

M 16/2006

15. Mai 2006

D 63/2006

Az.: 1308 Sn/Fr

An die

Mitglieder

**Die Einführung von leistungs- und erfolgsorientierten Entgelten gemäß § 18 TVöD;
Dienst-/Betriebsvereinbarung für ein betriebliches System nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD (Muster einschließlich Erläuterungen)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Einführung von Leistungsentgelten ist ein Herzstück der Tarifreform im öffentlichen Dienst vom 13. September 2005. Zum ersten Mal wird bundesweit allen Kommunen und der Mehrzahl kommunaler Unternehmen, die bisher keinen tarifierten Zugang zu leistungsorientierter Bezahlung hatten, ein modernes Tarifinstrumentarium zur Verfügung gestellt, um auch über differenzierte Bezahlung auf die Leistung des Einzelnen und den Erfolg der Verwaltung/ des Unternehmens einzuwirken. Darauf hat die VKA jahrelang hingearbeitet. Sie kann damit dem vielfach dringend geäußerten Wunsch aus den Verwaltungen, Betrieben und Unternehmen entsprechen. Mit einem Leistungsbudget im Umfang von 1 % aller ständigen Monatsentgelte des Vorjahres ist der Einstieg geschafft worden, den es ab dem 1. Januar 2007 mit Leben zu erfüllen gilt. Die Bedeutung der neuen Regelungen zum Leistungsentgelt geht weit über die Bereitstellung von Werkzeugen zur Honorierung und Anerkennung von Leistungsbereitschaft und Ergebnisorientierung hinaus. Den Kommunen wird die Chance geboten, viel stärker als bisher die Entgeltgestaltung auch in den Dienst der Verfolgung ihrer strategischen Ziele zu stellen. Nicht die Möglichkeit zur Verteilung von Geld an verdiente Leistungsträger ist das Novum, sondern die Verknüpfung der Gewährung von Leistungsentgelten zur Motivation der Beschäftigten mit der konsequenten Verfolgung von Unternehmensinteressen und –zielen, zugleich mit der Herausforderung an die Führungskräfte, Führung tatsächlich auszuüben und die Instrumente zu nutzen.

Ebenfalls eine markante Neuerung des Tarifrechts stellt die Regelung leistungsabhängiger Stufenaufstiege in § 17 Abs. 2 TVöD dar. Ein Automatismus beim Aufstieg in die nächsthöhere Stufe einer Entgeltgruppe ist nicht mehr festgeschrieben, der in der Öffentlichkeit die Leistungsfeindlichkeit des öffentlichen Dienstes versinnbildlichte. Bei erheblich über bzw. unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen können Stufenaufstiege beschleunigt oder aufgeschoben werden. Bei fortgesetzten Defiziten in der Leistungsbereitschaft kann der Aufstieg längerfristig vor-enthalten werden.

INHALTSVERZEICHNIS

- 1. Philosophie der variablen Bezahlung nach Leistung und Erfolg**
- 2. Vereinbarung eines betrieblichen Systems**
- 3. Ziele der leistungsorientierten Entgelte**
- 4. Ergebnisse zählen**
- 5. Leistungsprämie, Erfolgsprämie, Leistungszulage**
- 6. Betriebliche Ausrichtung auf Ziele**
- 7. Modell 1: Führen über Zielvereinbarung/Leistungsprämie**
- 8. Modell 2: Führen über die Vorgabe wirtschaftlicher Unternehmensziele/ Erfolgsprämie**
- 9. Modell 3: Führung über systematische Leistungsbewertung/ Leistungszulage**
- 10. Modell 4: Verknüpfungmodell durch Kombination von Zielvereinbarungen mit systematischer Leistungsbewertung**
- 11. Voraussetzungen für die Auszahlung von Leistungsentgelten**
- 12. Das für Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen**
- 13. Auszahlungszwang mit Jahresbezug**
- 14. Grundsätze für die Aufteilung**
- 15. Hemmnisse bei der Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung**
- 16. Fahrplan zur Einführung leistungsorientierter Bezahlung und Vereinbarung eines betrieblichen Systems**
- 17. Betriebliche Kommission**
- 18. Mitbestimmung durch Personalrat/ Betriebsrat**
- 19. Gestaltungselemente einer Dienst-/ Betriebsvereinbarung zur Vereinbarung eines betrieblichen Systems**
- 20. Folgen bei verspätetem Abschluss einer Dienst-/Betriebsvereinbarung**
- 21. Verhältnis des Leistungsentgelts zu den leistungsabhängigen Stufenanstiegen nach § 17 Abs. 2 TVöD**
- 22. Monitoring und Controlling der leistungs- und erfolgsorientierten Bezahlung**

1. Philosophie der variablen Bezahlung nach Leistung und Erfolg

Mit der Vereinbarung des § 18 TVöD bezwecken die Tarifvertragsparteien des öffentlichen Dienstes, dass das neue Tarifrecht eine moderne Managementphilosophie und eine verbesserte Unternehmenskultur auch im öffentlichen Dienstleistungssektor fördert, nämlich

- gute Leistungen und schlechte Leistungen werden differenziert,
- Entgeltbestandteile werden variabilisiert und widerruflich gemacht,
- die Wende zur Output-Orientierung wird vollzogen: Was zählt, sind tatsächlich erreichte Ergebnisse,
- Verwaltungen und Betriebe stärken ihre Führung, um die jeweiligen betrieblichen Ziele zu definieren, sie den Mitarbeitern zu vermitteln und sie durch abgestimmtes, zielgerichtetes Handeln zu verwirklichen.

Damit wird den kommunalen Arbeitgebern und ihren Beschäftigten ein betriebswirtschaftliches Unternehmensmodell in Anlehnung an das neue Steuerungsmodell/ Public Management eröffnet, um im ständig verschärften Wettbewerb mithalten zu können. Oberbürgermeister, Bürgermeister und Landräte sowie die Vorstände der kommunalen Betriebe und Unternehmen sind in der Pflicht, gerade als erste Führungsebene selbst dafür zu sorgen, dass Leistungsentgelte nach § 18 TVöD offensiv in die Strategien der Verwaltungs- und Betriebsführung eingebaut werden und ihre betriebspezifische wirkungsvolle Ausgestaltung mit Kreativität entwickelt wird.

2. Vereinbarung eines betrieblichen Systems

Die Ermächtigung zur Gewährung von Leistungsentgelten erwächst unmittelbar aus dem Tarifvertrag, § 18 TVöD. Gleichwohl wird die Vereinbarung eines betrieblichen Systems im Wege einer Dienstvereinbarung oder Betriebsvereinbarung mit dem Personalrat/Betriebsrat nach § 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD vorausgesetzt. Darin wird vertrauensbildend, akzeptanzfördernd und funktionssichernd gemeinsam von den Betriebsparteien der Rahmen definiert, in dem das neue Instrumentarium praxisnah und konkret auf die eigene Organisation passend verwirklicht werden soll. Die VKA stellt hierzu das **Muster einer Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung** zur Verfügung (**Anlage**). Dieses Muster wird im Folgenden erläutert.

Die erstmalige und permanent begleitende Entwicklung des betrieblichen Systems obliegt dem Arbeitgeber unter Mitwirkung einer „Betrieblichen Kommission“, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Personalrat/Betriebsrat aus dem Betrieb benannt werden. Die Benennung der Mitglieder der Betrieblichen Kommission ist der erste Schritt zur Einführung von Leistungsentgelten. Unter Nutzung des von der VKA bereitgestellten Musters einer Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung haben die Betriebsparteien das betriebliche System für die Leistungsbezahlung in ihrer Verwaltung/ihrem Betrieb zu entwickeln und zu regeln. Dabei ist die Betriebliche Kommission zwingend einzuschalten; ihre mitgestaltende Einflussnahme ist Garant für eine ständige Beobachtung des Systems.

