



komba
gewerkschaft

Leistungsorientierte Bezahlung in Kommunen

LOB

gemäß §18 TVöD
(VKA)

Positionen

Musterdienstvereinbarung

Hinweise

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung	9
3	Durchführungshinweise zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung	15
4	§ 18 TVöD (VKA) und Niederschriftserklärungen	19

Texte:

Gabriele Cerff, Rechtsanwältin, Weil am Rhein
Michael Bublies, Stellv. Justiziar, komba gewerkschaft nrw

unter Mitwirkung des Arbeitskreises leistungsorientierte
Bezahlung der komba gewerkschaft:

Jürgen Albermann, OV Solingen
Georg Bartilla, OV Mönchengladbach
Sonja Bollmann, Assessorin, komba gewerkschaft nrw
Wilfried Derendorf, OV Neuss
Michael Kaulen, Abteilungsleiter, Tarif, komba gewerkschaft nrw
Ulrich Langner, OV Köln
Norbert Lütke, KV Warendorf
Hubert Meyers, OV Aachen
Stefan Reinke, KV Aachen
Eckhard Schwill, Justiziar, komba gewerkschaft nrw
Manuela Winkler-Odenthal, Bundesgeschäftsführerin,
komba gewerkschaft

1. Auflage Mai 2006

Copyright 2006 komba gewerkschaft nrw

Die Texte sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung einschließlich Vervielfältigungen, Verfilmungen und Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung und Quellenangabe unzulässig.

Gesamtherstellung: Westkreuz-Druckerei Ahrens KG Berlin/Bonn



Einleitung

1. Warum wird die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt?

Mit Einführung des Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) zum 01.10.2005 ist die Vergabe einer variablen, leistungsorientierten Bezahlung ermöglicht worden. Ziel der leistungsorientierten Bezahlung (im folgenden: LOB) ist es, die Effizienz und Effektivität in der Kommune zu stärken. Hierzu bedarf es engagierter und motivierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. LOB kann die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten steigern. Da Leistung an konkrete Arbeitsergebnisse bzw. Unternehmensziele geknüpft ist, kann durch LOB das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Zielerreichung gesteuert werden. Die LOB muss allen Arbeitnehmern in den Kommunen zugänglich gemacht werden. Das Thema LOB darf sich aber nicht nur auf den Arbeitnehmerbereich beschränken, vielmehr fordert die komba gewerkschaft ein System, das auch Beamtinnen und Beamte erfasst.

Es muss aber darauf geachtet werden, dass LOB lediglich ein „kleiner Baustein“ eines Gesamtkonzepts zur Veränderung von Personalentwicklung und Personalführung im öffentlichen Dienst ist. Andere Elemente, wie beispielsweise immaterielle Anreize und das Vorschlagswesen, dürfen hierbei nicht vernachlässigt werden.

Auch werden komba gewerkschaft und dbb tarifunion darauf achten, dass bei den nächsten Tarifrunden die

„normale“ Entgelttabelle weiterentwickelt wird. Vergütungserhöhungen, die allen Beschäftigten zugute kommen würden, dürfen nicht einseitig und unverhältnismäßig in die leistungsorientierte Bezahlung verschoben werden.

2. Welche Beträge werden zu welchem Zeitpunkt ausgezahlt?

Die Einführung der LOB ist nach der tarifvertraglichen Regelung ab dem 1. Januar 2007 vorgesehen und erfolgt in Höhe von 1 Prozent der Entgeltsumme der Arbeitnehmer des jeweiligen Arbeitgebers bezogen auf das Vorjahr. Als Zielgröße haben die Tarifvertragsparteien ein Volumen von 8 Prozent der Entgeltsumme vereinbart. Eine Vorgabe, wann dieses Ziel erreicht werden muss, existiert bislang nicht. Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen muss zweckentsprechend verwendet werden. Eine anderweitige Verwendung – bspw. zur Haushaltskonsolidierung – ist unzulässig. Damit besteht ein Ausgabenzwang des für Leistungsentgelte bereitgestellten Betrages.

Es besteht die Verpflichtung zur jährlichen Ausschüttung des Gesamtopfes. Im kommunalen Bereich ist das System der LOB betrieblich zu vereinbaren. Die Umsetzung erfolgt durch Dienst- oder Betriebsvereinbarung. Kommt bis zum 31.07.2007 keine Einigung zustande, ist das zur Verfügung stehende Gesamtvolumen an

alle Beschäftigten gleichermaßen auszuschütten. Die Beschäftigten erhalten in diesem Fall mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 12 Prozent des für den Monat September 2007 jeweils zustehenden Tabellenentgelts ausgezahlt. Ist bis zum 30.09.2007 nach wie vor keine Regelung zustande gekommen, erhalten die Beschäftigten im Dezember des darauf folgenden Jahres (2008) 6 Prozent des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts. Das Leistungsentgelt erhöht sich im Folgejahr um den Restbetrag des Gesamtvolumens. Entsprechendes gilt für die Folgejahre.

Die komba gewerkschaft ist der Auffassung, dass eine zeitnahe Einführung der LOB angebracht ist. Die Verteilung „mit der Gießkanne“ – wie es der TVöD für das Jahr 2007 ermöglicht – ist zwar verlockend und mag der einfachste Weg sein; dem System der LOB wird er jedoch nicht gerecht.

3. Wie ist das Verfahren ausgestaltet?

Für den Abschluss der Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung ist ausschließlich der Personal-/Betriebsrat zuständig. Gleichstellungsbeauftragte und Vertrauensperson der Schwerbehinderten sollten von Anfang an eingebunden werden.

