichen Sphäre auch für die Regelung leistungs- und erfolgsorientierter Vergütungssysteme nicht hoch genug eingeschätzt werden kann (vgl. WSI 2007).

Wie einleitend erwähnt wurde in letzter Zeit eine ganze Serie von übergreifenden Tarifverträgen mit leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütungselementen abgeschlossen, so etwa der von viel öffentlicher Aufmerksamkeit begleitete TVöD.

Der Tarifvorrang ist politisch umstritten, gleichwohl greift er nach bestehender Rechtslage unverändert (vgl. § 77 Abs.3 und § 87 Abs.1 BetrVG). Daher sind die Handlungsspielräume der Akteure auf Betriebsebene, Arbeitgeber und Betriebs- bzw. Personalrat, zumindest dort von den tariflichen Regelungen bestimmt, wo Tarifbindung besteht.

Kein leistungs- und erfolgsbezogenes Vergütungssystem kann jedoch wegen der starken Abhängigkeit von betriebspezifischen Gegebenheiten erschöpfend in einem Flächentarifvertrag geregelt werden (vgl. Kap. 1.2). Daher enthalten Flächentarifverträge nur Rahmenregelungen und überlassen durch Öffnungsklauseln die Gestaltung der Details den Betriebsparteien. Diese verhandeln die Einzelheiten und legen sie in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung rechtsverbindlich fest.

Viele der untersuchten Vereinbarungen folgen diesem Prinzip und beziehen sich ausdrücklich auf einen übergeordneten Tarifvertrag. Sie werden so zum unmittelbaren Ausdruck des Zusammenspiels von tariflicher und betrieblicher Mitbestimmung.

»Grundlage der Vereinbarung ist der Manteltarifvertrag Nr. [...] für die Arbeitnehmer/innen des Speditions-, Transport- und Logistikgewerbes in [...] mit seinem jeweils gültigen Lohn- und Gehaltstarifvertrag.«

■ SONSTIGE VERKEHRSDIENSTLEISTER, 040200/351/2005

»Wie in der Übergangsregelung dargestellt, wird die Vergütung der Tarifmitarbeiter schrittweise [...] variabilisiert. Die Grundlage hierfür findet sich im Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütung (LEV-TV). Danach werden die tariflichen Monatsgrundgehälter und die tarifliche Sonderzahlung variabel ausgestaltet.

Der variable Anteil der tariflichen Monatsgrundgehälter steigt Jahr für Jahr an, wie in Ziffer [...] der Protokollnotiz zum LEV-TV vorgesehen. Die konkrete Höhe des variablen Anteils für die einzelnen Kalenderjahre ist in Ziffer [...] geregelt. Das tarifliche Grundgehalt wird monatlich ohne diesen variablen Anteil ausgezahlt, der in den Bonus-Basiswert eingeht und diesen entsprechend erhöht. Im gleichen Umfang wird die tarifliche Sonderzahlung monatlich anteilig mit dem Grundgehalt ausbezahlt, so dass die Reduzierung des Grundgehalts ausgeglichen wird. Der nicht umgelegte Teil der Sonderzahlung wird in den Bonus-Basiswert eingestellt. Die Führungskraft stellt bei der Festlegung der Bonushöhe für Tarifmitarbeiter sicher, dass die Bestimmungen des Bankentarifvertrages zur Sonderzahlung jeweils eingehalten werden.«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/259/2003

»Nach § 4 TV-[...] haben die bankspezifisch Beschäftigten in jedem Kalenderjahr Anspruch auf eine [...] Sonderzahlung. Sie besteht aus einem garantierten Anteil und einem variablen Anteil. Die Einzelheiten des variablen individuell-leistungsbezogenen und unternehmenserfolgsbezogenen Anteils werden entsprechend der tariflichen Bestimmung in einer freiwilligen Dienstvereinbarung geregelt.

In Erfüllung der tariflichen Vorgaben wird für den variablen Anteil der [...] Sonderzahlung folgendes vereinbart: [...].«

▲ KREDITGEWERBE, 040200/348/2005

Das untersuchte Material umfasst auch außergewöhnliche Querverbindungen zu Tarifverträgen. Dies gilt etwa für einige Systeme zu Erfolgsprämien (Kap. 2.5) in der Metallindustrie.

»Die Betriebsparteien sind sich einig, dass der bestehende Krankenstand zu hoch ist und reduziert werden soll. Zur Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten wird deshalb in Anlehnung an § 2 Nr. 2.1 des Tarifvertrages [...] die Jahressonderzahlung an den Krankenstand gekoppelt.«

▣ **METALLVERARBEITUNG, 040200/262/2004**

Allerdings sind bei weitem nicht alle Vereinbarungen als Folge tarifvertraglicher Öffnungsklauseln entstanden. Tarifverträge regeln bekanntlich die Mindestbedingungen. Den Arbeitgebern steht es daher frei, etwa zur Motivationssteigerung der Beschäftigten oder zur Stärkung ihrer Betriebsbindung über tarifliche Ansprüche hinaus Geld auszuschütten und seine Verteilung an Leistungs- und/oder Erfolgskriterien zu binden, selbst wenn der Tarifvertrag ein solches Strukturelement nicht vorsieht. Empirische Untersuchungen zeigen, dass bis zu 84 % tarifgebundene Unternehmen von der Möglichkeit übertariflicher Zusatzvergütungen Gebrauch machen (vgl. Pull 1996, S. 607).

Ein großer Teil der ausgewerteten Vereinbarungen entstand daher unabhängig von einem übergeordneten Tarifvertrag – da keine Tarifbindung besteht oder da es sich um eine rein übertarifliche Leistung handelt. Allerdings werden auch in diesen Fällen Vereinbarungen über das System abgeschlossen, da Vergütungsverfahren grundsätzlich der Mitbestimmung des Betriebs- bzw. Personalrats unterliegen (vgl. Kap. 6.3). Besonders augenfällig wird diese Dualität in folgendem Betriebsbeispiel. Es integriert im Vergütungsverfahren zwei Teilsysteme: eines mit tariflichem Ursprung, ein weiteres mit rein betrieblichem Charakter.

»Das LEV-System besteht aus zwei Komponenten:

- der Umsetzung des Tarifvertrages zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung (LEV TV) der [...];
- einem übertariflichen System zur Beteiligung am Unternehmenserfolg der [...].«

▣ **KREDITGEWERBE, 040200/372/2005**

4. Offene Probleme

Allgemeines

Die Analyse des Vereinbarungsmaterials ergab einen großen Fundus an Regelungsvarianten zu den relevanten Gestaltungsaspekten der leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung. Auch die Modelle sind sehr unterschiedlich.