Auch die formalen Fragen, nach welcher Geschäftsordnung eine Betriebliche Kommission verfahren soll und wie eine Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung zur Vereinbarung des betrieblichen Systems auszugestaltet ist, sind wichtig. Zunächst ist das System der leistungsorientierten Bezahlung gemäß § 18 TVöD zu beschreiben und zu erläutern.

3. Ziele der leistungsorientierten Entgelte

Als Ziele leistungsorientierter und erfolgsorientierter Bezahlung hebt § 18 TVöD ausdrücklich hervor:

- Die Verbesserung öffentlicher Dienstleistungen (Abs. 1 Satz 1),
- Die Sicherung und Verbesserung von Effektivität und Effizienz (Abs. 6 Satz 3 - 3. Punkt),
- Die Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz (Abs. 1 Satz 2),

Diese Kernanliegen sind damit für die Betriebsparteien grundsätzlich nicht mehr disponibel.

Effektivität und Effizienz werden in der Betriebswirtschaftslehre herkömmlich verstanden als Beurteilungskriterien, mit denen sich beschreiben lässt, a) „ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel zu erreichen“ (Effektivität) und b) „ob eine Maßnahme geeignet ist, ein vorgegebenes Ziel in einer bestimmten Art und Weise, insbesondere zur Wahrung der Wirtschaftlichkeit, zu erreichen“ (Effizienz)¹. Mit Blick auf die anhaltenden Finanzprobleme der Kommunen und ihrer Gesellschaften und die Notwendigkeit, im Wettbewerb bestehen zu können, ist die Verbesserung von Effektivität und Effizienz das zentrale Anliegen, das bei der Gewährung von Leistungsentgelten dominant sein muss. Sie liegt in gleicher Weise im Interesse der Kommunen und kommunalen Unternehmen, wie dem ihrer Bürger und Kunden sowie der Beschäftigten.

Diese zentralen Ziele können in der Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung insbesondere im Hinblick auf besondere betriebliche Anforderungen spezifiziert werden. Es kann gleichermaßen genügen, diese im Tarifvertrag ausdrücklich genannten Ziele auch in der Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung zu bekräftigen.

4. Ergebnisse zählen

Wer die neue Tarifregelung in ihrem Gesamtzusammenhang bewertet, sieht sich in der Auffassung bestätigt, dass nicht etwa das Bemühen, der gute Wille oder die bloße Aufgabenwahrnehmung honoriert werden sollen, sondern die tatsächlich erreichten Ergebnisse.

¹ Gabler, Wirtschaftslexikon, 16. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 778,779.

§ 18 Abs. 5 TVöD spricht von der Erreichung der Ziele, die in der Zielvereinbarung angestrebt werden, und von der Feststellung der erbrachten Leistung als Voraussetzung für Leistungsentgelte. Dies macht Sinn, denn Verwaltungs- und Unternehmensziele werden nur gefördert, wenn die Beschäftigten konkrete Ergebnisse erreichen. Leistungsentgelte sind in besonderer Weise Werkzeuge in der Hand der Führungskräfte, um die Verwaltung und den Betrieb tatsächlich voranzubringen.

Die Feststellung von Ergebnissen führt übrigens auch zur Objektivierung der Entscheidungen des Arbeitgebers über die Gewährung von Leistungsentgelten. Damit wird zugleich die Akzeptanz der Leistungsentgelte gestärkt. Hieraus ergibt sich die Gerechtigkeit der notwendigen Differenzierung.

5. Leistungsprämie, Erfolgsprämie, Leistungszulage

Das Instrumentarium, auf das sich die Tarifvertragsparteien verständigt haben, besteht aus Formen und Methoden: den **Formen** Leistungsprämie, Erfolgsprämie und Leistungszulage im Zusammenwirken mit den **Methoden** der Zielvereinbarung (ZV) einerseits und der systematischen Leistungsbewertung (SLB) andererseits.

Formen und Methoden sind mit Blick auf den gewollten Erfolg in der Praxis nicht etwa wahllos nebeneinander zu stellen. Sie sind die vereinbarten Werkzeuge, mit ihnen muss praxisnah gearbeitet werden.

Der TVöD stellt fest, dass die Leistungsprämie in der Regel eine einmalige Bezahlung ist, allerdings auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden kann. Die Leistungszulage wird als zeitlich befristete, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung verstanden, die auch nur einmalig gewährt werden kann. Entscheidender als der vordergründige Auszahlungsmodus ist der innere Zusammenhang der Formen zu den Methoden: Die Leistungsprämie basiert in der Regel auf einer Zielvereinbarung. Die Leistungszulage soll die anderen Konstellationen abdecken, in denen keine Zielvereinbarung getroffen wird, vielmehr der Tarifvertrag eine systematische Leistungsbewertung vorsieht. Entsprechend stellt der Entwurf der VKA für eine Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung als praxistypisch die jeweilige Kombination **Leistungsprämie/ Zielvereinbarung** einerseits und **Leistungszulage/ systematische Leistungsbewertung** andererseits heraus. Entsprechend sind auch **Erfolgsprämien grundsätzlich mit Zielvereinbarungen** auf der Grundlage der Unternehmensziele verbunden.

Mit Blick auf die Praxiserwartungen in den Verwaltungen gerade in der Startphase wird eine Verknüpfung der Methoden der Zielvereinbarung und der systematischen Leistungsbewertung vorgeschlagen, wie sie in der weiteren Darstellung als **Verknüpfungsmodell** beschrieben ist.

6. Betriebliche Ausrichtung auf Ziele

Der TVöD verfolgt eine Verwaltungs- und Unternehmensphilosophie, in der sich die Klarstellung der Ziele der Organisation, eine starke Führung, die Ausrichtung auf Ergebnisse und der Einsatz von Leistungsentgelten als Instrumente ergänzen. Erfolgreiche Verwaltungs- und Betriebsführung setzt eine gründliche Befassung mit den Zielen der Organisation voraus. Verwaltungs- und Unternehmensziele sind zu definieren, entsprechend der Hierarchie auf die einzelnen Organisationseinheiten herunterzubrechen und dort zu spezifizieren. In dem Prozess top-down sind schließlich Ziele für einzelne Beschäftigte oder Gruppen von ihnen abzuleiten. Damit ist gesichert, dass der Beitrag des Einzelnen sich konstruktiv in die Unternehmensstrategie einfügt. Damit sind bottom-up-Ziele nicht ausgenommen. Um konsistentes Verwaltungs- und Unternehmenshandeln zu sichern, kommt dem Führen über Zielvereinbarungen klar der Vorrang zu.

Der erste Schritt muss sein, dass in der Verwaltungs-/ Unternehmensspitze selbst Klarheit über die Ziele der Verwaltung/ des Betriebs geschaffen wird. Dies ist geboten, um

- die notwendige Orientierung für das Ableiten von Ober- und Unterzielen zu schaffen
- widersprüchliche Zielverfolgungen für verschiedene Organisationseinheiten zu vermeiden. Gesamtergebnisse für das Unternehmen/ die Verwaltung gelingen erfolgreich nur bei gleichgerichteter Zielverfolgung.

Solange es keine definierte und dokumentierte Zielpyramide gibt (etwa als Ergebnis einer Leitbilddiskussion), wird angeraten, eine Zielkonferenz für die obersten Führungsebenen vorzuschalten. Da Zieldefinition immer Schwerpunktsetzung bedeutet, geht es nicht um die Kommentierung der kompletten Aufgabenpalette der Kommunalverwaltung oder des Betriebs, sondern um die konzentrierte Darstellung der aktuellen Kernziele für den Zeitraum der Zielvereinbarungen (regelmäßig das Kalender- bzw. Wirtschaftsjahr).

