

Informationen zur

Tarifpolitik

WSI

Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 43

Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg*

Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen

von Reinhard Bispinck

Problemstellung	1
Ein Überblick über 26 Tarifbereiche	4
Akkordlohn, Prämienlohn	6
Leistungszulagen	12
Zielvereinbarungen	15
Erfolgs- bzw. ergebnisorientierte Entgeltbestandteile	17
Fazit	22

Düsseldorf, September 2000

* Nachdruck des Schwerpunktthemas aus dem WSI-Tarifhandbuch 2000.

www.tarifvertrag.de

Tarifabschlüsse – Tarifchronik – Tarifberichte – Tarifregelungen
nach Branchen – Tarifsysteem im Überblick – Tarifpolitisches Glossar
Tarifpolitik in Europa – Tarifquiz – Tarif-Links

Wirtschafts- und
Sozialwissenschaftliches
Institut in der
Hans-Böckler-Stiftung
(WSI)

Verantwortlich:
Prof. Dr. Heide Pfarr

Redaktion:
Dr. Reinhard Bispinck
WSI-Tarifarchiv

Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 7778-248

Fax: 0211 / 7778-250

E-Mail: tarifarchiv@wsi.de

www.tarifvertrag.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

1. Problemstellung

Das Thema hat wieder Konjunktur: Ob Gruppenprämie oder individueller Erfolgsbonus, ob gain-sharing oder traditionelle Leistungszulage, ob Leistungsanreize durch Zielvereinbarung oder ertragsabhängige Mitarbeiterbeteiligung – die leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltgestaltung ist seit einiger Zeit wieder Gegenstand verstärkter Diskussion. In den Betrieben werden neue Modelle erprobt, die Tarifvertragsparteien verhandeln über entsprechende Regelungen, die Personal- und Unternehmensberatungen bieten Spezialseminare an und auch in der betriebswirtschaftlichen und sonstigen Fachliteratur steigt die Zahl der Veröffentlichungen an.

Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig: Zweifellos gehören die tiefgreifenden Umbrüche der Produktions-, Organisations- und Arbeitsformen quer durch alle Wirtschaftszweige zu den treibenden Faktoren, aber auch unabhängig davon greifen neue Ansätze der Personal- und Vergütungspolitik Platz, die sich von traditionellen Auffassungen lösen. Es gibt so etwas wie die Wiederbelebung der Leistungsideologie, die sich auch auf dem Gebiet der Entgeltgestaltung niederschlägt.

Auch wenn die Formen und Verfahren von neuen Entgeltkonzepten und –praktiken auf den ersten Blick kaum auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind, liegen ihnen doch gemeinsame strategische Zielsetzungen zugrunde:

- Der Leistungsbezug der Vergütung soll insgesamt erheblich verstärkt werden. Zwar gibt es in vielen Wirtschaftszweigen und Tätigkeitsbereichen leistungsbezogene Entgeltkomponenten, aber ihr Anteil soll deutlich vergrößert werden.
- Die bisherigen am persönlichen Arbeitseinsatz und Leistungsprofil der Beschäftigten anknüpfenden Anreiz- und Vergütungskonzepte sollen um betriebswirtschaftliche und marktbezogene Kennziffern und Leistungsdaten der Betriebe ergänzt werden.
- Das individuelle Arbeitseinkommen soll dadurch stärker an die wirtschaftliche Lage (“*performance*”) des Betriebs/Unternehmens und ihre Veränderung gekoppelt werden.

Im Ergebnis soll die Vergütung dadurch sehr viel variabler werden, der garantierte Sockel eines festen Einkommens in der Folge zurückgehen.

Dieser Trend stellt eine Herausforderung für die gewerkschaftliche Tarifvertragspolitik dar. Traditionell bestehen in zahlreichen Tarifbereichen vor allem im gewerblichen Bereich, aber zum großen Teil auch bei den Angestellten Regelungen zur leistungsbezogenen Vergütung, aber viele Regelungen sind bereits Jahrzehnte alt. Der von allen Seiten konstatierte Reformbedarf konnte allerdings bislang nur bruchstückhaft abgearbeitet werden, die Überarbeitung alter bzw. die Entwicklung neuer Entgeltrahmenbestimmungen kommt nur sehr langsam voran.

Anders als bei der leistungsbezogenen Entlohnung bestand und besteht gegenüber der Tarifierung von *erfolgs-* bzw. *ertragsorientierten* Vergütungssystemen bzw. -elementen auf gewerkschaftlicher Seite große Skepsis bzw. Ablehnung. Sie beruht im Wesentli-

chen darauf, dass die Einkommen der ArbeitnehmerInnen nicht (noch stärker) von der wirtschaftlichen Lage des Betriebs abhängig werden sollen. Da die Beschäftigten ohnehin bereits das Beschäftigungsrisiko tragen, sollten sie nicht auch noch das Betriebsrisiko in Form eines zusätzlichen Einkommensrisikos übernehmen müssen. Es ist jedoch nicht zu übersehen, dass der tarifliche Regelungsdruck zunimmt je stärker sich solche Vergütungskomponenten auf betrieblicher Ebene durchsetzen.

Die Datenlage zur Verbreitung leistungs- und erfolgsbezogener Entgeltgestaltung ist sehr lückenhaft.¹ Die **Betriebs- und Personalrätebefragung des WSI 1997/98** ergab folgende Daten zur Verbreitung von leistungs- und erfolgsbezogener Vergütung (vgl. nachstehende Tabelle).

Leistungs- und ertragsabhängige Bezahlung nach Angaben der Betriebsräte in %

Leistungsabhängige Einkommensbestandteile			
	Betriebsräte		
	gesamt	West	Ost
- nein	37,4	37,4	37,9
- ja, im gewerblichen Bereich	57,3	57,8	54,6
- Akkordentlohnung	13,6	15,2	5,2
- Prämienentlohnung	20,4	20,5	18,6
- ja, im Angestelltenbereich	33,2	32,7	35,5
- Zielvereinbarungen	14,7	14,8	13,4
- sonstige Leistungsbeurteilungen	22,3	21,6	26,5
- ja, bei leitenden Angestellten	19,4	19,3	20,8
Ertrags- bzw. gewinnabhängige Bezahlung			
- nein	32,6	31,9	36,3
- ja, darunter:	30,4	32,0	22,5
- als Jahressonderzahlung	76,9	78,3	70,8
- als laufende (monatliche) Bezüge	14,1	12,2	25,1
- Sonstiges	11,0	9,5	20,3
für folgende Gruppen:			
- ganze Belegschaft	43,1	43,2	43,1
- Führungskräfte	52,4	54,1	40,9
- einzelne Beschäftigtengruppen	21,2	17,8	44,2

Quelle: WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1997/98

Zum Thema **„leistungsabhängige Bezahlung“**: Mehr als die Hälfte der Betriebsräte (57,3 %) gibt an, dass es leistungsabhängige Einkommensbestandteile gibt. Dabei ist die Verteilung eindeutig größenabhängig. Der Anteil der Betriebe mit solchen Vergütungselementen steigt von 30,1 % bei bis zu 50 Beschäftigten auf 73,2 % bei mehr als 500 Beschäftigten.² Im West/Ost-Vergleich ergeben sich keine nennenswerten Unterschiede

¹ Die amtliche Statistik informiert nur sehr schematisch über die Anwendung von Zeitlohn, Leistungslohn und Mischlohn, im Übrigen gibt es vereinzelt branchenbezogene Untersuchungen; zuletzt sehr instruktiv über die Metallindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie sowie das Bankgewerbe die Untersuchung von Bahn Müller (Bahn Müller 2000).

² 5,3 % der Betriebsräte (16,9 % in Betrieben bis 50 Beschäftigte) konnten keine Angaben machen.

(57,8/54,6 %). Deutlich überdurchschnittlich ist die Leistungsvergütung in den Sektoren Grundstoffverarbeitung (72,2 %) und Investitionsgütergewerbe (67,8 %) vertreten, während sie im Baugewerbe (36,4 %), bei Bildung/Verlagen (35,8 %) und bei Versicherungen (30,2 %) schwächer ausgeprägt ist.

Bei den gewerblichen Beschäftigten überwiegt die Prämienentlohnung (20,4 %) gegenüber der (klassischen) Akkordentlohnung (13,6 %). Bei den Angestellten erfolgt die Leistungsvergütung auf Basis von Leistungsbeurteilungen (22,3 %) oder von Zielvereinbarungen (14,7 %). In knapp 20 % der Betriebe gibt es leistungsbezogene Vergütung nach Angaben der Betriebsräte auch für die leitenden Angestellten. In vier von fünf Fällen erfolgt die Leistungsvergütung auf der Basis von schriftlichen Vereinbarungen, entweder durch Tarifvertrag (35,2 %) und/oder Betriebsvereinbarung (60,9 %) oder durch sonstige Vereinbarungen (meist individuelle arbeitsvertragliche Regelungen) (11,4 %).