Viele modellübergreifende Standards wie etwa Reklamationsverfahren, Konfliktlösung oder gemeinsame Ausschüsse werden indes weit hin berücksichtigt. Offenbar profitieren hier die Betriebsparteien von den normierten klassischen Leistungslöhnen der Industrie wie Akkord- und Prämienlohn, von denen bewährte Regelungsmuster übernommen werden. Bei genauerem Hinsehen zeigen sich jedoch schon bei diesen Standards erhebliche Unterschiede. In einigen minimalistisch angelegten Vereinbarungen bleiben Bestimmungen zu wichtigen Fragen unberücksichtigt. Mit der Konsequenz, dass hier die Akteure, insbesondere die Führungskräfte, zwar freier, aber zugleich auch willkürlicher und weniger transparent vorgehen können. An diesem Punkt könnten überbetriebliche Tarifverträge in weiteren Branchen eine positive Wirkung entfalten, indem sie Standards setzen und die Akteure auf Betriebs-ebene stärker leiten.

Eine Infrastruktur zur laufenden Kontrolle und Evaluation der Verfahren findet sich zwar in diversen Dokumenten, aber auch in diesem Punkt besteht Nachholbedarf. Die systematische Prozesskontrolle, wie es in einer der Vereinbarungen genannt wird, ist eine wichtige Voraussetzung, um in der schwierigen Materie auch in der Umsetzungsphase nachjustieren und im Sinne der Belegschaft Akzente setzen zu können.

Zu den offenen Problemen muss auch die (mittelbare) Diskriminierungsanfälligkeit der leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütungssysteme gerechnet werden. Einfallstore dafür sind z. B. summarische Beurteilungen auf Vorschlag für wichtige, ansonsten aber wenig geklärte »Leistungen«, ferner die Festlegung von Verhaltenskriterien (etwa

»Durchsetzungsfähigkeit«), die anfällig sind für Geschlechterstereotype sowie generell Einschränkungen des Geltungsbereichs bzw. der Zielgruppen (vgl. ausführlich Jochmann-Döll/Tondorf 2004, S. 110 ff.). Hier müssen zum Teil noch sorgfältige Prüfungen vorgenommen werden, auch im Lichte des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG).

Zielvereinbarungen

Speziell bei Zielvereinbarungen gibt es für das Problem der gesicherten Partizipation der Beschäftigten weiter keine überzeugende Lösung. Dazu finden sich kaum einschlägige Regelungsideen. Der scheinbar einzige Sicherungsmechanismus ist die Konfliktlösung – jedenfalls bei Reklamationswegen, an deren Ende paritätisch über die strittige Angelegenheit entschieden wird.

Nur wenige Regelungen äußern sich zur Schulung der Akteure. Dies ist angesichts des hohen Anspruchs und der schwierigen Umsetzung gerade dieses Instrumentes als verwunderlich und problematisch einzustufen.

Leistungsbeurteilung

Bei der Leistungsbeurteilung besteht das größte Problem nicht in ihrer Regulierung in den Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Vielmehr darin, dass dieses Instrument noch weit verbreitet zur Vergütungs differenzierung eingesetzt wird. Offenbar werden für Zielvereinbarungen gerade in qualitativen Bereichen noch große Umsetzungsbarrieren gesehen. Daher gelten Beurteilungen vermutlich als kleineres Übel, trotz der bekannten und wiederholt durch die Praxis bestätigten Objektivitäts- und Akzeptanzdefizite.

Jahreserfolgsprämien

Diese Vergütungssysteme differenzieren nicht individuell-leistungsbezogen, die Variabilität der Auszahlungen liegt rein im Unternehmenserfolg begründet. Daher besteht hier zwangsläufig weniger Brisanz, zumal es sich häufig um »on top«-Zahlungen handelt. Auffallend ist jedoch, dass mitunter nach sehr komplizierten, für Laien schwer verständlichen Kennzahlenmodellen vorgegangen wird.

5. Zusammenfassende Bewertung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

6.1 Gestaltungsraster

Das nachfolgende Gestaltungsraster ist der verdichtete Extrakt aus der vorliegenden Auswertung. Die einzelnen Punkte werden in grobem Überblick zusammengefasst. Da sie aus unterschiedlichen Zusammenhängen stammen, sind sie nicht als generelles Muster oder zwingend abzuarbeitende Checkliste zu verstehen. Sie sollen im Sinne eines Kataloges zu eigenen Überlegungen und Positionsfindungen anregen.

Typen nach der Methode der Entgeltdifferenzierung

- Zielvereinbarungen oder -vorgaben
- Leistungsbeurteilungen
- Kombination dieser beiden Methoden
- Provisions- bzw. Prämienregelungen
- Jahreserfolgsprämien (ohne individuell-leistungsbezogene Differenzierung)

Ziele des Vergütungssystems

- unternehmensbezogene Ziele
- mitarbeiterbezogene Ziele
- auf die Vergütungsstruktur bezogene Ziele

Zielgruppen/personeller Geltungsbereich

- Geltung für alle (Tarif-)Beschäftigten
- aus dem Geltungsbereich ausgenommene Gruppen (z. B. Auszubildende, befristet Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Aushilfen etc.)
- spezielle Systeme für Teilgruppen der Belegschaft (insbesondere bei Prämien und Provisionen, z. B. zur Verkaufsförderung)

Zielvereinbarungs- und Zielvorgabesysteme

- Vereinbarung oder Vorgabe der Ziele
- Budget
- Verteilungskriterien (Offenheit für arbeitsplatzspezifische Gestaltung, Vorgabe von Zielfeldern oder -kategorien, exakte Festlegung der Kriterien für Zielvorgaben oder -vereinbarungen)
- Parteien der Zielvereinbarung bzw. -vorgabe (einzelne Beschäftigte oder Teams)
- Vorbereitung des Zielvereinbarungsgesprächs
- Information über übergeordnete Ziele (z. B. des Bereichs)
- Regelungen zur Gesprächsdurchführung
- Sicherung der Partizipation der Beschäftigten bei Zielvereinbarungen
- Anforderungsbestimmungen für die festzulegenden Ziele (Zahl, Art, Inhalt, Erfassungskriterien wie z. B. SMART-Regel, Schutz vor überfordernden Zielen)
- Unterstützung der Beschäftigten während der Laufzeit der Zielvereinbarung
- Regelungen zum Umgang mit unterjährigen Zielanpassungen
- Feststellung der Zielerreichung am Ende der Periode
- Regelungen zur Auszahlung (Zusammenhang zwischen Zielerreichungsgraden und Entgeltzahlung)
- ggf. Mindestbonus und/oder Ausschüttungsobergrenzen

Leistungsbeurteilungssysteme

- regelmäßiges, verfahrensgestütztes System oder unregelmäßige Prämien für herausragende Leistungen
- Festlegung der zu beurteilenden Kriterien
- fixe Kriterien oder Auswahl aus einem Menü je nach Anforderungen des Arbeitsplatzes
- Festlegung des Turnus (in der Regel 1 Jahr)
- Festlegung der Beurteiler (Vorgesetzte, ggf. mit Ausnahmen)
- Regelungen zum Beurteilungs- bzw. Mitarbeitergespräch
- Kommunikationspflicht bei unterjährig wahrgenommenem Leistungsabfall