Zieldiskussionen sind auch notwendig, wenn – wie in der Regel - die Umsetzung in den Organisationseinheiten stattfinden soll. Auch hier gilt das Prinzip der **Schwerpunktsetzung**. Es wäre verfehlt, die Stellenbeschreibung/ Aufgabenbeschreibung der Beschäftigten in ihrer ganzen Breite zum Ausgangspunkt von Zielüberlegungen für Leistungsentgelte zu machen. In der Regel sind 2 – 3 Ziele zu identifizieren und zu vereinbaren.

Mehrfach ist angesprochen, dass Ziele in den einzelnen Organisationseinheiten gesetzt werden können. Sinnvoll sollte die Umsetzung von leistungs- und erfolgsorientierter Bezahlung auf der geeigneten Ebene von Organisationseinheiten erfolgen. Der Entwurf der Dienst-/ Betriebsvereinbarung sieht vor, dass die Umsetzung (Formen/ Methoden) auf der Ebene von Organisationseinheiten (z.B. Dezernate, Fachbereiche, Ämter; Hauptabteilungen) stattfinden kann. Die Eignung ergibt sich daraus, dass das Aufgabenspektrum einer Organisationseinheit einheitlich ist oder eine Vergleichbarkeit der Leistungserbringung zulässt. Die Umsetzung von Leistungsentgelten in den Organisationseinheiten dürfte auch in der in der Belegschaft Akzeptanz finden.

7. Modell 1: Führen über Zielvereinbarung/ Leistungsprämie

Zielvereinbarungen werden im vorhinein getroffen. Die beiderseitige Absprache bringt Klarheit über die angestrebten Ergebnisse und darüber, welche Leistungsprämie bei Zielerreichung fällig wird. Es wird Transparenz geschaffen. Das ist der Grund, weshalb auch die Gewerkschaften Zielvereinbarung und Leistungsprämie favorisieren. Eine unsachliche Begünstigung von Mitarbeitern „nach Gutsherrnart“ wird damit schon im Ansatz ausgeschlossen. Wenn keine Zielvereinbarung zustande kommt, kann auch keine Zahlung von Leistungsprämien erfolgen.

Laut Niederschriftserklärung Nr. 14 zu § 18 Abs. 5 Satz 2 TVöD

- muss eine Vereinbarung von Zielen freiwillig geschehen,
- kann eine freiwillige Zielvereinbarung auch die Verständigung auf zum Teil vorgegebene oder übergeordnete Ziele sein, z.B. bei der Umsetzung gesetzlicher oder haushaltsrechtlicher Vorgaben, Grundsatzentscheidungen der Verwaltungs-/Unternehmensführung.

Dies bedeutet, dass die Führungskraft sehr wohl Ziele aus der vorgegebenen Hierarchie ableiten und vorgeben kann und muss.

Zielvereinbarungen können mit Einzelpersonen oder mit Gruppen von Beschäftigten geschlossen werden.

Zielvereinbarungen sollten Gegenstand von Mitarbeitergesprächen sein. Auf jeden Fall ist im Mitarbeitergespräch im Nachhinein zu erörtern, ob die angestrebten Ziele erreicht werden konnten, welche Defizite es gab und was getan werden kann, um ggf. die Leistungsfähigkeit des Beschäftigten in der Zukunft zu verbessern.

8. Modell 2: Führen über die Vorgabe wirtschaftlicher Unternehmensziele/ Erfolgsprämie

Die Erfolgsprämie setzt ebenfalls eine vorherige Zielaussage voraus. Die Erfolgsprämie wird in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gewährt. Die Protokollerklärung zu § 18 Abs. 4 Satz 3 stellt ausdrücklich fest, dass die Verwaltungs-/ Unternehmensführung zu Beginn des Wirtschaftsjahres die wirtschaftlichen Unternehmensziele festsetzt. Hier wird Führung schon bei der Oberzielsetzung herausgefordert. Die detaillierten Zielvereinbarungen geben entsprechende Einzel- oder Teilerfolge zur Erreichung der Unternehmensziele vor.

Für die Führung über Zielvereinbarung/ Leistungsprämie und Zielvereinbarung/ Erfolgsprämie ergibt sich somit folgender Zyklus:

- Definition der Ziele in Ableitung aus höherrangigen Zielen,
- Zielvereinbarung,
- Leistungserbringung durch die Beschäftigten bzw. Zustandekommen des Unternehmenserfolgs,

- Feststellung der Zielerreichung durch die Führungskraft,
- Auszahlung der vereinbarten Leistungsprämie bzw. der in Aussicht gestellten Erfolgsprämie.

9. Modell 3: Führung über systematische Leistungsbewertung/ Leistungszulage

Insbesondere für den Fall, dass eine Zielvereinbarung nicht möglich ist, bietet § 18 TVöD den Weg der systematischen Leistungsbewertung an. Ohne eine Vorabbenennung von Zielen, an denen sich der Erfolg der Leistungen der Beschäftigten messen ließe, wird die Leistung als solche nach sachlichen Maßstäben bewertet. Solche Maßstäbe und Kriterien ergeben sich im einzelnen aus der Natur der zu erledigenden Aufgabe und der mit ihr angestrebten Resultate. Auch hier kommt es immer entscheidend auf Fakten, d.h. tatsächliche, festgestellte Ergebnisse an.

Im Modell 3 erfolgt die Steuerung über die Auswahl der Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und die Festlegung der Methodik der Bewertung und Auszahlung.

Es gibt zwei unterschiedliche Vorgehensweisen bei der systematischen Leistungsbewertung:

1. Sie kann **ex ante** erfolgen, bevor die Leistung erbracht ist. Hier wird eine Prognose angestellt, dass in der Zukunft gute Ergebnisse zu erwarten sind. In der Praxis etwa wird einem als leistungsfähig bekannten Mitarbeiter, von dem weiterhin gute Ergebnisse erwartet werden, eine Leistungszulage zuerkannt. § 18 Abs. 4 Satz 4 vermerkt dazu ausdrücklich, dass die Leistungszulage zeitlich befristet und vor allen Dingen widerruflich sein muss. Unter dem Blickwinkel der Führungspsychologie ist nicht für alle Beschäftigten sicher, ob derartige „Vorschusslorbeeren“ geeignet sind, immer wieder hohe Motivation zu vermitteln.
2. Sie kann **ex post** erfolgen. Nachdem die Leistung bereits erbracht ist, kann geprüft werden, ob wegen der Quantität oder Qualität der Ergebnisse eine Leistungszulage, die sinnvoller Weise als Einmalbetrag zu gewähren ist, zuzuerkennen ist. Es soll auch dort Leistung anerkannt und honoriert werden können, wo keine Zielvereinbarung zustande gekommen ist. Allerdings muss die Frage nach der Führung gestellt werden, wenn hier abgewartet wird, ob sich ggf. gute Leistungen von selbst einstellen. Die systematische Leistungsbewertung ex post mit Gewährung einer Leistungszulage kann allenfalls hilfsweise in Betracht kommen.