In knapp einem Drittel (30,4 %) der Betriebe gibt es nach Angaben der Betriebsräte **ertrags- bzw. gewinnabhängige Leistungen**. Ein weiteres Drittel (32,6 %) verneint die Frage, das letzte Drittel macht dazu keine Angaben. In größeren Betrieben (ab 500 Beschäftigten) ist diese Vergütungsform besonders stark vertreten (43,5 %), allerdings machen in kleineren Betrieben bis zu zwei Drittel der Betriebsräte keine Angaben. Insgesamt überwiegt eindeutig die Form der ertragsabhängigen Jahressonderzahlung (76,9 %), teilweise sind aber auch die laufenden Bezüge ertragsabhängig (14,1 %) oder es werden andere Formen wie z.B. Provisionen gewählt (11 %). Die ertrags- bzw. gewinnabhängigen Leistungen gelten in 43,1 % für die gesamte Belegschaft, in gut der Hälfte der Fälle (52,4 %) nur für die Führungskräfte und bei gut einem Fünftel (21,2 %) nur für bestimmte Beschäftigtengruppen (Außendienst, Verkauf, AT-Beschäftigte u.a.).

Die Folge der wachsenden Verbreitung war, dass nach und nach im tariflichen Bereich erfolgs- und ertragsbezogene Regelungen vereinbart wurden, so vor allem für jährlich geleistete Sonderzahlungen. Für die laufenden monatlichen Entgelte waren erfolgsbezogene Entgeltbestandteile bislang lediglich in Form von Provisionen etwa für Außendienstmitarbeiter (Vertreter) geläufig. Aber in Einzelfällen gibt es tarifliche Regelungen mittlerweile auch für andere Beschäftigtengruppen. Vorreiter sind generell die Firmen- oder Haustarifverträge, die in der Regel unternehmens- bzw. betriebspezifische Lösungen beinhalten. Von der inhaltlichen Regelungsaufgabe her entsprechen sie insofern eher Betriebsvereinbarungen. Bei Branchen- und Flächentarifverträgen tun sich die Tarifparteien erkennbar schwerer, teils wegen grundsätzlicher Bedenken und widersprüchlicher Interessen, teils wegen des objektiv größeren Schwierigkeitsgrades, einheitliche Rahmenbedingungen zu formulieren.

Aus dieser Diskrepanz resultiert eine größer werdende Kluft zwischen betrieblicher Leistungs- und Entgeltpolitik einerseits und dem tariflichen Regelungs- und Normenbestand andererseits. Für manche Unternehmen und Wirtschaftszweige steht zu befürchten, dass diese Regelungslücke die Akzeptanz und Wirkungskraft der Tarifverträge insgesamt beeinträchtigt. Eine faktisch normsetzende Wirkung geht überdies von jenen "weißen Flecken" auf der tarifpolitischen Landkarte aus, die bislang ganz ohne tarifliche

Regulierung der Arbeits- und Einkommensbedingungen auskommen. Zu berücksichtigen ist für die künftige tarifpolitische Entwicklung ferner, dass die bisherigen Erfahrungen in den einzelnen Wirtschaftszweigen und Tarifbereichen sehr unterschiedlich sind. Während in manchen Branchen jahrzehntelange Erfahrungen mit der Anwendung eines ausgefeilten Instrumentariums tariflicher (und betrieblicher) leistungsbezogener Entgeltregulierung vorliegen, stehen andere Bereiche noch ganz am Anfang.

Der folgende Überblick dient dem Ziel, in gedrängter Form Informationen über die real existierende Spannweite der vorhandenen *tariflichen* Bestimmungen zur leistungs- und erfolgsbezogenen Entgeltfestsetzung zu geben.³

2. Ein Überblick über 26 Tarifbereiche

Die folgende Bestandsaufnahme konzentriert sich auf den derzeitigen tariflichen Regelungsstand in ausgewählten Tarifbereichen. Zunächst werfen wir einen ersten Blick auf 26 Tarifbereiche aus den Bereichen Landwirtschaft, Industrie, Handwerk und private und öffentliche Dienstleistungen, die einen typischen Querschnitt durch die Tariflandschaft darstellen. Darüber hinaus werden eine Reihe von Tarifbereichen (mit Verbands- und Firmentarifverträgen) berücksichtigt, in denen es neue, interessante Regelungen gibt.

Die tabellarische Übersicht über die 26 Tarifbereiche zeigt folgendes Bild: Verbreitet sind traditionelle Regelungen zum Leistungslohn wie etwa Akkord- oder Prämienlohn im gewerblichen Bereich und in geringerem Maße auch im Angestelltenbereich in Form von Leistungszulagen. Lediglich in drei unternehmensbezogenen Tarifbereichen sowie ansatzweise im öffentlichen Dienst gibt es tarifliche Regelungen zu Zielvereinbarungen. Darüber hinaus gehende neue Formen *erfolgs-* bzw. *ertragsbezogener* Vergütungsbestimmungen finden sich nicht. Die Spannweite der inhaltlichen Bestimmungen ist enorm:

Der klassische Typus tariflicher Leistungsregulierung findet sich in der **Industrie**. So wird beispielsweise in der Metallindustrie die Anwendung der Entlohnungsgrundsätze Zeitlohn, Akkord- und Prämienlohn hochgradig ausdifferenziert vorgeschrieben. Vergleichbar detaillierte Bestimmungen zum Leistungslohn finden sich in verschiedenen anderen Industriebereichen wie z.B. Chemie, Holzverarbeitung, Papierverarbeitung, Druck, sowie Textil und Bekleidung. Auch im Bauhauptgewerbe besteht ein detaillierter Rahmentarifvertrag für Leistungslohn. Die für den Angestelltenbereich vereinbarten Vorschriften in den verschiedenen Industriezweigen sehen in der Regel die Anwendung von Leistungszulagen vor, sie sind im Vergleich zum Leistungslohn im gewerblichen Bereich deutlich weniger ausdifferenziert.

³ Zu den betrieblichen Regelungen vgl. die ausführliche Darstellung bei Klein-Schneider (1999).

Übersicht: Tarifliche Regelungen zum leistungs- und erfolgsbezogenen Entgelt

	Leistungslohn	Leistungszulagen	Zielvereinbarung	Erfolgskomponente
Landwirtschaft Bayern	Akkord	-	-	-
Energiewirtschaft NRW (GWE-Bereich)	-	-	-	-
Steinkohlenbergbau Ruhr	Gedinge, Akkord, Prämie	techn. Ang.: Zulage	-	-
Eisen- und Stahlindustrie NRW	Prämie	Ang.: Zulage	-	-
Chemische Industrie Nordrhein	Akkord, Prämie	Zulage	-	-
Mineralölverarbeitung RWE-DEA	-	-	-	-
Metallindustrie Nordw./Nordbaden	Akkord, Prämie	Arb., Ang.: Zulage	-	-
Kfz-Gewerbe NRW	Leistungslohn	-	-	-
Holzverarbeitende Industrie Westfalen-Lippe	Akkord, Prämie	Ang.: Zulage	-	Ang.: Provision
Papierverarbeitende Industrie Westfalen	Akkord, Prämie	Arb., Ang.: Zulage	-	-
Druckindustrie Arb.: Bundesgebiet-West Ang.: Bayern	grundsätzlich Zeitlohn, Akkord, Prämie	Arb., Ang.: Zulage	-	-
Textilindustrie Baden-Württemberg	Akkord, Prämie	Arb., Ang.: Zulage	-	-
Bekleidungsindustrie Bayern	Akkord, Prämie	Ang.: Zulage	-	-
Süßwarenindustrie	Akkord, Prämie	-	-	-
Bauhauptgewerbe	Leistungslohn, Prämie	-	-	-
Großhandel NRW	Akkord	-	-	-
Einzelhandel NRW	-	Ang.: Zulage	-	-
Deutsche Bahn AG Konzern	Prämie	-	Verkauf: Zielvereinbarung Umsatz	
Deutsche Post AG	-	Arb.: Stückzulage Zulage	Zielvereinbarung Vertrieb	
Deutsche Telekom AG	-	Zulage	Zielvereinbarung Vertrieb	
Privates Transport- und Verkehrsgewerbe NRW	Akkord, Prämie	-	-	-
Privates Bankgewerbe	-	-	-	-
Privates Versicherungsgewerbe	-	-	-	-
Hotel- und Gaststätten-gewerbe Bayern	-	-	-	Umsatzbeteiligung
Gebäudereinigerhandwerk NRW	Akkord	-	-	-
Öffentlicher Dienst	Akkord, Prämie, Gedinge	Arb., Ang.: Zulage, Leistungsprämie	Zielvereinbarung	-

Quelle: WSI-Tarifarchiv 2000

Im Vergleich dazu zeichnen sich andere Tarifbereiche aus dem produzierenden Gewerbe durch eine bemerkenswerte Regelungszurückhaltung aus: In der Energiewirtschaft und auch in der Mineralölindustrie (RWE-DEA) enthalten die Tarifverträge keinerlei leistungsbezogene Bestimmungen. In einigen Bereichen gibt es zumindest im Angestelltenbereich keinerlei einschlägige Bestimmungen, dazu gehören u.a. die Landwirtschaft Bayern, das Kfz-Gewerbe, die Süßwarenindustrie und das Bauhauptgewerbe.

Im privaten und öffentlichen **Dienstleistungsbereich** findet sich eine sehr gemischte Regelungslage: Leistungslohn für die gewerblichen Beschäftigten ist im Groß- und Außenhandel NRW (Akkord), im privaten Verkehrsgewerbe NRW (Akkord, Prämie) sowie im Gebäudereinigerhandwerk als Möglichkeit vorgesehen, genauere Regelungen fehlen jedoch. Im Einzelhandel finden sich für die Angestellten nur ganz allgemeine Bestimmungen zu Leistungszulagen. Im Hotel- und Gaststättengewerbe Bayern sehen die Bestimmungen eine Umsatzbeteiligung des Bedienungspersonals vor.