Kombination von Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung

- parallele Anwendung beider Methoden
- Ersatzmodell: Beurteilung dort, wo Zielvereinbarungen z. B. mangels SMART-fähiger Ziele nicht möglich sind
- Anwendung der Methoden getrennt nach Beschäftigtengruppen
- Provisions- und Prämiensysteme
- Festlegung des Adressatenkreises
- Provisionszahlung: z. B. ab dem ersten Euro oder nach Erreichen eines definierten Zielniveaus
- Einzel- und/oder Teamprämien
- Festlegung der Verteilungskriterien
- Auszahlung der Prämien bzw. Provisionen

Jahreserfolgsprämienysteme ohne leistungsbezogene Differenzierung

- Festlegung der Kriterien (Kennzahlen) und ggf. Zielgrößen für die Erfolgsprämie auf Unternehmensebene
- frühzeitige Information der Interessenvertretung und der Belegschaft
- definiertes Ausschüttungsvolumen an die Belegschaft (bei Erreichen der Ziele) oder Staffelfung des Betrages abhängig vom Zielerreichungsgrad
- Verteilung auf die Beschäftigten (nach Entgeltgruppe, Monatseinkommen, Betriebszugehörigkeit, geleisteten Arbeitsstunden und/oder nach Köpfen)
- Auszahlung der Erfolgsprämie
- ggf. Alternativen zur Sofortauszahlung (z. B. Entgeltumwandlung)

Regelungen bei Krankheit oder anderen Abwesenheitszeiten

- Fortzahlung auch der variablen Vergütungselemente bei Krankheit
- ggf. Anpassung der Ziele bei Zielvereinbarungen

Sonderregelung für spezifische Gruppen

- Versetzung (z. B. taggenaue Abrechnung)
- Neueingetretene
- Auszubildende
- Mitglieder des Betriebs- und Personalrats (v. a. Freigestellte)
- Leistungsgeminderte

- ältere Beschäftigte
- Beschäftigte in Altersteilzeit
- Ausscheidende/Gekündigte

Schulung der Beteiligten

- Schulung der Vorgesetzten (bei Leistungsbeurteilungen)
- ggf. Schulung von Vorgesetzten und Beschäftigten (bei Zielvereinbarungen)

Datenablage und -verwendung

- Regelungen zum Umgang mit personenbezogenen Daten und Dokumenten (z. B. Zielvereinbarungen, Informationen zum Zielerreichungsgrad)
- Ablage in der Personalakte (ggf. für begrenzte Dauer)
- Regelungen zu vertraulichem Umgang mit den personenbezogenen Daten
- EDV-Verarbeitungsroutinen für die personenbezogenen Leistungsdaten

Testweise Einführung, Kontroll- und Evaluationsverfahren

- testweise Verfahrenseinführung für Erfahrungswerte
- kontinuierliche Evaluation des Systems

Direkte Beteiligung der Beschäftigten

- im Rahmen von Zielvereinbarungen

Reklamations- und sonstige Rechte der Beschäftigten

- insbesondere bei Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen
- Recht auf ein Zweitgespräch (z. B. mit nächsthöherer Führungskraft und Betriebs- bzw. Personalrat)
- ggf. Weiterbehandlung des Konflikts in paritätischem Gremium
- Informationsrecht der Beschäftigten, Einweisung ins Verfahren
- Schutz vor Benachteiligung aufgrund der Leistungsdaten (z. B. vor Abmahnung, Abgruppierung, Kündigung)

Gemeinsame Ausschüsse, Arbeitskreise, Kommissionen

- Gestaltung und dauerhafte Begleitung des Systems
- paritätische Besetzung durch die Betriebsparteien
- gemeinsame Entscheidung im Gremium bei einzelfallbezogener Prämienvergabe

Paritätische Kommission zur Lösung von Konfliktfällen

- Regelung der Aufgaben der Kommission
- Regelung zur Auflösung von Pattsituationen bei Entscheidungen

Informations- und sonstige Rechte des Betriebs- und Personalrats

- Schaffung einer Infrastruktur von kontinuierlichen Informationsrechten
- ggf. Recht auf Einsicht in Zielvereinbarungen
- regelmäßige Information über Auszahlungen

Bezug zu tarifvertraglichen Regelungen

- z.B. betriebliche Gestaltung aufgrund einer tarifvertraglichen Öffnungsklausel

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

Erfahrungsgemäß gehören Zeit und Geld, also Fragen der Arbeitszeit und der Vergütung, zu den sensibelsten und schwierigsten in der betrieblichen Gestaltung. Die Beschäftigten sind hiervon direkt betroffen, so dass die Interessenvertretung die Einführung eines leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungssystems aufmerksam und mit höchster Priorität begleiten sollte.

Viele Betriebs- und Personalräte beziehen die Belegschaft aktiv in die Gestaltungsprozesse mit ein: Sie führen z.B. Mitarbeiterbefragungen zu verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten oder persönlichen Vorstellungen durch.

Dies ist Teil eines generell wichtigen Punktes: Einer angemessenen Gestaltung muss eine intensive Informationsphase vorangehen. Hier ist natürlich auch der Arbeitgeber in der Pflicht. Der Betriebs- bzw. Personalrat muss zur Wahrnehmung seiner Aufgaben nach § 80 Abs.2 BetrVG bzw. § 68 Abs.2 BPersVG rechtzeitig und umfassend unterrichtet werden. Er muss über den gleichen umfassenden und vollständigen Informations- und Wissensstand verfügen, wie der Arbeitgeber selbst. Die Information muss so frühzeitig erfolgen, dass die Interessenvertretung auf die inhaltliche Gestaltung der Maßnahme tatsächlich Einfluss nehmen kann. Um sich ein umfassendes Bild zu machen, kann auch auf § 80 Abs.2 BetrVG zurückgegriffen werden, in dem es heißt: »[...] in diesem Rahmen ist der Betriebsausschuss oder ein nach § 28 gebildeter Ausschuss berechtigt, in die Listen über die Bruttolöhne und -gehälter Einblick zu nehmen.«

Da ein Großteil der Regelungen zu Entgeltfragen in den Tarifverträgen verankert ist, müssen auch bei betrieblichen Systemen die geltenden tariflichen Vergütungsbestimmungen berücksichtigt werden. Das tarifvertragliche Grundentgelt und ggf. auch leistungsbezogene Komponenten (z. B. im Tarifbereich der Metallindustrie) haben rechtlich den Charakter von Mindestlöhnen, die nicht unterschritten werden dürfen. Dies gilt auch bei einer tatsächlich oder vermeintlich schlechten Leistung der/des Beschäftigten.

Auf der Basis umfassender Information und nach Prüfung potenzieller Tarifbezüge kann dann zusammen mit dem Arbeitgeber die Gestaltung aufgenommen werden. Egal ob es sich um ein tarifliches System mit Öffnungsklausel oder ein rein betriebliches, mitbestimmungspflichtiges Konzept handelt (vgl. Kap. 6.3) – die Interessenvertretungen haben durchaus die Position, mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe die Gestaltung der Grundkonzeption sowie der Details zu verhandeln. Dabei sind längere Zeiträume eher die Regel als die Ausnahme.