Die Tarifvertragsparteien haben sich auch bei der systematischen Leistungsbewertung auf die Bemessung nach objektiven Kriterien verständigt. Expressis verbis ist ausgeschlossen, dass für Leistungsentgelte einfach eine Regelbeurteilung zugrundegelegt wird. (Niederschriftserklärung Nr. 15 zu § 18 Abs. 5 Satz 3 TVöD). Deshalb ist klar zu unterscheiden:

- Die Regelbeurteilung (oder kurz: Beurteilung) wertet Beschäftigte nach bisher stattgefundenen Leistungen, darüber hinaus auch nach persönlichen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Potenzialen. Sie schafft die Grundlage für die individuelle Personalentwicklung.
- Das Leistungsentgelt aufgrund festgestellter Zielerreichung oder systematischer Leistungsbewertung knüpft an - in der Regel bereits erbrachte oder ausnahmsweise auch erwartete - Ergebnisse und Produkte an.
- Die systematische Leistungsbewertung soll die erbrachte Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien feststellen.²

10. Modell 4: Verknüpfungsmodell durch Kombination von Zielvereinbarungen mit systematischer Leistungsbewertung

Aus Erfahrungen der Wirtschaftspraxis ergibt sich eine Empfehlung, die Methoden der Zielvereinbarung und der systematischen Leistungsbewertung partiell zu kombinieren. Das gilt besonders für die Startphase der ersten Erfahrungen mit Leistungsentgelten. Damit soll

- gesichert werden, dass etwa bei Nichterreichen der vereinbarten Ziele nicht jede Aussicht auf ein Leistungsentgelt verbaut bleibt,
- verhindert werden, dass wegen anfänglicher Schwierigkeiten, Ziele zu definieren, auf Zielvereinbarungen verzichtet wird.

Das Verknüpfungsmodell stellt auf Zielvereinbarungen ab und eröffnet zugleich die Anwendung systematischer Leistungsbewertung und somit eine Prämierung für Bereiche, die außerhalb der konkreten Zielabsprachen liegen. Eine Verknüpfung ist beispielsweise derart denkbar, dass die erfolgreiche Erfüllung der systematischen Leistungsbewertung selbst zu einem der Ziele vereinbart wird und entsprechend mit der Leistungsprämie belohnt werden kann.

Konkretes Beispiel:

| Ziel | Inhalt | Prämienanteil |
|------|--------------------------------------------|---------------|
| 1 | z.B. Steigerung output | 40 % |
| 2 | z.B. Terminwahrung | 40 % |
| 3 | Volle Erfüllung system. Leistungsbewertung | 20 % |

² Die Tarifierung der leistungsbezogenen Bezahlung macht es notwendig, das Zusammenspiel von Regelbeurteilung und Gewährung von Leistungsentgelt einer detaillierten und aktualisierenden Betrachtung zu unterziehen. Hierzu wird auf die Niederschriftserklärung Nr. 15 zu § 18 Abs. 5 S. 3 TVöD verwiesen.

Das Verknüpfungsmodell eröffnet den Führungskräften zusätzliche Handlungsoptionen, um auf praktische Bedarfe in der jeweiligen Verwaltung/ im Betrieb eingehen zu können. Für die Beschäftigten bietet es den Vorteil, dass eine Prämie auch dann möglich wird, wenn die originären Ziele nicht erreicht werden.

11. Voraussetzungen für die Auszahlung von Leistungsentgelten

Der Arbeitgeber bzw. die von ihm beauftragte Führungskraft entscheidet allein über die Vergabe von Leistungsentgelt im Einzelfall. Die Niederschriftserklärung Nr. 16 zu § 18 Abs. 7 TVöD stellt klar, dass die Mitwirkungsrechte der Betrieblichen Kommission nicht für die Vergabeentscheidung gelten.

Soweit Zielvereinbarungen zugrunde liegen, vergleicht die Führungskraft die erreichte Leistung mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen und stellt fest, dass die Leistungsprämie oder Erfolgsprämie ganz oder teilweise zur Auszahlung kommt. Wenn die Zielvereinbarung eine Skala von Zielerreichungsgraden festlegt, ist dies bei der Feststellung über die Ausschüttung zu berücksichtigen.

Für die systematische Leistungsbewertung haben die Tarifvertragsparteien zwingend bestimmt, dass objektivierbare Fakten und Maßstäbe zugrunde zu legen sind. Sie haben aber keine Aussage getroffen, ab welchem Grad oder Standard eine erbrachte Leistung eine Leistungszulage verdient. Dass eine Leistung nur durchschnittlich ist, kann dafür nicht genügen. Aus folgenden Sachgründen

- der Wahrung gleicher Maßstäbe gegenüber der Umsetzung von Zielvereinbarungen,
- dem Gebot zur Differenzierung von unzureichenden und herausragenden Leistungen und
- der Analogie zu anderen Tarifwerken im Bereich der KAV/ der VKA (z.B. § 6 Abs. 5 TV-V)

ist abzuleiten, dass nur erheblich über dem Durchschnitt liegende Leistungen, die möglichst zu einem messbaren wirtschaftlichen Mehrwert oder zu einer Verbesserung der Dienstleistung geführt haben, für eine Gewährung einer Leistungszulage in Frage kommen.

Zur Klarstellung sollte dies in der Dienst-/ Betriebsvereinbarung zur Vereinbarung des betrieblichen Systems verankert werden. § 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD sieht vor, dass das betriebliche System dazu Aussagen enthält.

12. Das für Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen

§ 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD definiert präzise, dass zunächst für die Auszahlung von Leistungsentgelten ein Gesamtvolumen

- von 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres

- aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten eines Arbeitgebers

zur Verfügung steht. Die Protokollerklärung zu Abs. 3 Satz 1 erläutert detailliert, was dazu zählt:

- das Tabellenentgelt ohne Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers und dessen Kosten für die betriebliche Altersvorsorge,
- die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen einschließlich Besitzstandszulagen
- das Entgelt im Krankheitsfall und bei Urlaub, soweit dieses Entgelt in dem betreffenden Kalenderjahr ausgezahlt worden ist.

Die Tarifvertragsparteien haben bereits verabredet, später einmal 8 % der Monatsentgelte als Leistungsentgelt ausschütten zu wollen, ohne dafür einen Zeitpunkt zu nennen. Bis dahin kommt eine Erhöhung des pflichtigen Gesamtvolumens von jetzt 1 % nur in Frage, wenn die Tarifvertragsparteien dies beschließen. Die Betriebsparteien sind nicht ermächtigt, insoweit den Tarifvertrag zu korrigieren.

Mittelbar gewährt Satz 2 der Protokollerklärung zu § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD eine Ausnahme: Die Möglichkeit, dass die Betriebsparteien unständige Entgeltbestandteile in das Gesamtvolumen einbeziehen, bedeutet nicht, dass die Begrenzung des Gesamtvolumens auf 1 % überschritten werden darf. Lediglich die Bemessungsgrundlage ändert sich entsprechend. Das Volumen wird dadurch größer.

Das Gesamtvolumen darf für die Auszahlung von Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage genutzt werden. Eine Nutzung aller dieser Formen des Leistungsentgelts ist nebeneinander zulässig. Ebenso zulässig ist, dass das Gesamtvolumen nur für ein oder zwei Formen des Leistungsentgelts eingesetzt wird. Hier ist Gestaltungsspielraum eröffnet, um den Besonderheiten der jeweiligen Organisation Rechnung zu tragen.

Eine Lockerung der strikten Begrenzung der Prozentzahl (1 %) für das Gesamtvolumen eröffnet § 18 Abs. 4 Satz 3 TVöD für die Form der Erfolgsprämie. Eine Erfolgsprämie kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg auch neben dem Gesamtvolumen gezahlt werden. Eine Begrenzung ist dafür nicht genannt. Die Entscheidung über ein solches zusätzliches Volumen trifft allein der Arbeitgeber. Er muss kalkulieren, ob bei Eintritt des wirtschaftlichen Erfolgs soviel Mehrwert geschaffen wird, dass sich daraus die Ausschüttung einer Erfolgsprämie unter Überschreitung des 1%-Volumens rechtfertigen kann. Beschäftigte oder Personalvertretung haben nicht etwa einen Rechtsanspruch auf Ausweisung zusätzlicher Volumina. Da aber die Bereitstellung eines Zusatzvolumens nur Sinn gibt, wenn über die verfolgten Ziele gemeinsam Klarheit erzielt wird, ist auch hier eine Verständigung über die Ziele und die Bedingungen einer Erfolgsprämie erforderlich.

