



# Leistungsentgelte gemäß TVöD Erfahrungsbericht zur betriebspezifischen Ausgestaltung in kommunalen Unternehmen (Teil 2)

Christian Grosenick, Beatrice Oberhof, Köln

*Die Regelung zur Einführung von Leistungsentgelten in § 18 TVöD überlässt die Ausgestaltung dieser Entgeltbestandteile weitgehend betrieblichen Regelungen. Bei näherer Betrachtung der mittlerweile weit fortgeschrittenen Bemühungen kommunaler Unternehmen zur Entwicklung solcher Regelungen wird deutlich, dass das Spektrum der im Einzelnen favorisierten Lösungen breit gefächert ist.*

Die Leitmann Unternehmensberatung (bis 1. Februar 2007 tätig unter dem Namen Dr. Hoke + Leitmann Unternehmensberatung) ist von mehr als 30 kommunalen Ver- und Versorgungsunternehmen mit durchschnittlich etwa 250 Beschäftigten mit der Beratung bei der Entwicklung betriebspezifischer Systeme zur Gewährung von Leistungsentgelten beauftragt worden. Nachdem in der letzten Ausgabe der VKS-NEWS vor allem auf zu berücksichtigende Aspekte im Prozess der Systementwicklung und -implementierung eingegangen wurde, beschäftigt sich der zweite Teil dieses Erfahrungsberichts damit, welche Varianten der Systemgestaltung von den Unternehmen favorisiert werden.

### **Ausgestaltung der Entgelte: Individuelle Lösungen mit deutlichen Unterschieden**

In Bezug auf die zentralen Fragen der betrieblichen Systemgestaltung (s. Abb. 1) herrscht Einigkeit lediglich hinsichtlich der Form der Leistungsentgelte, die eingeführt werden sollen: Durchweg beabsichtigen die Betriebe, jährlich auszuschüttende leistungsbezogene Prämien einzuführen. Die Einführung monatlicher Zulagen wird von keinem der hier betrachteten Betriebe anvisiert. Dies wird zum einen damit begründet, dass die Höhe der Beträge zunächst relativ gering sei. Zum anderen wird angeführt, dass bei monatlichen Zulagen die Gefahr der Gewöhnung der Beschäftigten an das zusätzliche Entgelt in einer bestimmten Höhe wesentlich größer sei als bei jährlichen Prämien. Somit

könnte eine Verringerung gegenüber dem Vormonat oder sogar ein vollständiger Wegfall der individuellen Zulage aufgrund schlechteren Abschneidens bei der Bewertung schnell Frustration auslösen.

Prämien in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg, die zusätzlich zum Ausschüttungsvolumen nach § 18 Abs. 3 TVöD gewährt werden können, sind zumindest in einigen Betrieben angedacht; die Einführung solcher Prämien im Jahr 2007 plant jedoch keiner der Betriebe.

Im Übrigen zeigt sich, dass in den einzelnen Betrieben sehr unterschiedliche Prioritäten bei der Ausgestaltung der Leistungsentgelte gesetzt werden. So bestehen hinsichtlich der Ausschüttungssystematik in einigen Betrieben nicht nur auf der Arbeitnehmer-, sondern auch auf der Arbeitgeberseite durchaus Zweifel, ob Leistungsentgeltsysteme mit deutlicher Differenzierungswirkung mit der Unternehmenskultur vereinbar sind und sich insgesamt förderlich auf die Motivation der Beschäftigten auswirken werden. Andere Betriebe

## Zentrale Fragen hinsichtlich der Gestaltung der Leistungsentgelte

Sollen die Leistungsentgelte als monatliche Zulagen oder jährliche Prämien gewährt werden?

Sollen in Ergänzung hierzu Prämien in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg eingeführt werden?

Nach welcher Systematik soll die Ausschüttung erfolgen?

(Wie) Soll das Gesamtbudget auf einzelne Bereiche und/oder Beschäftigtenkategorien aufgeteilt werden?