Die Parteien können erwägen, einen gemeinsamen Ausschuss einzuberufen, der wesentliche Fragen behandelt und klärt (vgl. Kap. 3.3). Er kann auch die Praxis des Verfahrens verfolgen, evaluieren und ggf. Anpassungen veranlassen.

Infolge der mehrfach genannten Probleme empfiehlt sich ohnehin eine regelmäßige Prozessevaluation und -kontrolle (vgl. Kap. 2.10).

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Aufgrund gesetzlicher Grundlagen hat der Arbeitgeber grundsätzlich bei Entlohnungsfragen nicht die alleinige Gestaltungskompetenz inne. Das BetrVG ermöglicht dem Betriebsrat eine weitreichende Mitgestaltung bei Vergütungssystemen, es sei denn, der Tarifvorrang kommt zum Tragen (vgl. Kap. 3.6). Dann haben die betrieblichen Akteure allenfalls Einfluss, sofern entsprechende Öffnungsklauseln bestehen.

Gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG bestimmt der Betriebsrat bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung mit, insbesondere bei

- der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen
- der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden
- Änderung der Entlohnungsmethoden.

Unter dem Begriff Betriebliche Lohngestaltung ist das Festlegen der kollektiven, abstrakten Regelungen zu verstehen, nach denen die Entlohnung vorgenommen werden soll. Demnach hat der Betriebsrat eine starke Stellung bei allen strukturellen Regelungen, also z. B. bei der Struktur des Lohnes und dessen Vollziehungsformen sowie bei den Grundlagen der Lohnfindung (Angemessenheit, Transparenz). Das Mitbestimmungsrecht greift im Übrigen auch bei einer Neuverteilung nach einer – mitbestimmungsfreien – Kürzung der Mittel.

Die Grenzen der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG zeigen sich in folgenden Punkten:

- Die Mitbestimmung umfasst nicht die Entgelthöhe und den Umfang der einzusetzenden Mittel. Beispielsweise unterliegt die (Investitions-) Entscheidung, ob und wie viel der Arbeitgeber als Zulage über Tarif an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausschüttet, allein seinem Direktionsrecht.
- Mitbestimmungsfrei ist nach BAG-Rechtsprechung auch der Zweck des einzuführenden betrieblichen Entlohnungsmodells. Daher kann der Betriebsrat z. B. nicht fordern, dass der Arbeitgeber statt einer Umsatzprovision nun Zulagen aufgrund einer Leistungsbeurteilung zahlt. Die Freiheit des Arbeitgebers endet wiederum bei der Mitbestimmung der konkreten Kriterien des Leistungsbezugs sowie beim arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz.

- Ebenfalls entscheidet laut BAG der Arbeitgeber autonom, welche Gruppe, welchen Personenkreis oder welche Abteilungen/Bereiche er in ein Entlohnungsmodell einbezieht. Jedoch gilt auch in diesem Aspekt der Gleichbehandlungsgrundsatz (keine willkürliche, nicht sachlich begründbare Auswahl). Laut einem BAG-Urteil darf z.B. nicht unterschiedlich je nach Gruppenzugehörigkeit (Arbeiter – Angestellte) bezahlt werden, sofern das nicht z. B. durch unterschiedliche Anforderungen gerechtfertigt ist. Auch ist es untersagt, Teilzeitbeschäftigte zu benachteiligen.

Das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG wird durch Nr. 11 dieser Norm um die Mitbestimmung bei der »Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren« erweitert. Hiernach bestimmt der Betriebsrat also auch bei Regelungen mit, die die Vergütungshöhe definieren. Dazu muss es sich jedoch um einen Akkord- oder Prämienlohn bzw. vergleichbare leistungsbezogene Vergütungsformen handeln.

§ 87 Abs. 1 Nr. 11 BetrVG ist an enge Voraussetzungen geknüpft. Laut BAG-Rechtsprechung greift diese Bestimmung nur unter folgenden Bedingungen:

- Eine Leistung muss gemessen (nicht: beurteilt) und mit einer Bezugsleistung (Normalleistung) verglichen werden.
- Die Höhe der Vergütung der einzelnen Beschäftigten oder Gruppen richtet sich nach dem Verhältnis der gemessenen Arbeitsleistung zur Bezugsleistung.

Im Anwendungsbereich der Personalvertretungsgesetze, insbesondere des BPersVG, gelten weitgehend analoge rechtliche Rahmenbedingungen wie unter dem BetrVG. Die jeweils für die Landesbehörden gültigen Landespersonalvertretungsgesetze bleiben hier aus Platzgründen unerwähnt.

Ein Mitbestimmungsrecht des Personalrats besteht insbesondere nach § 75 Abs. 3 Nr. 4 BPersVG. Es heißt in dieser Norm:

»Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, ggf. durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über [...] Fragen der Lohngestaltung innerhalb der Dienststelle, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen, die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden und de-

ren Änderung sowie die Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.«

Diese Formulierung erinnert stark an die beiden betriebsverfassungsrechtlichen Pendanten § 87 Abs.1 Nr.10 und 11 BetrVG, so dass sich vertiefende Anmerkungen erübrigen.

7. Bestand der Vereinbarungen

Die hier dokumentierte Auswertung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen beruht auf insgesamt 156 Dokumenten zu leistungs- bzw. erfolgsorientierten Vergütungssystemen. Weitere statistische Details sind aus den nachfolgenden Tabellen ersichtlich.

Tabelle 1: Art der Vereinbarung

Regelungsart	Anzahl absolut
Betriebsvereinbarung	88
Dienstvereinbarung	32
Gesamtbetriebsvereinbarung	23
Konzernbetriebsvereinbarung	02
Konzern-Rahmenbetriebsvereinbarung	02
Rahmenbetriebsvereinbarung	02
Rahmendienstvereinbarung	01
Regelungsabrede	03
Protokollnotiz (zum Haustarifvertrag)	01
Ergänzungsvereinbarung (einer BV)	01
Sammelbetriebsvereinbarung	01
Gesamt	156

Tabelle 2: Abschlussjahr

Abschlussjahr	Anzahl absolut
Bis einschließlich 1998	26
1999	12
2000	12
2001	14
2002	10
2003	12
2004	23
2005	25
2006	20
2007	02
Gesamt	156

Tabelle 3: Gruppen von Entgeltsystemen

Zugehörigkeit zu Gruppen	Anzahl absolut
leistungs-/erfolgsorientierte Entgelte	
Zielvereinbarungen/-vorgaben	29
Leistungsbeurteilungen	48
Kombination Zielvereinbarung/Beurteilung	16
Erfolgsprämie	
ohne leistungsbez. Differenzierung	43
Provisions-/Prämienregelungen	
für bestimmte Gruppen	20
Gesamt	156