Fehlanzeige ist für den Bereich der Finanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen) zu melden: Das gesamte Feld der leistungsbezogenen Vergütung ist in den bestehenden Tarifverträgen nicht behandelt. Allerdings laufen seit geraumer Zeit Verhandlungen zur Neuordnung der Entgeltstruktur, die auch zur Einführung von leistungsbezogenen Entgeltkomponenten führen soll. Im öffentlichen Dienst besteht für den kommunalen Sektor seit einigen Jahren ein Rahmentarifvertrag über Leistungszulagen und –prämien.

Eine Sonderstellung nehmen die privatisierten Unternehmen aus den Bereichen Bahn, Telekom und Post ein. Im Laufe der vergangenen Jahre wurden eine Reihe von Unternehmenstarifverträgen mit leistungs- und erfolgsbezogenen Vergütungsregelungen abgeschlossen. Dabei geht es u.a. um Leistungs- und Stückzulagen/-prämien, Bonusregelungen und variable Vergütung nach Zielvereinbarungen, die für verschiedene (insbesondere markt- und vertriebsnahe) Teilbereiche der Unternehmen vereinbart wurden.

Im Folgenden werden ausgewählte Tarifbestimmungen auszugsweise, nach inhaltlichen Gesichtspunkten gegliedert, vorgestellt. Den ersten Bereich bildet die klassische *Akkord- und Prämienentlohnung* im gewerblichen Bereich, die zweifelsohne die detailliertesten Regelungen kennt. Aber auch im Bereich der *Leistungszulagen* gibt es inzwischen eine erhebliche Regelungsvielfalt. In einem weiteren Abschnitt werden einzelne Regelungen zum Bereich *Zielvereinbarungen* vorgestellt, die als Instrument der Leistungssteuerung immer mehr an Bedeutung gewinnen. Der letzte Abschnitt zur *erfolgs- bzw. ertragsabhängigen* Vergütung enthält zwei Regelungstypen: die bei positiver Entwicklung gezahlten (zusätzlichen) Vergütungselemente (Bonuszahlungen u. Ä.) und die bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten zur Anwendung kommenden Härtefallregelungen, die etwa eine Kürzung von Vergütungsbestandteilen zur Folge haben.

3. Akkordlohn, Prämienlohn

Akkord- und Prämienentlohnung stellen die klassischen Formen der Leistungsentlohnung dar⁴. Die **Akkordentlohnung** ist eine Form der *mengenbezogenen* Entgeltgestaltung. Die einfachste Form ist der “Stückakkord”, bei dem je produziertem Stück ein bestimmter Betrag gezahlt wird. Beim heute vorherrschenden “Zeitakkord” wird für

⁴ Vgl. zur Entwicklung und den praktischen Anwendungsproblemen ausführlich: Lang/Meine/Ohl 1997, 252 ff, 272 ff.

eine bestimmte Tätigkeit eine Zeit vorgegeben. Wenn diese "Vorgabezeit" unterschritten wird, erhöht sich der Akkordverdienst. Von zentraler Bedeutung für die Leistungsverausgabung und die Verdienstchancen der ArbeiterInnen war und ist also die Festlegung der Akkordvorgabe. Die Verfahrensweise, die einzubeziehenden Daten und die Mitbestimmungsmöglichkeiten von Beschäftigten und betrieblicher Interessenvertretung stehen demzufolge im Zentrum der tariflichen Regelungen. Auch beim **Prämienlohn** geht es im Kern um einen Leistungsanreiz. Die Leistung wird in Form von mess- oder zählbaren Größen vereinbart (z.B. Produktqualität, Maschinennutzungsgrad) und das Entgelt verändert sich in Relation zur erbrachten Leistung.⁵ Die tariflichen Bestimmungen beinhalten zumeist Rahmenregelungen zu den sachlichen Bezugsgrößen, die dann betrieblich zu konkretisieren und umzusetzen sind.

Die tariflichen Regelungen zum Akkord- und Prämienlohn stammen überwiegend aus den 60er und 70er Jahren und sind dann in der Folgezeit weiterentwickelt und verfeinert worden. Regelungsinhalte und –schwerpunkte fallen sehr unterschiedlich aus. In manchen Tarifbereichen sind lediglich knappe und sehr **allgemeine Bestimmungen** vereinbart:

"Akkordarbeit ist zulässig; die Akkordsätze und Stücklohnbedingungen sowie die Prämiensätze sind vor Beginn der Arbeit unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen festzulegen ..." (MTV Fischwirtschaft Bremerhaven vom 20.12.1996, § 8).

"Alle Arbeiten von gewerblichen Arbeitnehmern, deren Eigenart es gestattet, können im Akkord ausgeführt werden." (MTV Groß- und Außenhandel NRW vom 9.7.1997, § 6).

"Die Arbeit kann vom Arbeitgeber nach Bedarf im Zeitlohn oder im Leistungslohn (Akkord- oder Prämienlohn) vergeben werden; die gesetzlichen Vorschriften sind dabei zu beachten." (MTV Privates Verkehrsgewerbe NRW für Arbeiter vom 15.6.1994, § 6 Nr. 1).

"Zusätzlich zu den tariflich geregelten Entgelten kann ein Leistungsentgelt gewährt werden." (MTV Hotel- und Gaststättengewerbe Bayern vom 15.7.1999, § 5 Ziff. 1).

"Bei der Einführung von Leistungslohnsystemen wie Prämienlohn, Stücklohn bzw. Akkordlohn u.a. hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht." (MTV Private Landwirtschaft Mecklenburg-Vorpommern vom 23.6.1992, § 8).

Die meisten tariflichen Regelungen sehen jedoch mehr ins Einzelne gehende Bestimmungen vor. Bei den Prämienlohnbestimmungen enthalten die Tarifbestimmungen in

⁵ Eine mengenleistungsbezogene Prämienentlohnung, die eine gewisse Nähe zur Akkordentlohnung hat, wird oft dann gewählt, wenn z.B. wegen wechselnder Materialbeschaffenheit oder sonstiger Schwankungen der Arbeitsbedingungen eine Akkordentlohnung nicht möglich ist.

der Regel allgemeine Definitionen bzw. Hinweise auf mögliche **Prämienarten**. Die Vielfalt der Möglichkeiten ist groß:

“Verschiedene Prämienarten sind möglich, z.B. a) Mengenprämien, b) Nutzungsprämien, c) Qualitätsprämien, d) Ersparnisprämien, e) kombinierte Prämien.” (TV Prämienregelungen Arbeiter Holzindustrie Westfalen-Lippe vom 1.2.1988, § 3 Ziff. 4).

“Prämienentlohnung kann vereinbart werden a) für Menge (z.B. bei unregelmäßigem Arbeitsablauf), b) für die Güte des Erzeugnisses oder der Arbeit (z.B. bessere Nutzung betrieblicher Anlagen, Material- oder Energieersparnis), c) für Güte und Menge (kombinierte Prämie).” (Mantel-TV Arbeiter Textilindustrie Baden-Württemberg vom 2.5.1996, § 14 Ziff. 2).

“Prämienarbeit ist solche Arbeit, die nach der Güte der Arbeit, dem Nutzungsgrad der Betriebsmittel, dem Ausbeutungsgrad der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie der Ersparnis an Energie- und Instandhaltungskosten oder ähnlichem entlohnt werden kann.” (MTV Süßwarenindustrie Bundesgebiet West vom 11.5.1994, § 7 Ziff. 9).

Die zentrale Frage ist die der Festlegung der grundlegenden Leistungsnorm. Welche **Bezugs- oder Ausgangsleistung** kann als “normal” gelten, welche Arbeitsbedingungen müssen bei der Leistungserbringung gegeben sein, welche Beschäftigten müssen sie erbringen können? Hierzu enthalten die Tarifverträge unterschiedliche Bestimmungen. Dazu einige Beispiele:

“Als normale betriebliche Akkordleistung gilt die von den Akkordarbeitnehmern mit ausreichender Eignung nach vollzogener Einarbeitung und voller Übung bei gleichartigen oder vergleichbaren Akkordarbeiten während eines ausreichenden Abrechnungszeitraums erbrachte Leistung.” (MTV Chemische Industrie vom 24.6.1992, § 16).

“Die Prämienbedingungen müssen auf Dauer biologisch und sozial zumutbar sein und einen angemessenen Mehrverdienst oberhalb des Prämienausgangslohnes ermöglichen.” (TV Prämienregelungen Arbeiter Holzindustrie Westfalen-Lippe vom 1.2.1988, § 3 Ziff. 7).

“Als Normalleistung gilt jene menschliche Leistung, die von einem geeigneten, eingearbeiteten und geübten Arbeitnehmer auf Dauer erreicht werden kann, ohne dass Gesundheitsschäden eintreten.” (MTV Arbeiter Textilindustrie Baden-Württemberg vom 2.5.1996, § 13 Ziff. 4).