Die Frage, ob der Arbeitgeber auch in anderen Fällen von Zielvereinbarung/ Leistungsprämie oder systematischer Leistungsbewertung/ Leistungszulage oder beim

Verknüpfungsmodell zusätzlich über das pflichtige Gesamtvolumen hinausgehende Beträge ausloben darf, ist eine Frage seiner übertariflichen Kompetenz. Soweit ein kommunaler Arbeitgeber dies im Rahmen der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebs/ der Verwaltung ermöglichen kann und keine haushaltsrechtlichen oder sonstigen Verbote entgegenstehen, ist ihm grundsätzlich unbenommen, freiwillig zusätzliche Beträge für leistungsorientierte Bezahlung bereitzustellen. Es handelt sich dabei um eine gewillkürte Aufstockung „on top“. Gründe der Praktikabilität sprechen dafür, die Formen und Methoden entsprechend wie beim pflichtigen Gesamtvolumen anzuwenden.

13. Auszahlungszwang mit Jahresbezug

Das Gesamtvolumen des § 18 Abs. 3 Satz 1 TVöD ist zweckentsprechend zu verwenden. Der Arbeitgeber ist zur jährlichen Auszahlung der Leistungsentgelte verpflichtet, § 18 Abs. 3 Satz 2 TVöD.

Die Pflicht zur Auskehr wurde von den Tarifvertragsparteien vor allem mit Rücksicht darauf vereinbart, dass das in Höhe von 1 % bereitgestellte Gesamtvolumen im Wesentlichen aus umgewidmeten Vergütungsbestandteilen zustande gekommen ist. Daraus folgt, dass das Gesamtvolumen an die Beschäftigten fließen muss und auch bei schwieriger Finanzlage einer Verwaltung oder eines Betriebs den Arbeitnehmern nicht vorenthalten werden und nicht für andere Zwecke verwendet werden darf. Die Ausschüttungspflicht soll Vertrauen in den Prozess der Leistungsentgeltgewährung schaffen.

Nicht unproblematisch ist die Handhabung des Ausschüttungszwangs in der Praxis. Während sich die Bemessung des Gesamtvolumens an den ständigen Monatsentgelten des Jahres vor dem Bezugsjahr ausrichtet, legt § 18 Abs. 3 TVöD die jährliche Auszahlung fest. Für den Normalfall heißt dies, die Feststellung der Zielerreichung oder die systematische Leistungsbewertung sowie anschließend die Auszahlung des Leistungsentgelts müssen im Bezugsjahr stattfinden.

Um dies zu gewährleisten, sollten in der Dienst-/ Betriebsvereinbarung Fixtermine gesetzt werden

- für den Abschluss von Zielvereinbarungen,
- für die Feststellung der Zielerreichung,
- für die systematische Leistungsbewertung,
- für die prinzipielle Auskehr der Leistungsentgelte.

§ 18 Abs. 3 Satz 2, 2. Halbsatz TVöD gibt die Verpflichtung zur jährlichen Auszahlung der Leistungsentgelte vor. Es entstehen Schwierigkeiten bei Projekten und Aufgaben, die ein Kalenderjahr überschreiten. Sie in Teilprojekte mit einem exakten Jahresbezug zu zerschneiden, kann im Einzelfall der Aufgabenwahrnehmung nicht angemessen sein. Folgende Überlegung kann helfen: Die jährliche Ausschüttung beinhaltet, dass das Gesamtvolumen für die Beschäftigten im ersten Schritt reserviert ist und dass es im zweiten Schritt nach Leistungskriterien diffe-

renziert zur Ausschüttung kommt. Welches Jahr dies beim zweiten Schritt ist, muss sich nach dem Zeitpunkt der Leistungsfeststellung der Aufgabe richten. Bei Projekten ist dies das Jahr des Projektabschlusses und bei Aufgaben mit einem Rhythmus, der über das Kalenderjahr hinausgeht, das Ende des Zeitabschnitts. Hier muss auch in einem Folgejahr gezahlt werden dürfen. Durch Rückstellung der reservierten Beträge wird garantiert, dass bei noch nicht bewerteten Leistungen die Anteile am Gesamtvolumen in das nächste Jahr übertragen werden, um dort zeitnah zum Erfolg ausgekehrt zu werden.

Um das Gesamtvolumen „ohne Reste“ zur Ausschüttung zu bringen, bietet sich ein Punktemodell an: Es werden Punkte nach Zielerreichung oder systematischer Leistungsbewertung differenziert vergeben; das Gesamtvolumen wird durch die Gesamtzahl der erzielten Punkte dividiert und der sich je Punkt ergebende Engeltanteil wird an die Beschäftigten entsprechend der Anzahl der ihnen zugeteilten Punkte verteilt. Der Vorteil dieses Modells ist, dass im laufenden Jahr meist das komplette Gesamtvolumen ausgekehrt werden kann. Allerdings geht im Punktemodell die Vorausberechenbarkeit einer Prämie und damit unter Umständen auch ein Teil Motivation verloren.

14. Grundsätze für die Aufteilung

Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsdifferenzierende Bezahlung zusätzlich zum und neben dem Tabellenentgelt. Es gilt daher das **Gebot zur Differenzierung** zwischen schlechten, ergebnisarmen und guten, ergebnisreichen Leistungen: zunächst bei der Zieldefinition, nachher bei der Bewertung der erbrachten Leistung und schließlich bei der Auszahlung von Leistungsentgelt. Die tarifvertragliche Programmaussage, dass Leistungsentgelt grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein muss (§ 18 Abs. 4 Satz 6 TVöD), steht dem nicht entgegen: Zugänglichkeit ist gegeben, wenn jeder die Chance erhält, bei überdurchschnittlicher Leistung an der leistungsorientierten Bezahlung zu partizipieren.

Bei der Aufteilung des Gesamtvolumens sind viele Gestaltungsvarianten denkbar. Folgende Parameter sollten grundsätzlich immer erfüllt werden:

- Zur neuen Philosophie gehört, dass auch Führungskräfte Empfänger von Leistungsentgelt sein können. Der Ausschluss von Führungskräften im Beamtenrecht etwa für die B- Besoldungsgruppen ignoriert deren besondere Verantwortung und Initiativfunktion. Gerade Führungskräfte sind verantwortlich für Ergebnisse und tragen entscheidend zu deren Verwirklichung bei. Ihr Anteil an der Herbeiführung der angestrebten Ergebnisse muss ebenfalls durch Leistungsentgelt gewürdigt werden. Um Diskussionen über ungerechte Verteilung der Leistungsentgelte zwischen Führungskräften und anderen Beschäftigten zu vermeiden, sind ggf. von vornherein getrennte Leistungsbudgets für Führungskräfte und andere Mitarbeiter auszuweisen.
- Einheitliche Umsetzung in der gesamten Verwaltung/ dem gesamten Betrieb oder Aufteilung auf Organisationseinheiten.
- Bei Zielvereinbarungen entweder eine Ja-Nein-Entscheidung zur Auskehrung der vollen Prämie, sobald die Linie der Zielerreichung überschritten ist,

oder eine Ausweisung von Zielerreichungsgraden und entsprechende Auszahlung.