Soll die Bewertung hauptsächlich anhand von Zielvereinbarungen oder als systematische Leistungsbewertung vorgenommen werden?

Sollen (vorrangig) individuelle oder Teamleistungen bewertet werden?

Sollen (hauptsächlich) Kennzahlen oder Beurteilungskriterien die Bewertungsbasis bilden?

Wie viele Ziele/Kriterien o.Ä. sollen festgelegt und wie soll gewichtet werden?

Abb. 1

## Rangfolgesystem mit gestaffelten Auszahlungsbeträgen

- Grundlage ist die Bewertung aller Beschäftigten nach einem Punktbewertungsverfahren.
- Die Ausschüttung des zur Verfügung stehenden Budgets erfolgt z.B. nach folgendem Prinzip: Die 10 % einer Beschäftigtengruppe (Team, Ebene o.Ä.), die die besten Ergebnisse erzielt haben, erhalten je 600 Euro, die 20 % der Mitarbeiter mit den nächstbesten Ergebnissen erhalten je 450 Euro, 40 % erhalten je 300 Euro, 20 % erhalten je 150 Euro und die 10 % der Mitarbeiter mit den schlechtesten Ergebnissen erhalten keine Prämie.
- Um den sich so ergebenden Betrag mit dem zur Verfügung stehenden Budget in Einklang zu bringen, wird i.d.R. ein Faktor x eingeführt, mit dem die Beträge von 600€, 450€ usw. multipliziert werden, um die genaue Ausschüttungssumme in jeder Kategorie zu bestimmen; die Verhältnisse zwischen den Gruppen bleiben hiervon unberührt.

Abb. 2

hingegen teilen diese Sorge nicht; ihnen geht es gerade um eine klare Differenzierungswirkung des Systems sowie darum, langfristig Nivellierungstendenzen und eine Verwandlung der Leistungsentgelte in quasi fixe Entgeltbestandteile zu vermeiden. Deshalb wird hier beabsichtigt, zumindest einen Teil des zur Verfügung stehenden Topfes nach einer Rangfolgesystematik auszuschütten (vgl. Abb. 2).

Der Vorteil hierbei ist: Eine Entwicklung hin zur Gleichverteilung der Leistungsentgelte unter den Beschäftigten ist ausgeschlossen – es ergibt sich am Ende immer die gleiche Verteilungsstruktur. Zum Teil befinden sich die entsprechenden Unternehmen allerdings noch in Verhandlungen mit den Personalräten, die der Anwendung entsprechender Mechanismen skeptisch gegenüber stehen.

Alle hier betrachteten Betriebe legen großen Wert auf Einfachheit und Transparenz der Systeme. Klassische Punktbewertungsverfahren werden diesbezüglich häufig kritisch beurteilt, da hier erst nachträglich – anhand der insgesamt erreichten Punkte einerseits und des verfügbaren Budgets andererseits – ein Wert je Punkt in Euro berechnet wird, so dass für den Beschäftigten nicht kalkulierbar ist, mit welchem Betrag er bei einem bestimmten Leistungsgrad bzw. einer bestimmten Bewertung rechnen kann. Deshalb haben sich einige Betriebe für zweistufige Systeme mit Schwellenwerten entschieden (s. Abb. 3). Diese haben den Vorteil, dass im Vorhinein für jeden Mitarbeiter ersichtlich ist, wie hoch das Leistungsentgelt bei einer bestimmten Bewertung (mindestens) ausfällt.