Die Bezugsleistung *“ist so festzusetzen, dass der Akkordarbeiter bei menschengerechter Gestaltung der Sollarbeitsbedingungen nach Einarbeitung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Alter und tägliches Schwanken der Arbeitsleistungsfähigkeit wie des Arbeitsergebnisses ohne gesteigerte Anstrengung den Tariflohn seiner Lohn- oder Arbeitswertgruppe erreichen kann.”* (Lohn-

rahmen II Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.1973/24.4.1987, § 4).

Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, auf welche Weise und mit welcher Genauigkeit die Daten erhoben werden, die der Ermittlung und Festlegung von Vorgabewerten zugrundegelegt werden. In den klassischen Akkordlohnbereichen der Industrie sehen die Tarifverträge bis ins einzelne ausgefeilte Bestimmungen vor, die sich auf die Methoden, ihre Anwendung und Kontrolle beziehen.

Zu den vorgaberelevanten **Daten und Methoden** heißt es u.a.:

“Leistungsvorgaben sind die Vorgabewerte der Arbeitswertkataloge der Hersteller/Importfirmen.” (MTV Kfz-Handwerk NRW i.d.F. vom 1.7.97, § 4).

“Die Vorgabezeiten sind betrieblich zu ermitteln. Die ... Normalleistung wird festgestellt durch Zeitstudien und gilt als Ausgangsbasis. Bei der Ermittlung der Vorgabezeiten sind nur die jeweils geltenden Grundlagen von REFA oder Bedaux anzuwenden.” (Druckindustrie, Abkommen über die Anwendung der Zeitvorgabe bei der Entlohnung vom 4.7.1960 Ziff. II.1 und 2).

“Die ... für Zwecke der Leistungsvergütung zu ermittelnden Daten können z.B. durch Messen, Zählen, Schätzen, Rechnen, Interpolieren und mit Hilfe von Tabellen, Statistiken, Katalogen und Datenerfassungsgeräten bestimmt werden. ... Es ist sicherzustellen, dass alle zum Zweck der Leistungsvergütung ermittelten Daten reproduzierbar sind.” (MTV Chemische Industrie vom 24.6.1992, § 16).

Besonders detailliert sind die *“Vorschriften zur Ermittlung von Daten für den Zeitfaktor”* beim Akkordlohn in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden. Für statistische Auswertungen werden unter anderem die einzelnen zu berechnenden Kennwerte vorgegeben, darunter auch das unter Fachleuten berühmt gewordene “ ϵ ” (epsilon), das für die relative Genauigkeit von ermittelten Messwerten steht (Lohnrahmen II Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.1973/24.4.1987).

Die **Mitbestimmungsrechte** der Betriebsräte wie auch die **Beteiligungs- und Reklamationsrechte** der Beschäftigten sind ebenfalls Gegenstand der Tarifbestimmungen. Hier gilt zunächst – auch ohne tarifvertragliche Erwähnung – das Mitbestimmungsrecht der betrieblichen Interessenvertretung nach § 87 Abs. 1 Ziff. 11 Betriebsverfassungsgesetz.⁶ In den Verträgen selbst finden sich u.a. folgende Regelungen:

⁶ “Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: ... 11). Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren ...”

“Die Neueinführung eines der Entlohnungsgrundsätze (gemeint ist: Akkordlohn, Prämienlohn oder Zeitlohn, Anmerkung d. Verf.) oder der Wechsel ... ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren und schriftlich niederzulegen”. (Lohnrahmen II Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.1973/24.4.1987, § 2 Ziff. 2.3.1).

“Die Akkordsätze ... sind unter Hinzuziehung von mindestens einem erfahrenen Arbeitnehmer der beteiligten Arbeitergruppe im Einvernehmen zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat festzusetzen ...” (MTV Arbeiter, Steine- und Erden-Industrie Bayern vom 1.7.1998, Pkt. 56).

“Die ... auszuführenden Arbeiten ..., die Arbeitsbedingungen und die Vorgabewerte (Leistungsbedingungen) sind zwischen dem Arbeitgeber und der Leistungsgruppe ... zu vereinbaren (Leistungsvereinbarung).” (TV Leistungslohn Baugewerbe i.d.F. vom 12.11.1984, § 4).

“Das Gedinge wird grundsätzlich vor Ort in freier Vereinbarung zwischen dem Beauftragten der Werksleitung einerseits sowie dem Ortsältesten und mindestens einem Beauftragten der Gedingebelegschaft andererseits ... abgeschlossen.” (MTV Steinkohlenbergbau, Anlage 6, Abschnitt I Ziff. 5, Stand 1.1.1996).

“Zur Beilegung von Prämienstreitigkeiten ist auf Antrag des Arbeitgebers oder des Betriebsrats eine Prämienkommission zu bilden ... Kommt in der Prämienkommission keine Einigung zustande, so ist eine betriebliche Verständigung unter Hinzuziehung der Tarifvertragsparteien anzustreben. Kommt auch dann keine Einigung zustande, ist die Einigungsstelle anzurufen.” (TV Prämienregelung Holzindustrie Westfalen-Lippe, § 3 Ziff. 11).

Schließlich ist in vielen Fällen vorgeschrieben, dass die Akkordvorgaben so festgesetzt werden müssen, dass ein **Mindestverdienstniveau** auf Höhe bzw. über der Tarifvergütung erreicht wird.

“ Bei Arbeiten im Leistungslohn (Akkord) ist ... der Tarifstundenlohn garantiert ...” (MTV Arbeiter Gebäudereinigerhandwerk, § 7 Ziff. 8).

“Die Akkordsätze sind so festzusetzen, dass bei normaler Leistung der tarifliche Mindeststundenlohnsatz der betreffenden Lohngruppe erreicht wird.” (MTV Arbeiter Schuhindustrie West vom 23.4.1997, § 10 Ziff. 3).

“ ... dass bei gesteigerter Arbeitsleistung höhere Verdienste als die festgesetzten Tariflöhne erzielt werden können ...” (MTV Groß- und Außenhandel NRW vom 9.7.1997, § 6 Ziff. 8b).

“Für Leistungslohnarbeiten sind ... mindestens 10 % über dem Tariflohn zu vergüten.” (MTV Kfz-Gewerbe NRW i.d.F. vom 1.7.1997, § 4).

“... bei normaler Leistung ... 12 % über dem jeweiligen Tarifentgelt ihrer Tarifgruppe als Akkordrichtsatz verdienen ...” (MTV Süßwarenindustrie vom 11.5.1994, § 7 Ziff. 5).

“Bei Stücklohn wird eine Stunde berufsüblicher Normalleistung mit dem Richtsatz abgegolten. Der Richtsatz wird aus dem Stundenentgelt der jeweiligen Entgeltgruppe zuzüglich 15 % gebildet.” (MTV Obst- und gemüseverarbeitende Industrie vom 31.1.1997, § 6 Ziff. 2).

“... dass sich für die normale betriebliche Akkordleistung ein Verdienst ergibt, der 115 Prozent des Tarifentgelts nicht unterschreiten darf.” (MTV Chemische Industrie West vom 24.6.1992, § 16 Ziff. 7).

“... ein Verdienst, der 20 v.H. über dem tariflichen Stundenlohn (Akkordrichtsatz) liegt ...” (Ergänzungs-TV Maler- und Lackiererhandwerk, Korrosionsschutz vom 25.5.1987, § 6 Ziff. 1).

“Die Müllader und Müllwagenfahrer erhalten bei Vollbeschäftigung ... den jeweiligen Monatstabellenlohn der maßgeblichen Lohngruppe... Daneben wird ein Akkordlohnzuschlag in Höhe von 25 % der Stufe 1 der Lohngruppe 3 BZT-G/NRW gezahlt.” (TV Abfall Aachen vom 23.4.1997, § 3 Ziff. 1).

“Der erreichte Verdienst ... aller Akkordarbeiter des Betriebes darf ... 130 % der tariflichen Akkordlohnsumme des Betriebes nicht unterschreiten.” (Lohnrahmen II Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.1973/24.4.1987, § 4 Ziff. 4.6.2).

Bei **Prämienlohnarbeit** gibt es ebenfalls Verdienstniveaubestimmungen, die teilweise Bezug auf die Akkordentlohnung nehmen:

“Der Prämienausgangslohn ist der Tariflohn (Akkordrichtsatz der jeweiligen Arbeitswert-/Lohngruppe.” (Lohnrahmen II Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 20.10.1973/24.4.1987, § 9 Ziff. 9.6).

“Die Prämien ... sind so zu bemessen, dass bei Überschreitung der vereinbarten Leistung der Arbeitnehmer innerhalb eines ... Abrechnungszeitraums einen durchschnittlichen Prämienverdienst erzielt, der mindestens 10 % des tariflichen Zeitstundenlohnes oder des Arbeitswertlohnes beträgt.” (MTV Papiererzeugende Industrie West und Ost vom 7.2./21.4.1997, § 17, Pkt. 2.3.3).

“Bei den Prämien ... ist sicherzustellen, dass unter Berücksichtigung der festzulegenden normalen Ausbringung die an der Prämie beteiligten Arbeitnehmer innerhalb des Lohnabrechnungszeitraums mindestens einen Verdienst erreichen, der 14 % über dem tariflichen Zeitlohn liegt.” (MTV Arbeiter Hohlglasindustrie Bundesgebiet West i.d.F. vom 4.7.1992, § 6, Abschnitt B I.6).