Tabelle 4: Vereinbarungen nach Branchen

Branche	Anzahl absolut
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	52
Chemische Industrie	15
Elektromaschinenhersteller	01
Ernährungsgewerbe	02
Fahrzeughersteller (alle Typen und Zulieferer)	03
Gummi- und Kunststoffherstellung	03
Holzgewerbe (ohne Möbelherstellung)	01
Informationstechnik	01
Kfz-Reparatur und -handel, Tankstellen	03
Maschinenbau	03
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	01
Metallerzeugung und -bearbeitung	12
Metallverarbeitung	03
Möbel-, Schmuck-, Instrumenten-,	
Sport- u. Spielwarenhersteller	01
Nachrichtentechnik,	
Unterhaltungs-/Automobilelektronik	01
Papiergewerbe	02
Privatwirtschaftliche	
Dienstleistungen	88
Datenverarbeitung und Softwareentwicklung	02
Einzelhandel (ohne Kfz)	08
Energiedienstleister	05
Forschung und Entwicklung	04
Gastgewerbe	01
Großhandel (ohne Kfz)	04
Grundstücks- und Wohnungswesen	02
Kreditgewerbe	29
Leasingunternehmen	01
Postbriefdienste	01
Telekommunikationsdienstleister	02
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	15
Verkehrsdienstleister	02
Versicherungsgewerbe	12

Branche	Anzahl absolut
Öffentlicher Bereich und Verbände	14
Bildungseinrichtung	01
Gesundheit und Soziales	02
Öffentliche Verwaltung	11
Unbekannt	02
Gesamt	156

Glossar

Erfolgskennziffern

Von zentraler Bedeutung im Rahmen variabler Vergütungskonzepte, insbesondere im Zusammenhang mit → Jahressonderzahlungen. Von der konkreten Ausprägung der Erfolgskennziffern hängt die Höhe der Ausschüttung an die Beschäftigten ab. Die zugrunde gelegten Kennziffern sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, z. B. Eigenkapitalrendite (ROCE – Return On Capital Employed), Kennzahlen zur Wertsteigerung des Unternehmens (EVA – Economic Value Added), Betriebsergebnis (EBIT), Cashflow, Höhe der Dividende, Cost-Income-Ratio, Umsatzrendite (ROS – Return On Sales), Operating Profit (OP). Die entsprechenden Zahlen beziehen sich in der Regel auf das Vorjahr und ergeben sich aus dem Rechnungswesen des Unternehmens. Für einen Überblick über wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen vgl. Sternberger-Frey (2004).

Jahressonderzahlungen

Auch Jahresprämien, Tantiemen, Erfolgsbeteiligungen, Boni genannt. Jährliche Einmalzahlung, abhängig von betriebswirtschaftlichen → Erfolgskennziffern. Die Vergütung wird an den Markterfolg des Unternehmens gebunden. Ziel dieser Entgeltform: stärkere Integration der Beschäftigten in den Betrieb, Stärkung der Identifikation mit den Unternehmenszielen, Motivation, die Erfolgsziele des Unternehmens beständig zu verfolgen.

Leistungsbeurteilung

Verbreitetes Verfahren zur Entgeltdifferenzierung. Die Führungskraft beurteilt die Leistung der Beschäftigten in einem Bezugszeitraum z. B. im letzten Jahr. Man unterscheidet zwei Formen: a) Bewertung der Leistung aufgrund des globalen Gesamteindrucks, ohne Detailkrite-

rien (summarische Variante). Diese ganzheitliche Einschätzung erfolgt frei oder orientiert sich in einer Globaleinstufung an definierten Stufen (z.B. fünf Stufen). Methodisch ist diese Bewertung durch das Rangreihenverfahren unterstützbar: Die Beurteilenden bringen die Beschäftigten in eine Rangfolge und führen so eine Leistungsabstufung herbei. b) Standardisierte Bewertung anhand von Kriterien und einer Skala (stärker verbreitete, analytische Variante). Durch vorgegebene Leistungskriterien soll das komplexe Konstrukt Leistung in einzelnen Sachverhalten ausgedrückt und damit die Beurteilung erleichtert werden. Bewertung in den einzelnen Merkmalen anhand einer Skala. Meist vier- oder fünfstufige Verfahren, mitunter auch drei- und siebenstufige Modelle. Einige Verfahren gewichten die Kriterien unterschiedlich.

Management By Objectives (MBO)

Führungskonzept, in den USA Anfang der 60er Jahre von zahlreichen Autoren entwickelt. Im Deutschen meist mit »Führen durch Ziele« o.Ä. übersetzt, oft Grundlage von → Zielvereinbarungen. Es formuliert möglichst in Zahlen ausgedrückte → Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. seiner Beschäftigten. Eine Zielhierarchie ist Mittelpunkt des MBO: Die Unternehmensführung legt Rahmenziele und strategische Pläne für das Unternehmen in der Hierarchiespitze fest (Strategiefindung); Ziele werden an untergeordnete Organisationseinheiten (Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen, einzelne Stellen) durch Vorgabe der übergeordneten Stelle oder durch Zielvereinbarungen weitergegeben; dabei werden die Ziele zunehmend detailliert, präzisiert und operationalisiert. Nach einem festgelegten Zeitraum (in der Regel einem Jahr) wird die Zielerreichung anhand eines → Soll/Ist-Vergleichs überprüft.

Mitarbeitergespräch

Turnusmäßige Zusammenkunft von Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter im Rahmen einer → Leistungsbeurteilung und/oder → Zielvereinbarung. Im Mittelpunkt steht die Mitteilung, Begründung und Erörterung der Beurteilungsergebnisse bzw. der eingeschätzten Zielerreichung. Mögliche Stellungnahme der Beschäf-

tigten zur Einschätzung des Vorgesetzten und Protokollierung der mitunter abweichenden Selbsteinschätzung; ggf. Festlegung gemeinsamer Ziele für die kommende Periode.

Neues Steuerungsmodell

Auch New Public Management genannt. Seit den 1990er Jahren mehr oder weniger verbreitetes Konzept zur Verwaltungsmodernisierung, das im Kern auf die angepasste Anwendung von Steuerungsmethoden der Privatwirtschaft in öffentlichen Verwaltungen abzielt. Zu den wichtigsten Elementen zählt neben einem verfeinerten und verbesserten Rechnungswesen auch die Steuerung durch → Ziele und → Zielvereinbarungen (Kontraktmanagement).

Provisions- und Prämiensysteme

In kundennahen Bereichen wie z.B. Handel, Banken, Versicherungen u.a. Dienstleistungsunternehmen. Provisionen (Prämien) erhalten z.B. Verkäufer/innen, Kundenberater/innen, Techniker/innen (im Kundenservice) sowie insbesondere Außendienstbeschäftigte in vielen Bereichen und Branchen. Provisionen belohnen in der Regel Umsatz- bzw. Verkaufserfolge, die den jeweiligen Beschäftigten direkt zugerechnet werden können. Gängige Kriterien für Provisionszahlungen sind z.B. Umsatz (im Verkauf), Umsatzsteigerung sowie Neukundengewinnung.