Eine Aufteilung des Gesamtbudgets haben alle betrachteten Betriebe vorgenommen. Zum einen wurde durchweg eine Zuordnung der Beschäftigten in verschiedene Kategorien vorgenommen, die sich entweder an der Entgeltgruppensystematik oder aber an im Betrieb unterschiedenen Verantwortungsebenen orientiert. Zum anderen wurde meist eine Aufteilung des Budgets nach Unternehmensbereichen vorgenommen, d.h., einzelnen Abteilungen oder sonstigen Einheiten wurde jeweils ein Teilbudget zugeordnet. Hiermit wird das Ziel verfolgt, zu verhindern, dass unterschiedliche Bewertungsstandards der Bewertenden – z.B. der Abteilungsleiter – Verzerrungen bewirken können. Diese würden sich etwa bei einem scharf differenzierenden Rangfolgesystem extrem auswirken. Nicht vorgenommen wurde eine solche Bereichsgliederung vor allem bei kleineren Betrieben, in denen eine enge Abstimmung zwischen allen Bewertenden unproblematisch erschien. Außerdem wurde hier befürchtet, dass es bei Abgrenzung von Teilbudgets für zu kleine Einheiten zu kontraproduktiven Absprachen kommen könnte: Innerhalb der einzelnen Gruppen könnte man sich z.B. darauf verständigen, dass alle Beteiligten möglichst durchschnittliche Leistungen erbringen, um eine etwa gleichmäßige Ausschüttung zu erreichen. Der Effekt wäre schließlich der gleiche, wie bei Spitzenleistungen von allen.

### **Bewertungsgrundlagen: Tendenz zur systematischen Leistungsbewertung**

Hinsichtlich der Form der Bewertung ist festzustellen, dass die große Mehrheit der Betriebe zunächst auf die systematische Leistungsbewertung baut und zumindest im Jahr 2007 nicht beabsichtigt, Zielvereinbarungen zur zentralen Grundlage für die Leistungsbewertung zu machen. Begründet wird dies zum einen mit generellen Problemen mit Zielvereinbarungen, wie etwa arbeitsrechtlichen Risiken sowie der eventuellen Erforderlichkeit unterjähriger Anpassungen bei Veränderungen der Rahmenbedingungen oder aber der Schwierigkeit, für die Beschäftigten auf den unteren Hierarchieebenen passende Zielstellungen zu finden. Meist sind jedoch Zeitprobleme ausschlaggebend für die Entscheidung zugunsten der sys-

## Zweistufiges System mit Schwellenwerten

- In den Genuss der Ausschüttung kommen nur Beschäftigte, die deutlich überdurchschnittliche Leistungen erbringen: z.B. in mindestens 3 von 5 Kriterien überdurchschnittliche Erfüllung der Anforderungen.
- Diese erhalten Leistungsentgelte in Höhe von zuvor festgelegten Beträgen; die Beträge werden in Anlehnung an die Entgeltgruppensystematik abgestuft und erhöhen sich bei überdurchschnittlichem Abschneiden in 4 von 5 oder allen 5 Kriterien.
- Der aufgrund des Ausschüttungszwangs darüber hinaus auszuschüttende Restbetrag (Differenz zur 1-Prozent-Vorgabe) wird gleichmäßig auf die Beschäftigten mit den besten Ergebnissen (z.B. alle Beschäftigten mit überdurchschnittlichem Abschneiden bei mind. 4 von 5 oder bei 5 von 5 Kriterien) verteilt.

Abb. 3

tematischen Leistungsbewertung: Häufig steht die Erarbeitung einer operationalisierten Zielkaskade, die die anzustrebenden Ziele ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen bis auf die Ebene des einzelnen Beschäftigten herunterbricht, bisher noch aus. Ohne die Verdeutlichung solcher Zusammenhänge sind jedoch angemessene Ziele schwer zu finden und es ist deutlich schwieriger, dem einzelnen Beschäftigten zu vermitteln, warum es in seiner Tätigkeit gerade auf die Erfüllung der jeweils vereinbarten Ziele ankommt.