“Die Lohnprämie bemisst sich nach der Betriebsleistung, ausgedrückt in der Verfügbarkeit der Müllverbrennungsanlage im vorangegangenen Kalenderjahr... Bei einer Normalverfügbarkeit von 77 % beträgt die Lohnprämie 10 % der Bemessungsgrundlage (Normalleistung).” (TV Prämienlöhne Müllverbrennung Stadtreinigung Hamburg vom 6.3.1997, § 4).

4. Leistungszulagen

Neben den Entlohnungsgrundsätzen Akkord und Prämie besteht eine weitere Möglichkeit der leistungsbezogenen Entgeltgestaltung in Leistungszulagen, die zusätzlich zu einer fixen tariflichen Grundvergütung gezahlt werden (können). Häufig sind die Grenzen zwischen der prämienbezogenen Vergütung und Leistungszulagen fließend, was schon in Begriffen wie Leistungsprämien zum Ausdruck kommt. In den Tarifverträgen finden sich Leistungszulagen sowohl für ArbeiterInnen als auch für Angestellte. Kriterien, Höhe und Ausgestaltung der Leistungszulagen weisen ein ähnlich breites Spektrum auf. Zum **Anspruch** auf Leistungszulagen heißt es beispielsweise:

“Zu dem Tarifentgelt können Leistungszulagen und/oder andere Zulagen gezahlt werden.” (Entgelt-TV Chemische Industrie gültig ab 1.7./1.8./1.9.1988, § 4).

“Bei überdurchschnittlichen Leistungen können widerrufliche oder befristete Leistungszulagen gewährt werden.” (MTV Wohnungswirtschaft, § 3).

“Auf die Mindestgehälter sollen je nach Leistung Zulagen gewährt werden, die als solche schriftlich auszuweisen sind.” (MTV Angestellte Textilindustrie Baden-Württemberg vom 29.5.1991, § 9 Ziff. 3).

“Zur Steigerung der Leistung und des wirtschaftlichen Erfolges ... können nur auf der Grundlage bezirklicher Tarifverträge an die Arbeitnehmer Leistungszulagen und Leistungsprämien gewährt werden.” (RTV Leistungszulagen und Leistungsprämien Öffentlicher Dienst vom 29.6.1996, § 2).

Zur **Höhe der Leistungszulage** treffen die tariflichen Bestimmungen vielfach quantifizierte Angaben. Sie beziehen sich auf die individuelle Zulage (Mindest- und Höchstbeträge) ebenso wie auf das durchschnittliche Niveau, das z.B. auf betrieblicher Ebene erreicht werden muss. Zugleich wird in manchen Regelungen auch das Volumen insgesamt und die Struktur seiner Verteilung festgelegt.

“.. die Leistungskurve bzw. Leistungstabelle muss so vereinbart werden, dass in der Spitze für den einzelnen Angestellten 8 % Leistungszulage erreichbar sind.” (TV Leistungszulage Eisen- und Stahlindustrie NRW vom 11.12.1975, § 3).

“Die Leistungszulagensumme muss im Durchschnitt aller Tarifangestellten eines Betriebes 10 % der Tarifgehaltssumme ausmachen.” (MTV Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 18.12.1996, Anlage 1 Ziff. 2).

“Zur Tarifvergütung kann für zeitlich befristete höhere Anforderungen eine tarifliche Leistungszulage bis in Höhe von 15 % der individuellen Tarifvergütung des einbezogenen Arbeitnehmers gewährt werden.” (Vergütungs-TV MUEG Mitteldeutsche Umwelt- und Entsorgung GmbH vom 1.6.1997).

“Die Zulage für besondere Güte der Leistung kann in einer Dienststelle an bis zu 25 v.H. der Arbeiter gezahlt werden. Hiervon können 40 v.H. der Arbeiter eine Zulage der gleichen Stufe erhalten.” (TV Arbeiter Deutsche Post AG, Anlage 11, § 3).

“Die Höhe der einmal jährlich zu zahlenden (Leistungs-)Prämien dürfen max. 20 % des jeweiligen Brutto-Jahresentgeltes ... umfassen. Es wird eine 5 %ige Leistungsprämie – orientiert an den Zielvorgaben – garantiert.” (TV NetCologne vom 10.10.1997, § 4 Abs. 4).

Die **Dauer der Zahlung** der Leistungszulagen ist zumeist befristet, sei es durch die Festlegung eines maximalen Zeitraums, sei es durch den Rhythmus der vorgeschriebenen Leistungsbeurteilung. In manchen Fällen entfällt die Zulage auch bei einer Höhergruppierung der Beschäftigten.

“Leistungszulagen können nur für einen begrenzten Zeitraum, der höchstens ein Jahr betragen kann, gewährt werden. Soweit die Voraussetzungen erfüllt sind, ist die erneute Gewährung möglich.” (RTV Leistungszulagen und Leistungsprämien Öffentlicher Dienst vom 29.6.1996, § 3).

“Beim Vorrücken in eine höhere Tarifgruppe besteht ein Anspruch auf die seitherige Leistungszulage nicht mehr. Jedoch ist bei der Festsetzung des neuen Gehalts eine Minderung der seitherigen Gesamtbezüge ausgeschlossen.” (MTV Angestellte Textilindustrie Baden-Württemberg vom 29.5.1991, § 9 Ziff. 3).

Im Hinblick auf die **Bezugsgrößen** und Kriterien, die bei der Ermittlung der Leistung zugrundegelegt werden, bietet sich ein buntes Bild. Es gibt Leistungszulagen, die an einzelne konkret benannte Tatbestände anknüpfen (z.B. die Katalogzulage bei der Briefzustellung im Postdienst), vereinbart wird oft auch ein Katalog von sich ergänzenden Kriterien, die verschiedene Facetten des Leistungsverhaltens der Beschäftigten abdecken (z.B. in allgemeiner Form Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Arbeitssorgfalt u.a.m.), in manchen Fällen wird die Ausgestaltung der Leistungsbeurteilung auch vollständig den Betriebsparteien überlassen. In einigen Tarifbereichen haben sich in den vergangenen Jahren Formen von Leistungszulagen entwickelt, die die individuelle Leistung mit er-

folgsbezogenen, betriebswirtschaftlichen Kennziffern verbinden, die unmittelbar durch die Beschäftigten beeinflusst werden können oder sollen (vgl. dazu Punkt 3.4).

Zur Feststellung und **Beurteilung** des von den Beschäftigten erreichten Leistungsni-
veaus und seiner möglichen **Überprüfung** finden sich u.a. folgende Regelungen:

*“Die ... Leistungszulage ist auf der Grundlage der Ergebnisse einer metho-
dischen Leistungsbeurteilung festzusetzen. ... Für die Beurteilung ist ein Be-
urteilungsbogen entsprechend dem beigefügten Muster zu verwenden.”⁷*
(MTV Metallindustrie Angestellte Sachsen vom 25.4.1997, Anhang 3).

*“Die Beurteilung erfolgt alle sechs Monate zum 1. April und 1. Oktober. Auf
Verlangen der Betriebsleitung oder des zu beurteilenden Angestellten ist in
begründeten Fällen die Beurteilung auch schon nach zwei, drei oder vier
Monaten zu wiederholen.”* (TV Leistungszulage für technische Angestellte
im Steinkohlenbergbau Ruhr vom 1.7.1986, § 3 Abs. 2).

*“Leistungen, die nach Art, Können oder Verantwortung über dem Durch-
schnittsmaß der an Angestellte des gleichen Arbeitsgebiets gestellten Anfor-
derungen wesentlich hinausgehen, können mit einer Leistungszulage abge-
golten werden, deren Höhe im Einvernehmen mit dem Betriebs- bzw. Perso-
nalrat festgesetzt wird.”* (Gehaltstarif für Angestellte in Versorgungs- und
Verkehrsbetrieben im Lande Hessen).

*“Die Leistung des Mitarbeiters wird auf der Grundlage der nachfolgenden
Beurteilungsmerkmale⁸ beurteilt: A) Fachkönnen ... B) Arbeitsweise ... C)
Arbeitsergebnisse ... D) Dienstleistungsverhalten ... Die Beurteilungs-
ergebnisse werden schriftlich festgehalten ... Der Mitarbeiter kann verlan-
gen, dass das Ergebnis seiner Beurteilung geprüft wird. ... Maßgebend für
die Gewährung eines Leistungszuschlages ist die Zahl der aufgrund der Be-
urteilung ... erreichten Punkte.”* (TV Leistungsbeurteilung und Leistungs-
zuschläge Tarifgemeinschaft TÜV vom 11.10.1996, § 5 ff).

*“Die Leistungszulage wird nach einem betrieblich vereinbarten Leistungs-
bewertungsverfahren mit messbaren Bezugsgrößen und/oder einem Lei-
stungsbewertungsverfahren ermittelt. Beim Leistungsbewertungsverfahren
soll sich annähernd eine Normalverteilung ergeben. ... In einer Betriebsver-
einbarung über Leistungszulagen für Angestellte ist folgendes zu regeln: ...
Allgemeine Bestimmungen ..., Art der Leistungszulage ..., System und Ver-
fahren der Beurteilung ..., die Leistungskurve bzw. Leistungstabelle ..., Be-
anstandungsverfahren ...”* (TV Leistungszulagen für Angestellte, Eisen- und
Stahlindustrie NRW vom 11.12.1975, § 2 f).