SMART-Regel

Konkretisiert Anforderungen an → Zielvereinbarungen. Die festzulegenden Ziele sind möglichst (S) schriftlich fixiert, präzise und klar, (M) messbar, belegbar, nachvollziehbar und überprüfbar, (A) anspruchsvoll und herausfordernd, (R) realistisch und erreichbar, (T) terminiert auf einen konkreten Zeitraum.

Soll/Ist-Vergleich

Im Rahmen von → Zielvereinbarungen werden in einem Zielerreichungsgespräch der Grad der Zielumsetzung festgestellt und diskutiert, ggf. Gründe für Abweichungen analysiert und Folgemaßnahmen wie z.B. Weiterqualifizierungen besprochen. Oft gleichzeitige Festlegung neuer → Ziele für die kommende Periode. Soll/Ist-Ver-

gleich durch zwei Mechanismen, die oft kombiniert angewandt werden: a) Erfassung von Leistungsgrößen oder anderen Kennziffern (z. B. Reklamationsquoten, Zufriedenheitsquoten) b) Einschätzung durch die Führungskraft.

Ziele

Angestrebte Ergebnisse, die durch bewusst ausgerichtetes Handeln erreicht werden sollen. Ziele beschreiben einen zukünftig und in der Regel auch gegenwärtig erwünschten Soll-Zustand. Der Weg, wie Ziele verfolgt werden, ist meist nicht enthalten bzw. vorgeschrieben.

Zielvereinbarung

Uneinheitlich verwendeter Begriff, daher inzwischen viele unterschiedliche Anwendungsformen. Im Allgemeinen eine spezifische Form der Festlegung von → Zielen als zukunftsbezogene Steuerungsgrößen für die Leistung und das Verhalten der Beschäftigten. Zielvereinbarungen sollten sich maßgeblich von Zielvorgaben im Rahmen hierarchischer Beziehungen unterscheiden: Im Rahmen eines → Mitarbeitergesprächs legen Beschäftigte und Vorgesetzte gemeinsam Ziele für den Arbeitsbereich der Beschäftigten fest. Nach Möglichkeit eingebunden in ein umfassendes, hierarchieübergreifendes Zielsystem des Unternehmens (→ Management By Objectives). Mitunter Zieldefinition weniger aus dem Bereich Controlling bzw. Unternehmensplanung, sondern durch das jeweilige Aufgabenfeld der/des Beschäftigten (z. B. Stellenbeschreibungen). Nach Ablauf der definierten und bekannten Laufzeit der Zielvereinbarung: → Soll/Ist-Vergleich im weiteren Gespräch und Ermittlung des Zielerreichungsgrades auf der Basis spezifischer Daten.

Literatur

- Adamaschek, Bernd/Oechsler, Walter (Hrsg.) (2001): Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh*
- Bahn Müller, Reinhard (2001a): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München u. Mering*
- Bahn Müller, Reinhard (2001b): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 7, S. 426–433*
- Bergmeier, Edgar/Hoppe, Andreas (2006): Personalinformationssysteme. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt a. M.*
- Breisig, Thomas (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a. M.*
- Breisig, Thomas (2005): Personalbeurteilung. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln und gestalten, 3. Aufl., Frankfurt a. M.*
- Breisig, Thomas (2007): Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen, 3. Aufl., Frankfurt a. M.*
- Hardes, Heinz-Dieter/Wickert, Heiko (2004): Praxisbeispiele zur Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, München u. Mering*
- Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2004): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor, edition der Hans-Böckler-Stiftung 119, Düsseldorf*
- Klein-Schneider, Hartmut (1999): Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 14, Düsseldorf*
- Pull, Kerstin (1996): Übertarifliche Entlohnung: ein Ergebnis vorweggenommener Verhandlungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 4, S. 607–615*

- Sternberger-Frey, Barbara (2004):* Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligung, edition der Hans-Böckler-Stiftung 122, Düsseldorf
- Tondorf, Karin (1998a):* Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 6, S. 386–392
- Tondorf, Karin (1998b):* Zielvereinbarungen – die Basis von Beurteilung und Leistungsvergütung, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Nr. 6, S. 322–327
- Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut (2002):* Steuerung durch Zielvereinbarungen. Anwendungspraxis, Probleme, Gestaltungsüberlegungen, Berlin
- WSI (Hrsg.) (2007):* WSI-Tarifhandbuch 2007, Frankfurt a. M.

Internetadressen

Das Internet bietet zur Thematik umfassende Materialien, interessante Dokumente und Praxisberichte, z.B. unter den Suchwörtern Variable Vergütung, Leistungsbezogene Entlohnung, Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung etc. Im Folgenden werden einige Internetadressen empfohlen, an die man sich bei tieferem Interesse ebenfalls wenden kann.

Regelmäßige Besprechungen oder gar Originaltexte aktueller Zeitschriftenaufsätze zum Personalwesen im Allgemeinen und zum Thema Entgelt im Besonderen sind zu finden (z.T. kostenpflichtig) unter:

www.mwonline.de

www.dgfp.de

www.flexible-unternehmen.de

Bei tariflichen Fragen empfiehlt sich das Tarifarchiv des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI):

www.tarifvertrag.de

Einsichten in Gehaltsstrukturen bietet:

www.personalseite.de/gehalt/gehaltstabellen.htm

Bei detaillierten Rechtsfragen lohnt sich eine Recherche in der Rechtsdatenbank der IG Metall:

www.igmetall.de/recht_und_rat/rechtsdatenbank

Betriebsvereinbarungen zu Entlohnungs- und anderen Angelegenheiten einsehen und auswerten:

www.soliserv.de

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutende Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter *www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen*

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

- Abwesenheit 74
Akkordlohn 9
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz 11
Ältere Beschäftigte 86
Altersteilzeit 66, 86, 87, 125
Anwesenheit 66
Arbeitsrechtliche Konsequenzen 103
Ausscheidende 87, 125
Ausschuss 95, 100, 104, 106, 107, 113, 127
Außertarifliche 26
Auszubildende 26, 27, 82, 83, 84, 122, 124
- Bankgewerbe 11, 15, 139
Bemessungsgrundlagen 17, 29
Beschwerde 100, 105
Betriebliche Kommission 11, 104, 105
Betriebstreue 72
Bundesdatenschutzgesetz 93
- Datenablage und -verwendung 89
Direkte Beteiligung 97, 118, 125
Diskriminierungsanfälligkeit 20, 117
- EDV-Speicherung 90
Einigungsstelle 109, 110
ERA 11, 14, 48
Evaluation 95, 117, 120, 125
- Gekündigte 87, 125
Gemeinsame Arbeitskreise 104
Gerechtigkeit 24
Gleichbehandlungsgrundsatz 128, 129
- Individualisierung 104
Information 39, 42, 52, 68, 70, 102, 109, 112, 123, 124, 126, 127
- Jahreserfolgsprämien 21, 27, 28, 64, 79, 99, 118, 122
- Kennzahlen 29, 32, 33, 64, 65, 66, 67, 68, 71, 99, 118, 120, 124, 140
Konfliktlösung 44, 97, 98, 107, 113, 117, 118, 119
Krankenstand 66, 67, 116
Krankheit 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 120, 124
- Leistungsbeurteilung 14, 19, 20, 21, 22, 29, 30, 47, 48, 56, 57,