- Bei der systematischen Leistungsbewertung liegt ebenfalls eine Skalierung nach Stufen der erreichten Quantität oder Qualität einschließlich von Stufen oberhalb von 100 % nahe. Wenn schon keine Ziele vorab vereinbart sind, sollte die Methodik der Bewertung und Auszahlung vorab bekannt gegeben werden.
- Es kann auf absolute Zahlen, auf Punktwerte in einer Bandbreite und auf eine feste Kopfprämie abgestellt werden. Die Praxis wird erweisen, welche Differenzierungsschemata geeignet sind, bei den Beschäftigten mehr Motivation zu erreichen. Im weiteren Verlauf der Realisierung von Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst wird es wichtig sein, Erfahrungsaustausche zu organisieren, um überzeugende und wirkungsvolle Umsetzungsmodelle aus der Praxis (best practice) bekannt zu machen.
- Gelegentlich wird die Sorge geäußert, dass vereinbarte Leistungsziele nur von wenigen Überfliegern erreicht würden und sich bei der großen Mehrheit der Erfolglosen Frustration breit mache. Als Problemlösung wird empfohlen, eine Obergrenze zu setzen, die der einzelne Leistungsträger maximal erzielen darf. Die Musterdienstvereinbarung empfiehlt eine Begrenzung auf ein bestimmtes Vielfaches des Monatstabellenentgelts. Ferner eignet sich das Modell 4, Verknüpfungsmodell, die Chancen zur Erlangung von Prämien auf eine breitere Basis zu stellen.
- Für die Frage, wie bei länger andauernder Krankheit oder bei vorzeitigem Ausscheiden von Beschäftigten zu verfahren ist, kann es keine allgemein geltende Regelung geben. Grundsätzlich sollten Beschäftigte entsprechend der Dauer ihrer Anwesenheit am auszuzahlenden Leistungsentgelt teilhaben. Es kann, wenn sie auch so den entscheidenden Beitrag zum Erfolg geleistet haben, auch eine volle Auskehr des Leistungsentgelts in Betracht kommen.

15. Hemmnisse bei der Umsetzung leistungsorientierter Bezahlung

- Es wird vorkommen, dass vereinbarte Ziele nicht erreicht oder vorschnell übererfüllt werden. Wenn dies früh im Kalenderjahr erkennbar wird, kann die Zielvereinbarung ggf. nachgebessert werden. § 18 Abs. 6 Satz 3, 5. Punkt TVöD erwähnt die Anpassung bei wesentlichen Änderungen der Geschäftsgrundlagen. Diese liegen insbesondere vor bei gravierenden, vom Beschäftigten oder Arbeitgeber nicht beeinflussbaren Umständen. Darin kommt der Ausnahmecharakter zum Ausdruck, zumal beide Seiten mit der Änderung einverstanden sein müssen; es besteht kein Einlassungszwang.
- Wenn eine Anpassung nicht mehr in Frage kommt, sind Restmittel im Punktesystem an andere Beschäftigte zu verteilen.
- Sollte die Entscheidung einer Führungskraft zur Zielerreichung oder systematischer Leistungsbewertung vom Beschäftigten nicht akzeptiert werden

und zum Gegenstand eines Beschwerdeverfahrens gemäß § 18 Abs. 7 Satz 2 TVöD werden, muss im Interesse der Absicherung der Gesamtaus-schüttung die Entscheidung der Führungskraft vorläufig Bestand haben. Eine evtl. gebotene Änderung ist erst im nachfolgenden Beschwerdeverfahren möglich.

16. Fahrplan zur Einführung leistungsorientierter Bezahlung und Vereinbarung eines betrieblichen Systems

§ 18 Abs. 2 Satz 1 TVöD bestimmt als Pflichttermin für die Einführung des Leistungsentgelts den 1. Januar 2007. Hiervon abgeleitet ergibt sich für die jeweilige Verwaltung/ den jeweiligen Betrieb folgender Fahrplan:

- Zunächst ist die in § 18 Abs. 7 Satz 1 TVöD vorgesehene Betriebliche Kommission zu installieren, die bei der Entwicklung des betrieblichen Systems mitwirken soll. Dies sollte umgehend geschehen.
- Im Sommer 2006 werden wir Informationsveranstaltungen zum Thema Leistungsentgelt anbieten, so dass Gelegenheit zur ausführlichen Unterrichtung geboten wird. Bis dahin werden auch Muster für Zielvereinbarungen zur Verfügung stehen.
- Ab Herausgabe dieses Rundschreibens und des damit versandten Musters einer Dienstvereinbarung ist die Zeit gekommen, sich auf betrieblicher Ebene um den Abschluss einer Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung zu bemühen.
- Ein Abschluss ist spätestens im 3. Quartal erforderlich.
- Spätestens das letzte Quartal 2006 bleibt für die Schulung des Führungspersonals vorbehalten. In diesem Zeitraum sind auch alle Vorbereitungen zur erstmaligen Vereinbarung von Zielen für das Jahr 2007 zu treffen. Denn Zielvereinbarungen sollen spätestens bis Ende des 1. Quartals 2007 abgeschlossen sein.
- Schließlich ist im letzten Quartal 2006 auch die umfassende Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen.

17. Betriebliche Kommission

Das neue Tarifrecht (§§ 17 Abs.2 S. 4 bis 6, 18 Abs. 7 TVöD) fordert die Einrichtung einer „Betrieblichen Kommission“ und weist ihr folgende Aufgaben zu:

- Mitwirkung an der Entwicklung des betrieblichen Systems der leistungsbezogenen Bezahlung,
- Mitwirkung am Controlling des betrieblichen Systems,

- Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden, die sich auf Mängel des betrieblichen Systems oder seiner Anwendung beziehen, einschließlich der Einbringung eines Vorschlags zur Abhilfe,
- Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden gegen die Verlängerung der Stufensteigerung durch den Arbeitgeber nach § 17 Abs. 2 Satz 4 einschließlich der Einbringung eines Vorschlags zur Abhilfe.

Aufgrund der Erfahrungen mit ähnlichen paritätischen Kommissionen nach dem TV-V wird empfohlen, die betriebliche Kommission mit 2 Personen auf jeder Seite (maximal je 3 Personen bei sehr großen Organisationen) zu besetzen. Diese Personenzahl erlaubt kreatives Denken, hindert aber nicht eine möglichst effektive Abwicklung. Arbeitgeber und Personalrat/ Betriebsrat sollten der Betrieblichen Kommission eine Geschäftsordnung geben:

- Sitzungsfolge bei Bedarf,
- Sitzungsleitung jährlich alternierend, kein doppeltes Stimmrecht,
- Schriftführung durch Mitarbeiter der Personalabteilung ohne Stimmrecht,
- Einladungsfristen.

Die Betriebliche Kommission wird unbeschadet der Rechte der Personalvertretung/ des Betriebsrats tätig.

Empfehlenswert ist, vor Zulassung der Beschwerde an die Betriebliche Kommission zunächst eine Erörterung zwischen Beschwerdeführer und Führungskraft zu verlangen.

18. Mitbestimmung durch Personalrat/ Betriebsrat

18.1 Wenngleich die Befassung der BK wegen ihrer paritätischen Besetzung und ihrer umfassenden Sachkunde leichter zur Lösung von Problemen im betrieblichen System der leistungs- und erfolgsorientierten Bezahlung führen dürfte, vermerkt § 18 Abs. 7 Satz 6 TVöD ausdrücklich, dass die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung unberührt bleiben. Diese zentrale Klarstellung der Gesetzeslage sichert das notwendige Vertrauen der Personalvertretung zur BK.

18.2 Voraussetzung dafür, dass die volle Auszahlung des Leistungsentgelts umgesetzt wird, ist die Vereinbarung des jeweiligen Systems der leistungsbezogenen Bezahlung durch Dienstvereinbarung oder Betriebsvereinbarung durch die Betriebsparteien (§ 73 LPVG BW, § 77 BetrVG), sofern ein Personalrat oder Betriebsrat vorhanden ist.