⁷ Die Beurteilungskriterien umfassen Arbeitsquantität, Arbeitsqualität, Arbeitseinsatz, Arbeitssorg-
falt, betriebliches Zusammenwirken. Jedes Kriterium kann nach fünf Stufen (von “nichtausrei-
chend” bis “übertrifft die Anforderungen in hohem Maße”) bewertet werden.

⁸ Die genannten Merkmale werden durch bis zu fünf inhaltliche Unterpunkte konkretisiert.

5. Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen stellen keine eigenständige Form einer leistungs- oder erfolgsbezogenen Vergütung dar. Sie bilden aber ein rasch an Bedeutung gewinnendes Instrument bzw. Verfahren zur Festlegung, Überprüfung und Anpassung von individuellen wie betrieblichen Zielen, das (auch) zur Bemessung von Teilen des Entgeltes genutzt wird. Das ist aus gewerkschaftlicher Sicht durchaus zwiespältig (vgl. Hlawaty 1998): Einerseits können mit einem systematischen Einsatz von Zielvereinbarungen bestehende tarifliche Standards etwa der (Leistungs-)Entlohnung oder der Arbeitszeiten ausgehebelt werden. Andererseits bieten sie die Chance, leistungspolitische Einflussmöglichkeiten in Bereichen zu gewinnen, die sich bislang jeglicher Regulierung entziehen. In den vergangenen Jahren haben einzelne Gewerkschaften vor allem in **Firmentarifverträgen** Regelungen vereinbart, die **Zielvereinbarungen** bewusst aufgreifen. Im folgenden werden einige davon in ihren Kernregelungen vorgestellt:

Bei der DB Autozug GmbH können die Arbeitnehmer über das Jahresentgelt hinaus *“eine leistungsbezogene Entgeltzahlung bis zu einem Höchstbetrag von 10 % des Jahresentgeltes ... erhalten. Dazu ist mit dem Arbeitnehmer eine jährliche **Zielvereinbarung** abzuschließen”* (TV Jahresentgelt DB Autozug GmbH vom 9.1.1997).

Ein Tarifvertrag mit der Tarifgemeinschaft der AOK lässt als leistungs- und erfolgsorientierte Zahlungen Erfolgsszulagen, Betriebsprämien und Projektzulagen für die Beschäftigten zu, *“um die Wettbewerbsfähigkeit der AOK zu sichern”*. *“Maßstab für die Bemessung der besonderen individuellen Leistungen und Erfolge im Sinne dieses Tarifvertrages sind die in einem Mitarbeitergespräch **schriftlich vereinbarten Ziele**. Für die Feststellung von Leistungen und Erfolgen im Sinne dieses Tarifvertrages sind Mitarbeiterbeurteilungen nicht geeignet.”* (TV Leistungs- und Erfolgsszulagen Tarifgemeinschaft AOK, Präambel).

Für die Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft wurde vereinbart, dass der Anspruch auf eine tarifliche Leistungsszulage in vollem Umfang dann entsteht, wenn der Beschäftigte *“regelmäßig und ohne Einschränkungen die Leistungen und Arbeitsergebnisse, die für die Erledigung der Aufgaben seiner Stelle erwartet und im Rahmen der **Zielvereinbarung** gestellt werden, erfüllt. Dies schließt auch die Erfüllung verhaltensorientierter Anforderungen ein”*. (Vergütungsrahmentarifvertrag Treuhand-Liegenschaftsgesellschaft vom 4.10.1995, § 4).

Im personenbedienten Verkauf bei der DB Reise & Touristik AG (einem Unternehmen der Deutschen Bahn AG) sieht der Tarifvertrag vor: *“Der Verkaufsstellenleiter schließt mit dem Team, vertreten durch den Teamsprecher, eine **Umsatzzielvereinbarung** ab. Der Teamsprecher kann hierzu den Betriebsrat hinzuziehen.”* Das Leistungsentgelt bemisst sich proportional

zum Überschreiten des vereinbarten Team-DM-Umsatzziels. (TV Leistungsanreizsystem DB Reise&Touristik vom 15.12.1998, § 3).

In den Grundsätzen für die Einführung einer leistungsorientierten Vergütung in der Schwäbisch-Gmünder Ersatzkrankenkasse wird die Leistungsprämie für Betriebsberater am Zielerreichungsgrad festgemacht. *“Ziele sind die in einer **Zielvereinbarung** beschriebenen Mitgliederzugänge, die innerhalb des Zielerreichungszeitraums erreicht werden sollen. ... Die Zielfindung wird von unten nach oben unter Beteiligung aller Partner der Zielvereinbarung organisiert.”* Abschluss der Zielvereinbarung, Zielkorrekturen, Feststellung des Zielerreichungsgrades sowie die Konfliktregelung durch eine Schlichtungsstelle werden in dem Vertrag im Detail geregelt. (TV Leistungsorientierte Vergütung Gmünder Ersatzkrankenkasse vom 19.9.1997).

Im Debis-Ergänzungstarifvertrag heißt es: *“Leistung und Zielerreichung werden auf der Basis von durch Betriebsvereinbarung zu konkretisierenden Grundsätzen zur Leistungsbeurteilung und **Zielvereinbarung** bewertet. ... Eine Zielvereinbarung erfolgt im Rahmen einer einvernehmlichen Festlegung von persönlichen Leistungs-, Entwicklungs- oder Organisationszielen zwischen Vorgesetztem und Arbeitnehmer. Durch Zielvereinbarung werden angestrebte persönliche Entwicklung und/oder Arbeitsschwerpunkte hervorgehoben. Kommt keine Zielvereinbarung zustande, so richtet sich der von der individuellen Leistung abhängige Teil der Jahreszahlung allein nach der Leistungsbeurteilung.”* (Ergänzungstarifvertrag Debis vom 3.9.1998, § 2 Pkt. 2.8.2).

Bei den Betriebskrankenkassen besteht ebenfalls eine Zulagenregelung mit Zielvereinbarungen. *“Grundlage zur Bemessung der Erfolge sind die mit dem Beschäftigten bzw. den Beschäftigtengruppen geschlossenen **Zielvereinbarungen**, in denen eine Zieldefinition vorgenommen wird. ... Zielvereinbarungen dienen der Motivation der Beschäftigten und beschreiben konkrete Beiträge .. zum Unternehmenserfolg.”* Die Grundsätze für Zielvereinbarungen werden ebenfalls festgeschrieben (strategiebezogen, anspruchsvoll, realistisch, akzeptiert, überprüfbar, abgestimmt). Beide Seiten (Arbeitgeber und Beschäftigte) haben die Möglichkeit, Zielvereinbarungen abzuschließen. *“Der Abschluss von Zielvereinbarungen ist freiwillig. Es besteht kein Einigungszwang.”* Ihre Laufzeit beträgt 12 Monate (TV Zulagen BKK-Tarifgemeinschaft).

Bei der Aral AG soll das sog. *“Aral Performance System”* *“das unternehmerische Denken stärken und die Arbeit auf Erreichung der Ziele ausrichten im Sinne einer Förderung, Motivation, Selbst- und Ergebnissteuerung. Daher ist mit den Mitarbeitern eine jährliche **Zielvereinbarung** zu treffen.”* Dabei sollen bis zu 7 quantitative (Umsatz, Kosten) und qualitative Ziele (Kundenorientierung, Zusammenarbeit) vereinbart werden. Bei Nichteinigung entscheidet ein paritätisch besetztes Gremium, dem auf Arbeitnehmer-

seite je ein Mitglied des Gesamtbetriebsrates und der IG BCE-Tarifkommission angehören (TV Leistungs- und ergebnisorientierte Bezahlung Aral AG vom 1.1.1998).

Bei der Deutschen Telekom werden für den Vertriebsbereich ebenfalls **Zielvereinbarungen** eingeführt. Die Einzelheiten (Zielgrößen, Verfahren, Konfliktregelung u.a.m.) regelt ein umfassender Tarifvertrag. Es werden drei Zielcluster (Zieltöpfe) mit der festen Gewichtung von 70, 20 und 10 % gebildet, denen die auf ein Jahr bezogenen Einzelziele zugeordnet sind. Deren Festlegung erfolgt jeweils in einer Anlage zum Tarifvertrag. Kann bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen mit Entgeltwirkung kein Einvernehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hergestellt werden, entscheidet eine paritätisch besetzte Kommission (TV Nr. 94 Variable Entgelte Deutsche Telekom gültig ab 1.1.2000).

6. Erfolgs- bzw. ergebnisorientierte Entgeltbestandteile

Im allgemeinen werden unter dem Stichwort "erfolgs- bzw. ergebnisorientiertes Entgelt" vor allem solche Entgeltbestandteile verstanden, die den Beschäftigten bei *positiver* Entwicklung von individuellem bzw. betrieblichem Erfolg oder Ertrag gezahlt werden. Bei genauer Betrachtung gehören unter diese Rubrik aber auch Bestimmungen über die Kürzung bzw. Einschränkung von Entgeltbestandteilen, die speziell für das Auftreten wirtschaftlicher Schwierigkeiten eines Unternehmens vereinbart werden. Im folgenden geben wir für beide Kategorien einige Beispiele.