58, 77, 86, 91, 99, 118, 120,
 124, 128, 141
 Leistungsdruck 104
 Leistungsgeminderte 85, 124

 Management by Objectives 18
 Mitarbeiterbefragung 126
 Mitarbeitergespräch 20, 40, 46,
 47, 52, 54, 55, 84, 100, 123
 Mitbestimmung 16, 89, 97, 111,
 114, 116, 128, 129, 142
 Mitglieder des Betriebs- oder
 Personalrats 84, 120

 Nachteilsausschluss 102, 103
 Neueingetretene 83, 124

 Personalabteilung 100
 Personalakte 39, 90, 91, 92, 113,
 125
 Personalentwicklung 19, 25, 52,
 53, 90
 Provisions- und Prämien-
 regelungen 21, 28, 59, 80
 Prozesscontrolling 95, 117

 Rechte des Betriebs- und
 Personalrats 111, 126
 Reklamation 98, 107, 119

 Schulung 88, 118, 120, 125
 SMART-Regel 19, 21, 40, 123
 Soll/Ist-Vergleich 19, 30
 Sonderregelungen 81
 Stichtagsregelungen 87

 Tarifvertrag 10, 11, 12, 14, 15,
 16, 26, 32, 35, 36, 65, 94, 98,
 104, 106, 109, 114, 115, 116,
 127
 Teamziele 38
 Testläufe 93
 TVöD 10, 12, 13, 15, 19, 26, 32,
 47, 48, 57, 59, 64, 69, 103,
 104, 105, 106, 114
 Typen 17, 47, 122

 Unternehmensstrategie 24
 Unternehmensziele 21, 22, 68,
 79, 98

 Versetzung 82, 103, 124
 Vorgehen bei Nichteinigung 108,
 109

 Ziele 18, 19, 21, 22, 23, 26,
 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41,
 42, 43, 44, 45, 58, 59, 68, 70,
 71, 74, 76, 82, 98, 101, 103,
 104, 111, 113, 120, 122, 123,
 124
 Zielgruppen 26, 29, 60, 118,
 122
 Zielvereinbarung 12, 15, 18,
 19, 21, 28, 29, 31, 38, 40, 41,
 43, 44, 46, 57, 58, 59, 69, 70,
 75, 83, 90, 94, 97, 100, 101,
 103, 104, 118, 123, 124, 132,
 141
 Zielvorgabe 18, 31, 60, 120

Bereits erschienen:

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Ronny Heinkel Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG	978-3-7663-3885-3		12,90	2008
Marianne Giesert Betriebliche Gesundheitsförderung	Fallstudien 978-3-7663-3798-6		12,90	2008
Christiane Lindecke Flexible Arbeitszeiten im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3800-6		12,90	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß Geliebte Chancengleichheit im Betrieb	Fallstudien 978-3-7663-3799-3		12,90	2008
Karl-Hermann Böker E-Mail-Nutzung und Internetdienste	978-3-7663-3858-7		12,90	2008
Thomas Breisig Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte	978-3-7663-3861-7		12,90	2008
Sven Hinrichs Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung	978-3-7663-3860-0		12,90	2008
Christine Zumbeck Leiharbeit und befristete Beschäftigung	978-3-7663-3859-4		12,90	2008
Karl-Hermann Böker Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3884-6		12,90	2008
Ingo Hamm Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle	978-3-7663-3729-0		12,90	2008
Martin Renker Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten	978-3-7663-3729-0		9,90	2007
Englische Ausgabe Integrating Foreign National Employees	987-3-7663-3753-5		9,90	2007
Karl Hermann Böker Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten	978-3-7663-3731-3		9,90	2007
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit	978-7663-3725-2		9,90	2007
Regine Romahn Eingliederung von Leistungsveränderten	978-3-7663-3752-8		9,90	2007
Robert Kecskes Integration und partnerschaftliches Verhalten	Fallstudien 978-3-7663-3728-3		9,90	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt Chancengleich und familienfreundlich	3-7663-3726-2		9,90	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe Personalinformationssysteme	978-3-7663-3730-6		9,90	2006
Regine Romahn Gefährdungsbeurteilungen	3-7663-3644-4		9,90	2006
Reinhild Reska Call Center	3-7663-3727-0		9,90	2006

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Englische Ausgabe Occupational Health Policy	978-3-7663-3753-5		9,90	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann Betriebliche Weiterbildung	3-7663-3642-8		9,90	2005
Englische Ausgabe European Works Councils	3-7663-3724-6		9,90	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anna Krehnke · Rudi Rupp Interessenausgleich und Sozialplan	3-7663-3686-X		9,90	2005
Maria Büntgen Teilzeitarbeit	3-7663-3641-X		9,90	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager	Forschung für die Praxis 3-7663-3594-4		9,90	2004
Hellmut Gohde Europäische Betriebsräte	3-7663-3598-7		9,90	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft	3-7663-3569-3		9,90	2004
Karl-Hermann Böker Arbeitszeiterfassungssysteme	3-7663-3568-5		9,90	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger Sucht und Suchtmittelmissbrauch	3-7663-3533-2		9,90	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	3-7663-3567-7		9,90	2004
Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom Betriebliche Kompetenzentwicklung *	Fallstudien 3-935145-57-8	13081	12,00	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng Betriebliche Altersvorsorge	3-7663-3514-6		9,90	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland Mitarbeiterkapitalbeteiligung	3-7663-3516-2		9,90	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller Telekommunikationsanlagen	3-7663-3515-4		9,90	2003
Karl-Hermann Böker EDV-Rahmenvereinbarungen	3-7663-3519-7		9,90	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler Betriebliche Gesundheitsförderung	3-7663-3524-3		9,90	2003
Ferdinand Gröben Betriebliche Gesundheitspolitik	3-7663-3523-5		9,90	2003
Werner Killian · Karsten Schneider Umgestaltung des öffentlichen Sektors	3-7663-3520-0		9,90	2003
Hartmut Klein-Schneider Personalplanung *	3-935145-19-5	13047	8,18	2001

	ISBN	Bestell nr.: *	Preis €	Jahr
Winfried Heidemann Hrsg. Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen *	3-935145-17-9	13045	8,18	2000
Hans-Böckler-Stiftung Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation *	3-935145-12-8	13041	8,18	2000
Englische Ausgabe Employment, working conditions and company organisation *	3-935145-12-6	13042	8,18	2000
Lothar Kamp Telearbeit *	3-935145-01-2	13031	8,18	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller Outsourcing *	3-935145-08-X	13037	8,18	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Fallstudien Bündnisse für Arbeit im Betrieb *	3-928204-77-7	13061	11,00	1999
Winfried Heidemann Beschäftigungssicherung *	3-928204-80-7	13008	7,00	1999
Hartmut Klein-Schneider Flexible Arbeitszeit *	3-928204-78-5	13006	7,00	1999
Siegfried Leitretter Betrieblicher Umweltschutz *	3-928204-77-7	13007	6,65	1999
Lothar Kamp Gruppenarbeit *	3-928204-77-7	13005	6,14	1999
Hartmut Klein-Schneider Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt *	3-928204-97-4	13014	8,18	1998

Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den “Analysen und Handlungsempfehlungen”

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich.
Darüberhinaus bieten wir die Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet: www.boeckler.de an.

Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen




Analyse- und Handlungsempfehlungen

Ingo Hamm

Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle

ISBN 978-3-7663-3729-0

2008, 156 Seiten, kartoniert 12,90 €

mit CD-ROM 

Flexibilisierte Arbeitszeiten gehören inzwischen zum Standard im deutschen Wirtschaftsleben. Trotzdem wird in Forderungen von Seiten der Verbände und Politik häufig der Anschein erweckt, die Flexibilisierung sei eine Zukunftsaufgabe. Betriebsräte bzw. Personalräte streiten nicht mehr darüber, ob die Arbeitszeit flexibilisiert wird, sondern darum, wie dies gestaltet werden kann. Die bereits existierende Vielfalt betrieblicher Lösungen ist kaum noch überschaubar.

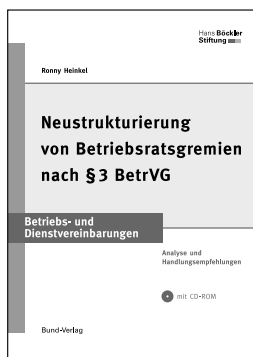
Orientierung in diesem Dschungel bietet vorliegende Auswertung. Mit welchen Techniken haben die Parteien den Auf- und Abbau von Zeitguthaben gesteuert? Wie werden Abweichungen von der Regelarbeitszeit behandelt? Und wie erfolgte die Festlegung der Lage der Arbeitszeit? Anhand von anonymisierten Auszügen aus Vereinbarungen wird diesen und weiteren Fragen zur betrieblichen Praxis nachgegangen.

Es wird deutlich, dass viele Interessenvertretungen im Stadium der Suche nach der richtigen Lösung sind. Neben innovativen Ideen finden sich auch unzulängliche Grenzziehungen und sogar Verstöße gegen geltendes Recht.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder

www.betriebsvereinbarung.de




Analyse- und Handlungsempfehlungen

Ronny Heinkel

Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG

ISBN 978-3-7663-3885-3

2008, kartoniert 12,90 €

mit CD-ROM 

Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 ist auch § 3 BetrVG neu gefasst worden. Tarifvertrags- und Betriebsparteien können seitdem Betriebsratsstrukturen besser an bestehende Unternehmensstrukturen anpassen. Durch Restrukturierungen konnte es beispielsweise passieren, dass dem Betriebsrat die entscheidungsbefugten Verhandlungspartner auf Arbeitgeberseite abhanden kamen. Mit der Neufassung des § 3 BetrVG wurde die starre Anbindung des Betriebsrats an den Betrieb gelöst und die Gestaltungsmöglichkeiten der beteiligten Kollektivparteien vor Ort wurden verbessert. Wird dieses Thema auch nicht so häufig diskutiert, so ist es doch im Hinblick auf die Organisation von Betriebsratsstrukturen sehr relevant. Wichtige Details enthält daher diese Auswertung von 21 Vereinbarungen; darunter Betriebsvereinbarungen und vor allem Haustarifverträge aus den Jahren 2002 – 2006. Inzwischen liegen erste Erfahrungen vor, wie Interessenvertretungen § 3 BetrVG nutzen, wenn es z.B. um Neustrukturierung von Betriebsräten, Einrichtung von Spartenbetriebsräten oder unternehmenseinheitlichen Betriebsräten geht. Die Analyse macht deutlich, welche Regelungen die Vertragsparteien treffen und wo ggf. noch Rechtsunsicherheiten in der Vereinbarungspraxis existieren.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder

www.betriebsvereinbarung.de



Analyse- und Handlungsempfehlungen

Sven Hinrichs

Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

ISBN 978-3-7663-3860-0

2008, ca. 100 Seiten, 12,90 €

mit CD-ROM 

Die Gestaltungsmöglichkeiten zur Personalbeurteilung sind inzwischen vielfältig. Es gibt offene und flexible Verfahren, die nicht so sehr auf enge Beurteilungsskalen abstellen. Einige Instrumente berücksichtigen stärker die Förderung und Entwicklung der einzelnen Beschäftigten und fokussieren nicht nur eingengt auf Planungs-, Kontroll- und Funktionszuweisungen.

Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen sind zwei neuere Verfahren, die zunehmend in Betrieben Anwendung finden. Mitarbeitergespräche sind in der Regel protokollierte Gespräche zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem. Zielvereinbarungen können, müssen aber nicht, die Personalbeurteilung und ein übergeordnetes Führungs- und Managementkonzept verknüpfen. Der Trend, auch Beschäftigte auf mittleren und unteren Ebenen in dieser Weise zu beurteilen und nicht nur Führungskräfte, ist relativ neu.

In der Auswertung werden rund 100 betriebliche Vereinbarungen, die Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen regeln, untersucht. In anschaulicher Weise werden Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte aufgezeigt. Die beiliegende CD-ROM enthält umfangreiches Textmaterial.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder
www.betriebsvereinbarung.de

Bücher und Buchreihen | Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



Analyse- und Handlungsempfehlungen

Christine Zumbek
Leiharbeit und befristete Beschäftigung
ISBN 978-3-7663-3859-4
2. Auflage 2008, ca. 90 Seiten, 12,90 €
mit CD-ROM

Unternehmen greifen zunehmend auf prekäre Beschäftigungsformen, wie Leiharbeit oder befristete Beschäftigung, zurück. Auf diesem Weg können kurzfristig Spitzen im Arbeitsaufkommen ohne den Einsatz »eigener« Personalreserven abfangen werden. Seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat der Betriebsrat verstärkt die Aufgabe, die Integration dieser Randbelegschaft in den Betriebsalltag zu fördern.

Für die erste Analyse wurden rund 74 Betriebsvereinbarungen verwendet, die sich mit Regelungen für Leiharbeiterinnen und befristet Beschäftigte befassen. Aufgegriffen wurden besonders Regelungen, die die Einstellung und Integration der prekär Beschäftigten in den Betrieb in den Mittelpunkt stellen, sowie Vereinbarungen, die sich in Krisenzeiten der Sicherung der Stammbeslegschaft widmen. Die vorliegende Auswertung ist eine um 36 Vereinbarungen aktualisierte und erweiterte Auflage der Auswertung aus dem Jahr 2005.

Originalzitate geben wertvolle Hinweise und Formulierungshilfen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

Besuchen Sie unsere Onlinedatenbank im Internet!
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen oder
www.betriebsvereinbarung.de