Soweit es sich nicht um eine Betriebsvereinbarung handelt, verlangt § 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD den Abschluss einer einvernehmlichen Dienstvereinbarung mit dem Personalrat. Gemäß § 38 Abs. 3 TVöD liegt eine einvernehmliche Dienstvereinbarung nur ohne Entscheidung der Einigungsstelle vor.

18.3 Wesentlicher Inhalt der Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung ist die Auswahl von Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie der Kriterien der systematischen Leistungsbewertung (§ 18 Abs. 6 S. 3, 4. Punkt TVöD). Sofern das betriebliche System etwa keine abschließenden für die gesamte Verwaltung/ den gesamten Betrieb geltenden Festlegungen trifft, sondern solche Regelungen den Entscheidungsträgern auf der Ebene der Organisationseinheiten überlässt, besteht nach § 79 Abs. 1 Nr. 5 LPVG BW; § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG eine Mitbestimmung, gegebenenfalls des örtlichen Personalrates. Beteiligt ist der örtliche Personalrat. Dies ergibt sich daraus, dass immer dann ein Mitbestimmungsrecht des Personalrats / Betriebsrats besteht, wenn der Arbeitgeber abstrakt-generelle Regelungen zur Gewährung leistungsorientierter Bezahlung trifft.

18.4 Die Feststellung des verfügbaren Finanzvolumens für Leistungsentgelte nach § 18 Abs. 3 TVöD obliegt allein dem Arbeitgeber. Er ist durch Tarifrecht verpflichtet, ein Gesamtvolumen von 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres zur Verfügung zu stellen. Dem Betriebsrat/ Personalrat steht ein Recht zur Überwachung zu (§ 68 Abs. 1 Nr. 2 LPVG BW; § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG).

Soweit der Arbeitgeber ein darüber hinaus gehendes Leistungsbudget bereitstellen will, trifft er allein die Entscheidung darüber. Dies gilt einerseits für die Zahlung einer Erfolgsprämie zusätzlich zum Startvolumen gemäß § 18 Abs. 4 Satz 3 TVöD. Erst recht gilt dies andererseits für eine sonstige Erhöhung des Leistungsbudgets über das Gesamtvolumen nach § 18 Abs. 3 TVöD hinaus, soweit damit erweiterte Leistungsprämien oder Leistungszulagen finanziert werden sollen.

Soweit das Gesamtvolumen in einzelne Leistungsbudgets etwa für Organisationseinheiten aufgeteilt werden soll, ist ein Mitbestimmungsrecht des Personalrats bzw. Betriebsrats anzunehmen.

18.5 Keine Mitbestimmungspflicht besteht

- beim Abschluss von Zielvereinbarungen; dies gilt auch für Zielvereinbarungen mit Gruppen von Beschäftigten,
- bei der Feststellung, ob ein Beschäftigter das vereinbarte Ziel erreicht hat,
- bei der systematischen Leistungsbewertung.

18.6 Ein Mitbestimmungsrecht ist dann gegeben, wenn zur Ermittlung von Zielerreichung oder systematischer Leistungsbewertung technische Einrichtungen zur Leistungsmessung eingesetzt werden (§ 79 Abs. 3 Nr. 12 LPVG BW; § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).

18.7 Zu den allgemeinen Aufgaben des Personalrats/ Betriebsrats gehört die Entgegennahme von Beschwerden (§ 68 Abs. 1 Nr. 3 LPVG BW; § 85 Abs. 1 BetrVG). Die tarifliche Einbeziehung der Betrieblichen Kommission setzt diese gesetzlichen Tatbestände nicht außer Kraft. Wenn ein Beschäftigter eine Beschwerde gegen eine Entscheidung zur Leistungsfeststellung und zur Zumessung der Leistungsprämie/ Leistungszulage einlegt, ist die BK für die Beratung solcher Beschwerden, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen, zuständig. Die Beurteilung, ob eine Beschwerde im Rahmen des § 18 Abs. 7

Satz 2 TVöD berechtigt ist, kann aus Gründen der Sachkenntnis eigentlich nur von der BK getroffen werden. Soweit Beschäftigte im Einzelfall Beschwerden an der BK vorbei direkt an die Arbeitnehmervertretung herantragen, sollten diese von dort zur weiteren Beratung an die BK gegeben werden: Die paritätische Besetzung der BK stellt die Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen in besonderer Weise sicher. Soweit der Betriebsrat angerufen wird und er bei Meinungsverschiedenheiten über die Berechtigung der Beschwerde nach § 85 Abs. 2 BetrVG die Einigungsstelle anruft, wird in diesem Fall der Spruch der Einigungsstelle die Einigung zwischen Arbeitgebern und Betriebsrat ersetzen. Dies gilt allerdings nicht, soweit Gegenstand der Beschwerde ein Rechtsanspruch des Beschäftigten ist (§ 85 Abs. 2 Satz 3 BetrVG).

18.8 Soweit in einer Verwaltung oder einem Betrieb kein Personalrat/Betriebsrat vorhanden ist, sollte die Betriebliche Kommission die Grundlagen für die Gewährung von Leistungsentgelt schaffen, insbesondere die Regelungen für das betriebliche System nach § 18 Abs. 6 Satz 1 TVöD treffen. Die Protokollerklärung zu Abs. 6 des § 18 TVöD lässt erkennen, dass die Tarifvertragsparteien der Betrieblichen Kommission eine Ersatzfunktion bei fehlendem Personalrat/ Betriebsrat zuerkennen.

19. Gestaltungselemente einer Dienst-/Betriebsvereinbarung zur Vereinbarung eines betrieblichen Systems

Der in § 18 Abs. 6 Satz 3 TVöD aufgeführte Katalog von funktionssichernden Inhalten einer Dienst-/ Betriebsvereinbarung ist nicht abschließend. Die Betriebsparteien können auf nicht erforderliche Teilaspekte verzichten oder zusätzliche, die sie jeweils für notwendig erachten, vereinbaren.

Folgende Sachverhalte sollten in jeder Dienst-/Betriebsvereinbarung geregelt werden:

- Startzeitpunkt zum 1. Januar 2007 (zwingend),
- Möglichkeit des differenzierten Vorgehens in Organisationseinheiten,
- Möglichkeit zur Abstufung bei den Zielen durch Vorgabe von Zielerreichungsgraden,
- Neben den Modellen der Zielvereinbarung/Leistungsprämie, Zielvorgabe/Erfolgsprämie, systematische Leistungsbewertung/Leistungszulage auch das Verknüpfungsmodell mit Blick auf seine Gestaltungsspielräume in der Praxis.

Einzelheiten ergeben sich aus dem Muster der VKA für eine Dienst-/ Betriebsvereinbarung, die sich auf notwendige Regelungen beschränkt.

20. Folgen bei verspätetem Abschluss einer Dienst-/Betriebsvereinbarung

Die Protokollerklärung Nr. 1 zu § 18 Abs.4 TVöD regelt die Rechtsfolgen eines verspäteten Abschlusses einer Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung wie folgt:

Abschluss vor dem 1. Januar 2007

Das Leistungsentgelt wird entsprechend der Regelung in der Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung ausgezahlt.

Zeitraum vom 1. Januar 2007 bis 31. Juli 2007

Soweit in diesem Zeitraum eine Dienstvereinbarung/Betriebsvereinbarung abgeschlossen wird, wird das Leistungsentgelt entsprechend der getroffenen Regelung ausgezahlt.

Kommt in diesem Zeitraum keine Einigung zustande, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 12 % des für den Monat September 2007 jeweils zustehenden Tabellenentgelts, insgesamt jedoch nicht mehr als das Gesamtvolumen gemäß § 18 Abs.3 S.1 TVöD. Die 12% des Monats September beziehen sich nur auf das Tabellenentgelt und nicht auf die Zulagen. Wenn die Summe der 12 % weniger beträgt als das Gesamtvolumen, erfolgt keine Auszahlung der Differenz.