Dementsprechend planen die meisten Betriebe, Zielvereinbarungen zwar noch nicht im Jahr 2007, wohl aber in den Folgejahren einzuführen. Außerdem wird teilweise im Rahmen der Anwendung der systematischen Leistungsbewertung bereits ein Teil des Leistungsentgelts an die Erfül-

lung einer Zielvereinbarung geknüpft. Eine gängige Variante ist es etwa, drei bis fünf allgemeine Bewertungskriterien aufzustellen und ergänzend eine Zielvereinbarung einzubeziehen, die zu einem gewissen Anteil in die Leistungsbewertung einfließt. Hierbei ist in der Regel geplant, das Gewicht der Zielvereinbarungen in den nächsten Jahren schrittweise zu erhöhen.

Hinsichtlich der Frage, ob die Bewertung an die individuelle oder Teamleistung gekoppelt werden soll, lassen sich zwei gängige Varianten unterscheiden: Die Mehrheit der Betriebe baut – zumindest in den Bereichen, in denen Leistung klar zurechenbar erscheint – rein auf die individuelle Bewertung. Einige Betriebe kombinieren beide Bewertungsebenen, wobei hinsichtlich der Anteile des Gesamtbudgets, die auf Basis der Bewertung von individuellen Leistungen einerseits

und von Teamleistungen andererseits ausgeschüttet werden, unterschiedliche Festlegungen getroffen werden. In einzelnen Fällen überwiegt dabei das Gewicht der Teambewertung; allerdings arbeitet keiner der Betriebe ausschließlich mit teambezogenen Kriterien. Werden ausschließlich individuelle Bewertungen vorgenommen, wird meist eine Größe einbezogen, die sich auf kollegiales Verhalten, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit oder Ähnliches bezieht.

Im Übrigen zeigt sich hinsichtlich der Bewertungskriterien bei der systematischen Leistungsbewertung ein genereller Trend: Nach einer oft beobachtbaren anfänglichen Favorisierung von Kennzahlen, mit deren Hilfe die Bewertung eine messbare und objektive Grundlage erhalten soll, setzt im Zuge der näheren Auseinandersetzung mit der Thematik sehr schnell Skepsis gegenüber Kennzahlen als Bewertungsgrundlage ein. Neben der Einschränkung, dass für die Bemessung der Leistungsentgelte aus dem Ein-Prozent-Topf solche Kennzahlen ausscheiden, die direkt am Unternehmenserfolg ansetzen (da Erfolgsprämien nur zusätzlich gewährt werden dürfen), werden vor allem die folgenden Probleme gesehen:

1. Häufig ist unklar, inwieweit ein Beschäftigter oder ein Team bestimmte Parameter tatsächlich beeinflussen kann. Zudem ist eine Vergleichbarkeit der Leistungen einzelner Mitarbeiter oder Teams oft nicht bzw. nur eingeschränkt gegeben, da unterschiedliche und in ihrer Wirkung schwer abschätzbare Rahmenbedingungen gegeben sind. Ein Beispiel hierfür aus dem Bereich Entsorgung stellen Kennzahlen dar, die sich auf die Anzahl gefahrener Tonnen beziehen. Zum einen besteht das Problem nicht gegebener Beeinflussbarkeit, da die Anzahl der Tonnen durch die Tourenpläne determiniert wird. Zum anderen ist problematisch, dass häufig sehr unterschiedliche Reviere befahren werden.

2. Oft wird festgestellt, dass sich zumindest bei einigen Beschäftigtengruppen bzw. Tätigkeiten wenig Ansatzpunkte für eine sinnvolle Kennzahlenbildung und -messung finden.

3. Generell wurde im Prozess der Systementwicklung deutlich, dass der

mit der Kennzahlenbildung verbundene Aufwand bei der Implementierung und vor allem bei der späteren Revision und Anpassung im Zeitverlauf vergleichsweise hoch ist. In den meisten Bereichen ändern sich die äußeren Rahmenbedingungen häufig, weshalb Kennzahlen in regelmäßigen Abständen auf ihre Sinnhaftigkeit als Bewertungsgrundlage zu überprüfen bzw. Richtwerte anzupassen sind. Zumindest im Bereich der BMT-G-Beschäftigten sind diese Probleme bereits seit längerem geläufig (s.u.).