Zahlungen bei wirtschaftlichem Erfolg

Die Vereinbarung ergebnisorientierter Entgeltbestandteile ist spätestens seit der Forderung der Metallarbeitgeber nach einer ertragsabhängigen Ausgestaltung des tariflichen "Weihnachtsgeldes" in der Tarifrunde 1999 Gegenstand lebhafter öffentlicher Diskussionen. Die IG Metall lehnt(e) eine entsprechende "Variabilisierung" dieses tariflichen Besitzstandes ab, erklärte sich aber bereit, über *zusätzliche* erfolgs- oder ertragsabhängige Entgeltkomponenten ("on top") zu reden.

Ein Blick in die Tarifverträge zeigt, dass solche Regelungen mittlerweile recht weit verbreitet sind, dies beschränkt sich jedoch auf Haus- bzw. Firmentarifverträge. In der Regel stehen dabei jährliche Sonderleistungen im Vordergrund, deren Höhe von bestimmten Erfolgskriterien abhängig gemacht werden. Die unscharfe Begrifflichkeit (Erfolg, Ergebnis usw.) macht deutlich, dass keineswegs einheitliche Größen oder Kennziffern zugrundegelegt werden. Es finden sich sowohl rein betriebswirtschaftliche Rechengrößen als auch solche, die zumindest mittelbar auch der individuellen Beeinflussung zugänglich sind. Es gibt regelgebundene Zahlungen und einmalig ausgehandelte Leistungen.

Deutsche Lufthansa AG

Im Entgelttarifvertrag vom 24.2.1999 wurde eine Ergebnisbeteiligung für das Jahr 1998 in Form einer Sonderzahlung von 1.100 DM und eines Bonus in Höhe von 10 % einer Monatsvergütung vereinbart. Anstelle der 1.100 DM können Unternehmensaktien im Wert von 1.350 DM erworben werden, die zwei Jahre festgelegt werden.

Datenverarbeitungszentrum Suhl

Die Jahressonderzahlung besteht aus einem festen und einem variablen Anteil. Der variable Teil errechnet sich aus dem um bestimmte Größen korrigierten testierten Jahresüberschuss der Gewinn- und Verlustrechnung und wird in gleichen Beträgen ausgezahlt (MTV vom 1.7.1998).

Kliniken Herberg und Osterode GmbH

Auch hier bemisst sich der variable Teil der Ergebnisbeteiligung am modifizierten Betriebsüberschuss, der dem festgestellten und gebilligten Jahresabschluss entnommen wird. Er wird proportional zur individuellen Verdiensthöhe festgesetzt (TV Ergebnisbeteiligung vom 26.6.1998).

Debis

Die oben erwähnte variable Jahreszahlung richtet sich zu 50 % nach dem Unternehmensergebnis. Der ergebnisabhängige Teil der variablen Jahreszahlung knüpft an "offizielle, kommunizierte Steuerungsgrößen" im Unternehmen an. Einzelheiten hierzu werden durch Betriebsvereinbarung festgelegt (Debis-Ergänzungs-TV vom 3.9.1998).

Start Zeitarbeit NRW GmbH

Die jährlichen Bonuszahlungen der Beschäftigten in den Niederlassungen richten sich nach den Kennziffern "Umsatzrendite" sowie "Übernahmen" der Leiharbeiter in den 1. Arbeitsmarkt. Bei durchschnittlicher Kennzifferentwicklung der Niederlassung betragen die Bonuszahlungen zweimal jährlich jeweils 40 % eines Monatseinkommens. (MTV, Anlage 2 - Bonus-system - vom 19.11.1997).

Pantheum Entertainment AG

Die jährliche Einmalzahlung wird je nach Platzauslastungsgrad des Theaters an die Mitarbeiter gezahlt. Bei 65 % im Jahresmittel erhalten alle Beschäftigten die Grundvergütung der Tarifgruppe II als Erfolgsbeteiligung. Nach einem bestimmten Schlüssel steigt die Einmalzahlung auf das 5,6-fache bei 100 % Auslastung (MTV, Anlage 1 vom 23.2.1999).

FAA Gesellschaften für berufliche Bildung

Die Beschäftigten erhalten eine Bonuszahlung in Abhängigkeit vom Anteil der Personalkosten am Umsatz. Der Bonus beginnt mit 5 % des Dezembergehalts bei einem Anteil von 55,99 bis 55,0 % und steigt bis auf 30 % bei einem Anteil von 50,99 % und weniger (TV Bonuszahlung vom 4.5.1999).

ARAL AG

Das "Aral Performance System" (APS) soll die Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligen. Die APS-Vergütung bemisst sich je zur Hälfte nach dem Erreichungsgrad der individuellen Zielvereinbarung sowie der geplanten Unternehmensergebnisrechnung. Wird das geplante Unternehmensergebnis zu 95 – 98 % (98 – 102, über 102) erreicht, werden 0,5 (1,0 bzw. 1,25) der möglichen Vergütung gezahlt (TV Leistungs- und ergebnisorientierte Bezahlung Aral AG vom 1.1.1998).

Rudolf Haufe Verlag

Die Sonderzahlung verändert sich in Abhängigkeit von der Umsatzentwicklung. Bei einer Steigerung des Umsatzes von bis zu 4 % beträgt die Sonderzahlung 12 % des vereinbarten monatlichen Grundentgeltes. Sie erhöht sich für jedes Prozent der Umsatzsteigerung um 1 % bis zu maximal 17 % eines monatlichen Tarifentgeltes (Entgelttarifvertrag vom 23.5.1997).

Schott Glas Werke Mainz und Landshut

Im Lohn- und Gehaltstarifvertrag vom 1.10.1998 wurde neben einer regulären Tarifierhöhung von 2,5 % ein gewinnabhängiger Erfolgsbonus im Volumen von 2,4 % vereinbart. Als Orientierungsgröße für die künftige Berechnung des Erfolgsbonus wurde die Umsatzrendite vereinbart. Der Erfolgsbonus bewegt sich bei einer Umsatzrendite zwischen 2,5 und 12 % zwischen 0,5 und 3,2 %.

Entgeltkürzungen und –einschränkungen bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten

Erfolgs- und ertragsabhängige Vergütung gibt es auch im negativen Sinne. Bereits seit Mitte der 90er Jahre haben die Tarifparteien – zunächst in Ostdeutschland, dann aber auch in Westdeutschland – in einer Reihe von Tarifbereichen Öffnungs- und Härtefallklauseln abgeschlossen, die ein Einfrieren, ein Verschieben oder eine Reduzierung tariflicher Entgeltbestandteile für den Fall wirtschaftlicher Schwierigkeiten des Betriebs bzw. Unternehmens vorsehen. Sie beziehen sich sowohl auf die monatliche Lohn- oder Gehaltszahlung als auch auf zusätzliche Bestandteile wie etwa die Jahressonderzahlung ("Weihnachtsgeld"). Die inhaltlichen Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen, werden in einigen Fällen genauer beschrieben ("Insolvenzgefahr", "Liquiditätsgefahr"), manchmal ist auch von "besonders begründeten Fällen" die Rede. In einigen Bereichen sind die Details abschließend geregelt, andere lassen den Betriebsparteien Entscheidungsspielräume. Die Tarifparteien müssen vielfach über die Anwendung der Klauseln informiert werden, teilweise sind sie auch selbst für die Aushandlung der Einzelheiten zuständig. Zu den Gegenleistungen, die die Arbeitgeber zumeist erbringen müssen, gehört vor allem der Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen.

Metallindustrie Sachsen:

“In Härtefällen, insbesondere zur

- Abwendung drohender Insolvenzgefahr*
- Sicherung von Arbeitsplätzen, insbesondere zur Vermeidung drohender Entlassungen*
- Verbesserung der Sanierungschancen aufgrund eines vorgelegten Sanierungsplanes*

können Arbeitgeber oder Betriebsrat bei den Tarifvertragsparteien eine tarifliche Härtefallregelung beantragen.... Darüber, ob ein Härtefall vorliegt, haben sich die Tarifvertragsparteien unverzüglich unter Hinzuziehung der Betriebsparteien zu verständigen und werden eine Härtefallregelung vereinbaren, wenn das Vorliegen eines Härtefalles einvernehmlich festgestellt wurde.” (TV Löhne, Gehälter, Ausbildungsvergütungen vom 11.2.1997, § 3 – vergleichbare Regelungen bestehen in den anderen Ostbereichen.)