Zeitraum 01.08.2007 bis 30.09.2007

Kommt bis zum 30.09.2007 keine betriebliche Vereinbarung zustande, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Dezember 2008 nur noch 6 % des Tabellenentgelts des Monats September 2007. Der Restbetrag des Gesamtvolumens wird auf das Jahr 2009 übertragen.

Zeitraum 1.10.2007 bis 30.09.2008

Wird erst in diesem Zeitraum eine Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung abgeschlossen, dann erfolgt im Dezember 2008 eine Auszahlung der 6 % vom Vorjahr zuzüglich der Ergebnisse, die aufgrund der Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung umzusetzen sind.

Kommt in diesem Zeitraum kein Abschluss zustande, wird 6 % des Tabellenentgelts des Monats September 2008 im Dezember 2009 ausgezahlt. Der Rest wird in das Gesamtvolumen des Jahres 2010 übertragen. Der Rest umfasst alle offenen Beträge aus den Jahren 2007, 2008 und 2009. Die addierten Volumina können nicht eingespart werden. Ihre Übertragung dient dazu, den Einigungsdruck zu erhöhen.

21. Verhältnis des Leistungsentgelts zu den leistungsabhängigen Stufenaufstiegen nach § 17 Abs. 2 TVöD

Mehrfach wurden zuvor die leistungsabhängigen Stufenaufstiege angesprochen. Sie haben weit reichende Wirkung, denn sie modifizieren sogar die Entwicklung im Tabellenentgelt des einzelnen Beschäftigten. Die Protokollerklärung zu § 17 Abs.2 TVöD stellt fest, dass die Instrumente der materiellen Leistungsanreize und der leistungsbezogenen Stufenaufstiege unabhängig voneinander bestehen und unterschiedlichen Zielen dienen. Sodann wird betont, dass leistungsbezogene Stufenaufstiege insbesondere die Anliegen der Personalentwicklung unterstützen sollen. Aufstiege in Entwicklungsstufen sind aus Sicht der Arbeitgeber mit der Erwartung verbunden, dass für die höhere Stufe ein zusätzliches Maß an Leistungsbereitschaft, Engagement und Erfahrung einzubringen ist. Die Möglichkeit, Zeiten für Stufenaufstiege bei erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen zu ver-

kürzen bzw. bei erheblich unter dem Durchschnitt liegenden Leistungen zu verlängern, sind Ansporn an die Beschäftigten, ihre Einsatzbereitschaft und ihren Kenntnisstand dauernd positiv zu entwickeln. Dieser Eingriff in das regelmäßige Tabellenentgelt ist - anders als beim variablen Leistungsentgelt - schwerpunktmäßig ein Thema der Personalentwicklung.

Damit ist tarifrechtlich der bislang geltende Automatismus von Stufenaufstiegen durch bloßen Zeitablauf abgeschafft. Es entspricht dem Willen der Tarifpartner, die neue Gestaltungsmöglichkeit in der Praxis zu verwirklichen. Voraussetzung ist, dass auch hier das **Gebot der Differenzierung** gilt: Führungskräfte müssen sich mit den festgestellten Potenzialen und Leistungen der Beschäftigten auseinandersetzen und besonders Leistungsträger ebenso wie Leistungsverweigerer entsprechend beurteilen.

In der Methodik der Feststellung erheblich unter/über dem Durchschnitt liegender Leistungen zeigen sich Unterschiede zu den Methoden beim Leistungsentgelt: Zielvereinbarung oder systematische Leistungsbewertung eignen sich hier nicht. Die Leistungsbewertung ist als Prognoseentscheidung mit Blick auf die Anforderungen von Stufenaufstiegen anzustellen. Gegenstand der Beurteilung ist das gezeigte Leistungsverhalten, aber auch das Potenzial an Kenntnissen und Erfahrungen, um gestellte Aufgaben höherwertig zu erledigen. Nur so rechtfertigt sich eine angehobene Bezahlung im regelmäßigen Entgelt.

Gemessen wird nicht etwa eine Normleistung: Die Betrachtung setzt am Durchschnitt der in einem Aufgabenbereich erbrachten Leistungen an. Nur bei erheblicher Abweichung vom Durchschnitt der Leistungen rechtfertigt sich ein Eingreifen. Eine prozentuale Festlegung, wann eine erhebliche Abweichung gegeben ist, kann nicht aus der Tarifregelung abgeleitet werden. Es ist Aufgabe der Führungskraft, die Leistungen und Potenziale zu bewerten und zu begründen, in welchen Fällen und aufgrund welcher vorgegebener Kriterien eine erhebliche Abweichung zuerkannt wird.

Die Beschränkung auf erhebliche Abweichungen vom Durchschnitt verbietet es, vorzeitige Stufenaufstiege im Übermaß auszusprechen. Andernfalls können daraus erhebliche Personalkostensteigerungen resultieren, zumal ein einmal vorgezogener Stufenaufstieg die Grundlage für die zeitliche Abfolge weiterer Stufenaufstiege bildet. Um hier Vorkehrungen zu treffen und ein einheitliches, sachbezogenes Vorgehen zu sichern, ist es zweckmäßig, in der Verwaltung/ im Betrieb eine Richtlinie zu erlassen oder eine Dienstvereinbarung/ Betriebsvereinbarung abzuschließen, nach welchen Kriterien Beurteilungen für Stufenaufstiege zu erfolgen haben.

Praktikabel kann z. B. sein, alle oder auch nur ausgewählte Maßstäbe aus dem üblichen Beurteilungssystem einer Verwaltung/ eines Betriebs einzusetzen. Denkbar ist auch, wiederholt erreichte Leistungsprämien zu fordern.

22. Monitoring und Controlling der leistungs- und erfolgsorientierten Bezahlung

Die Umsetzung von Leistungsentgelten erfordert Aufwand. Es muss daher darauf geachtet werden, dass das neue Instrumentarium zu Mehrwerten und Mehrerfol-

gen führt. Vor allem deshalb kann die Umsetzung nicht den Führungskräften ohne weitere Begleitung überlassen werden. Hier ist die Verwaltungs-/ Unternehmensspitze aufgefordert, dafür zu sorgen, dass termingerechte Zielvereinbarungen abgeschlossen und die Ausschüttung des Gesamtvolumens verwirklicht wird. Insbesondere ist zu prüfen, dass Zielvereinbarungen den übergeordneten Verwaltungs- und Unternehmenszielen entsprechen.

Neben dem Controlling des betrieblichen Systems, das immer zuerst der betrieblichen Kommission obliegt, muss sich die Verwaltungs- und Unternehmensführung ein eigenständiges Bild davon machen, wie das System der Leistungsentgeltgewährung funktioniert und wie es hinreichend zur Leistungssteigerung und besseren Wirtschaftlichkeit der Verwaltung/ des Betriebs beiträgt. Nur so kann der Erfolg des neuen Instrumentariums gesichert werden, den die Tarifvertragsparteien bei der Konzipierung des § 18 TVöD im Auge hatten. Welche Stelle dieses Controlling beim Arbeitgeber wahrnehmen soll, muss die Verwaltungs-/ Unternehmensspitze vorgeben.

Sehr geehrte Damen und Herren,

diese ersten Anmerkungen machen bereits deutlich, dass bei der Einführung leistungs- und erfolgsbezogener Bezahlung eine Fülle von neuen Gesichtspunkten zu beachten ist. Die Chance, in jeder Kommunalverwaltung und in jedem Betrieb noch mehr an Zielorientierung, Motivation und Innovation veranlassen zu können, ist vielversprechend und viele Mühen wert. Wir werden das Mögliche tun, um Ihnen mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen.

Mit freundlichen Grüßen
In Vertretung



Stein
Geschäftsführer

Anlage