Von der überwiegenden Mehrheit der Betriebe wurde allerdings eine Kennzahl als sinnvoll erachtet und dementsprechend einbezogen, nämlich die Anwesenheitsquote. Die bezüglich dieses Kriteriums meist skeptische Arbeitnehmerseite zeigte sich oft kooperativ, sofern die Anwesenheitsquote ein nicht zu großes Gewicht in der Bewertung erhielt, Härtefallregelungen getroffen und Abwesenheiten infolge von Arbeitsunfällen prinzipiell ausgenommen wurden.

Das überwiegende Gewicht in der Bewertung wurde jedoch „weichen“ Beurteilungskriterien verliehen, wobei Kriterien wie Arbeitsqualität, Arbeitseinsatz, Zusammenarbeit mit bzw. Verhalten gegenüber Kollegen o. ä. am häufigsten gewählt wurden. Die exakte Definition dieser Kriterien enthält dabei in den einzelnen Betrieben durchaus unterschiedliche Akzente, die in Bewertungsleitfäden sehr ausführlich und genau hinterlegt worden sind. Durch dieses Vorgehen soll dem erwähnten Problem von Unterschieden im Verständnis und in den Maßstäben der Beurteilenden begegnet werden. Bei einem Teil der Betriebe wurden auch spezifische abteilungs- oder tätigkeitsbezogene Kriterien entwickelt und – zumindest ergänzend zu allgemeinen Kriterien – der Bewertung zugrunde gelegt.

Als sehr wichtiger Aspekt in der Diskussion um die Leistungsbewertung erwies sich die Bestimmung von Standards. Diesbezüglich stellt sich die Frage, ob ausschließlich klar überdurchschnittliche Leistungen oder auch durchschnittlich gute Leistungen honoriert werden sollen. Damit untrennbar verbunden ist die Frage, wie die Normalleistung zu definieren ist. Hierzu differieren die Ansichten der Entscheidungsträger in den einzelnen Betrieben sehr stark. Die Entscheidung, welches Leistungsniveau anzusetzen ist, ist letztlich davon abhängig zu machen, welche Zielstellung vorrangig verfolgt werden soll: Sollen möglichst viele Beschäftigte für ihre Leistung belohnt werden, sollte bereits bei durchschnittlichen Leistungen eine Prämie erreichbar sein. Ist es hingegen vorrangig beabsichtigt, gezielt diejenigen Beschäftigten zu fördern, die absolute Spitzenleistungen erbringen, ist die Schwelle, ab der ein Beschäftigter an der Ausschüttung partizipiert, hoch anzusetzen.

Abschließend ist festzuhalten, dass alle hier betrachteten Betriebe – unabhängig von den Spezifika der jeweils präferierten Ausschüttungssystematik – eines gemeinsam haben: Die Verantwortlichen wollen in jedem Fall eine pauschale Ausschüttung gemäß der Protokollerklärung zu § 18 Abs. 4 (VKA) TVöD verhindern. Dementsprechend wird mit großem Engagement an einer auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Betriebes abgestimmten Lösung gearbeitet.

Christian Grosenick, Beatrice Oberhof,  
Leitmann Unternehmensberatung GmbH,  
Krefelder Straße 36, 50670 Köln, Tel. 0221 285516-22,  
cgrosenick@leitmann-koeln.de

**Ausführliche Informationen zum Thema TVöD erhalten Sie mit der neu erschienenen VKS-Information 65 „TVöD (VKA) – Chancen und Risiken: Einführung des Leistungsentgeltes nach § 18“. Diese VKS-Information kann bestellt werden bei: Anne Wallpott, VKS Service GmbH, Brohler Straße 13, 50968 Köln, Fax: 0221/3770-371, E-Mail: wallpott@vku.de.**