Bauhauptgewerbe Ostdeutschland:

“... können zur Sicherung der Beschäftigung der Arbeitnehmer, zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sowie zur Stärkung des regionalen Baugewerbes durch freiwillige Betriebsvereinbarung oder, wenn kein Betriebsrat besteht, durch einzelvertragliche Vereinbarung von den in den §§ 2 und 4 geregelten Löhnen um bis zu 10 % abweichende Löhne vereinbart werden.” Voraussetzung: Rechtzeitige Unterrichtung der bezirklichen Organisationsvertreter der Tarifparteien über die Absicht, eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen sowie Unterrichtung über den Abschluss. Es besteht Einspruchsrecht der Tarifparteien. Der Einspruch kann mit einer Dreiviertelmehrheit des Betriebsrats aufgehoben werden. (Lohn-TV vom 26.5.1999, § 6)

Hotel- und Gaststättengewerbe Thüringen:

“ ...Im Falle wirtschaftlicher Schwierigkeiten eines einzelnen Betriebes vereinbaren die Tarifvertragsparteien die Prüfung von Absenkungen der tariflichen Entgelte um maximal 20 vom Hundert für einen Zeitraum von bis zu 6 Monaten. Der Eintritt des Tatbestandes der 'wirtschaftlichen Schwierigkeit' wird in jedem Falle nachgewiesen durch eine Analyse der Betriebswirtschaftlichkeit (betriebswirtschaftliche Auswertung) durch die Creuznacher Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH (CBG, Region Thüringen). Der Zeitraum der Entgeltabsenkung kann einmalig um weitere 6 Monate verlängert werden. Im Zeitraum der Entgeltabsenkung sowie im Zeitraum von weiteren 12 Monaten nach Beendigung des genehmigten Zeitraums ist eine Kündigung aus betriebsbedingten Gründen nicht möglich. ...” (Mantel-TV vom 19.11.97, § 22)

Chemische Industrie West:

“Zur Sicherung der Beschäftigung und/oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland, insbesondere auch bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten, können Arbeitgeber und Betriebsrat mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien für Unternehmen und Betriebe durch befristete Betriebsvereinbarung bis zu 10 % von den bezirklichen Tarifentgeltsätzen abweichende niedrigere Entgeltsätze vereinbaren.” (Bundesentgelt-TV, Änderung vom 3.6.1997)

Groß- und Außenhandel NRW:

“Tarifgebundene Firmen, die nachweisbar vorübergehend nicht in der Lage sind, die in diesem Gehaltsabkommen festgesetzten Tarifmindestgehälter zu zahlen, können bei dem für ihren Bereich zuständigen Arbeitgeberverband einen Antrag auf Unterschreitung der Tarifmindestgehälter stellen, über den ein paritätisch besetzter Ausschuss der Tarifvertragsparteien entscheidet.” (Lohn- und Gehalts-TV vom 28.5.1998, § 5)

Textil- und Bekleidungsindustrie West:

“Unternehmen in schwieriger wirtschaftlicher Situation können durch freiwillige Betriebsvereinbarung die Tarifierhöhungen für eine befristete Zeit, längstens für die Dauer der Laufzeit der ... wirksam werdenden Einkommenserhöhungen, ganz oder teilweise aussetzen. Voraussetzung ist, dass für die Zeit der ganzen oder teilweisen Aussetzung der Tarifierhöhung eine Beschäftigungszusage gegeben werden muss.” (Bündnis für Beschäftigung und Ausbildung 1999 vom 26.5.1999, Pkt. 3.)

Reisebürogewerbe:

“Unternehmen, die nachweislich nicht in der Lage sind, die in diesem Gehaltsabkommen festgesetzten Tarifmindestgehälter zu zahlen, können befristet bis zum 30. September 2000 von den Vorschriften des Gehaltstarifvertrages (auch zu Ungunsten) der Arbeitnehmer abweichen, wenn dies der Beschäftigungsförderung und –sicherung dient. Hierzu müssen Arbeitgeber und Betriebsrat einvernehmlich bei den Tarifparteien die Zustimmung zu einer Abweichung ... beantragen.” (Protokollnotiz zum Gehalts-TV vom 26.11.1999). Dem Antrag sind eine Konzeption zur Beschäftigungsförderung sowie ein Sanierungskonzept beizufügen. Es entscheidet eine paritätisch besetzte Clearingstelle.

Druckindustrie:

“Durch freiwillige Betriebsvereinbarung kann die Auszahlung der Jahresleistung bis zum 31.3. des Folgejahres verschoben werden. Dasselbe gilt in Betrieben bis zu 35 Beschäftigten für den teilweisen Entfall der Jahresleistung, die mindestens 60 % (statt der üblichen 95 %, d. Verf.) des ... monatlichen Tariflohnes betragen muss.” Im Folgejahr dürfen keine betriebsbe-

dingten Kündigungen erfolgen und die Maßnahme kann nur einmal in 4 Jahren durchgeführt werden. (MTV Arbeiter Druckindustrie 6.2.1997, § 9)

Papiererzeugende Industrie West:

“Arbeitgeber und Betriebsrat können bei tiefgreifenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien auf Betriebs- oder Unternehmensebene Ausnahmelösungen vereinbaren, die die Höhe und/oder den Auszahlungszeitpunkt des 13. tariflichen Monatseinkommens für ein Kalenderjahr betreffen.” (TV Abschluss vom 29.4.1996). Eine vergleichbare Regelung gilt für 50 % des Urlaubsgeldes. Voraussetzung ist, dass die wirtschaftliche Begründung *“ausreichend”* klargelegt wird.

7. Fazit

Dieser Überblick über bestehende tariflichen Vorschriften zu leistungs- und erfolgs- bzw. ertragsorientierter Entgeltgestaltung kann nur einen groben Eindruck von der Regelungsvielfalt und –tiefe auf diesem Gebiet der Tarifpolitik vermitteln. Dennoch wird deutlich: Die tarifpolitische Praxis folgt keinem branchenübergreifenden einheitlichen Generaltrend, der sich auf einen knappen gemeinsamen Nenner bringen ließe. Stattdessen ist festzuhalten:

- Der Schwerpunkt der Regelungen liegt nach wie vor im Bereich der Leistungsentlohnung von gewerblich beschäftigten ArbeitnehmerInnen in der Industrie. Die hier geltenden Bestimmungen stammen in zentralen Passagen aus den 60er und 70er Jahren und bilden demzufolge Verhältnisse ab, die mit der heutigen betrieblichen Realität in vielen Punkten nicht mehr übereinstimmen.
- Im Bereich der Leistungsvergütung von Angestellten dominieren traditionelle Zulagenbestimmungen, die eine deutlich niedrigere Regelungsdichte aufweisen. Sofern Leistungsbeurteilungsvorschriften in den Verträgen vorhanden sind, orientieren sie sich an wenigen Kriterien, die am unmittelbaren Arbeits- und Leistungsverhalten anknüpfen.
- Das Instrument der Zielvereinbarung hat bislang fast ausschließlich in neueren Firmentarifverträgen mit Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor seinen Niederschlag gefunden, wobei unterschiedlich detaillierte Bestimmungen getroffen wurden.
- Die auf positive Entwicklungen gerichteten erfolgs- und ertragsbezogenen Vereinbarungen betreffen ebenfalls überwiegend Firmentarifverträge und beziehen sich in der Regel auf die Ausgestaltung der Jahressonderzahlung.
- Die auf negative wirtschaftliche Entwicklungen abzielenden Härtefall- und Öffnungsklauseln wurden demgegenüber für ganze Branchen-/Wirtschaftszweige vereinbart.

Die weitere Entwicklung der tariflichen Regulierung von leistungs- und erfolgsbezogener Entgeltgestaltung ist schwer zu prognostizieren. Bislang reagieren vor allem die Branchentarifverträge nur mit erheblicher Zeitverzögerung auf die betrieblichen Veränderungsprozesse. Zwar spricht vieles dafür, dass die Bedeutung erfolgs- und ertragsbezogener Bestimmungen (auch in Verbandstarifverträgen) zunehmen wird, eine substantielle *Verdrängung* der (ggf. modifizierten) leistungsbezogenen durch erfolgsbezogene Bestandteile ist allerdings kurzfristig wenig wahrscheinlich. Die Langwierigkeit der Verhandlungen, die wir in einigen Bereichen beobachten können, ist nicht nur ein Indiz für die sachliche Komplexität der Materie. Die "Modernisierung" der einschlägigen Tarifbestimmungen fällt auch deswegen so schwer, weil es bei der Ausgestaltung des "Leistungskompromisses" um den Kern des Verteilungskonflikts zwischen Kapital und Arbeit geht.

Literatur:

Antoni, C.H./ Eyer, E./ Kutscher, J. (Hrsg.) (1999), Das flexible Unternehmen: Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme, Loseblatt-Sammlung, Sektion 06 Entgeltsysteme: neue Wege der Entlohnung, Sektion 07 Entgeltsysteme in der Praxis, Wiesbaden.

Bahn Müller, R. (1999), Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung, in: Die Mitbestimmung 1+2/1999.

Bahn Müller, R. (2000), Betriebliche Entgeltsysteme und Entgeltpolitik im Wandel, Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, Tübingen.

Bender, G. (1998), Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung. Neuere Entwicklungen bei der Leistungsvergütung und der Personalbeurteilung, WZB discussion papers FS II 98-204.

Breisig, Th. (2000), Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen, Frankfurt/Main.

Hlawaty, P. (1998), Topthema: Zielvereinbarungen, in: Die Mitbestimmung 9/1998.

IG Metall Abteilung Tarifpolitik (Hrsg.) (1999), Erfolgsabhängige Entgelte, Grüne Reihe Nr. 3, Redaktion Hilde Wagner.

IG Metall Abteilung Tarifpolitik (Hrsg.), Zielvereinbarungen – Bausteine betrieblicher Leistungs politik ? – Mitwirkung ohne Mitbestimmung ? Redaktion Hilde Wagner, Armin Schild.

Klein-Schneider, H. (1999), Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt – Analysen und Handlungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung 14, Düsseldorf.

Lang, K./Meine, H./Ohl, K. (1997), Arbeit-Entgelt-Leistung, Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, Köln.

Peters, J. (1999), Gewinnabhängige Lohnelemente – Kein Tabu für die Tarifpolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1999.

Tondorf, K. (1998), Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus, in: WSI-Mitteilungen Heft 6/1998.