Die Entwicklung der Bewertungsmethoden hat aber daneben gemäß § 18 Abs. 7 TVöD durch eine betriebliche Kommission zu erfolgen. Es empfiehlt sich daher, die Kommission möglichst frühzeitig einzurichten und die Arbeit zwischen Personal-/Betriebsrat und Kommission abzustimmen.

Die Mitglieder der betrieblichen Kommission sind je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb zu benennen. Die Aufgabe der Kommission besteht in der Entwicklung und Einführung des betrieblichen Systems. Ferner ist die Kommission für etwaige Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. Allerdings entscheidet letztlich der Arbeitgeber, ob er der Beschwerde abhilft oder nicht. Entsprechendes gilt für die Leistungsbewertung. Sie wird von der zuständigen Führungskraft anhand des entwickelten betrieblichen Systems vorgenommen.

4. Welche Formen des Leistungsentgelts gibt es?

Im TVöD sind drei verschiedene Formen von Leistungsentgelten vorgesehen:

- **Leistungsprämie**; in der Regel eine Einmalzahlung auf der Basis einer Zielvereinbarung, die der Arbeitnehmer erfüllt hat.
- **Leistungszulage**; in der Regel eine monatlich wiederkehrende Zahlung, die zeitlich befristet ist.
- **Erfolgsprämie**; in der Regel eine einmalige Zahlung, die in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gezahlt wird. Die Zahlung erfolgt nicht aus dem für die LOB zur Verfügung stehendem Topf, sondern ist neben dem TVöD zu gewähren.

Es ist zulässig, dass den Beschäftigten mehrere Formen des Leistungsentgelts gewährt werden. Leistungsentgelte können nicht nur an einzelne Beschäftigte vergeben werden, sondern möglich ist auch die Zahlung an Gruppen von Beschäftigten.

Bezüglich der Teilzeitbeschäftigten gilt der Grundsatz, dass die Bezahlung anteilig zum Umfang der Arbeitszeit bemessen wird. Der TVöD lässt jedoch Abweichungen von diesem Grundsatz zu. So kann vereinbart werden, dass beispielsweise bei Gruppenvereinbarungen bei denen Teilzeitbeschäftigte in besonders hohem Maße am Ergebnis beteiligt waren, eine LOB über die übliche Vergütungsquote Teilzeitstunden/Vollzeitstunden hinausgeht.

Der Anspruch auf Leistungsentgelt ist grundsätzlich mit Wirkung und Anwendungsbereich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der jeweiligen Kommune zu vereinbaren. Sollen hiervon Ausnahmen gemacht werden, ist dies nur in Zusammenarbeit mit dem Personalrat im Rahmen einer Dienstvereinbarung möglich. Nach Auffassung der komba gewerkschaft sollte Beschäftigten ab einem bestimmten Lebensalter die Möglichkeit eingeräumt werden, freiwillig auf eine Bewertung ihrer Leistungen zu verzichten. Die komba gewerkschaft will damit nicht zum Ausdruck bringen, dass Lebensältere generell geringere Leistungen erbringen. Es soll sich dabei vielmehr nur um eine Schutzvorschrift handeln, bei der einzelne Betroffene für sich selbst prüfen können, ob sie von dem Ausnahmetatbestand Gebrauch machen. Machen Beschäftigte von einer solchen Regelung Gebrauch, besteht allerdings kein Anspruch auf LOB. Es muss der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter die Möglichkeit eingeräumt werden, die Entscheidung zu widerrufen.

Leistungsgeminderte und Schwerbehinderte dürfen nicht aus Leistungsentgelten ausgenommen werden (Protokollerklärung 2 zu §18 TVöD). Ihre jeweilige Leistungsminderung oder Schwerbehinderung muss angemessen berücksichtigt werden.

5. Ist ein bestimmtes Verfahren zur Feststellung und Bewertung von LOB vorgeschrieben?

Wesentlicher Punkt einer jeden Dienst- oder Betriebsvereinbarung zur LOB ist das Verfahren zur Feststellung und Bewertung von Leistungen. Das einzuführende System einer LOB muss sich an den individuellen örtlichen Gegebenheiten orientieren. Bestehende, vernünftige Systeme können integriert werden.

In der Regel wird zwischen Zielvereinbarungen und systematischen Bewertungen unterschieden. Ausgangspunkt einer jeden Vergabeentscheidung – sowohl Zielvereinbarung als auch systematische Leistungsbewertung – muss eine aktuelle Aufgabenbeschreibung sein, aus der sich konkret ergibt, welche Anforderungen an die jeweilige Aufgabe gestellt werden und welche Teilaufgaben das Bewertungsergebnis maßgeblich prägen werden.

6. Was sind Zielvereinbarungen?

Das Führen mit Zielen kann nicht nur auf LOB bezogen sein. Idealerweise müsste innerhalb einer Verwaltung oder eines Betriebes schon ein durchgängiges, frei vereinbartes Zielsystem bestehen, das von oben nach unten und in der Rückkoppelung auch umgekehrt funktioniert.

Bei Zielvereinbarungen im Zusammenhang mit LOB werden Kriterien festgelegt, die auf die individuelle Aufgabenstellung eines Mitarbeiters ausgerichtet sind und in der Regel bis zum Ende einer bestimmten Bewertungsperiode vom Mitarbeiter erreicht werden sollen. Zulässig sind auch Gruppenzielvereinbarungen, d. h. Zielvereinbarungen des Arbeitgebers mit einer Gruppe von Mitarbeitern. Eine Zielvereinbarung zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten muss freiwillig vereinbart werden. Es dürfen nur solche Ziele vereinbart werden, die messbar, realistisch und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können. Dies kann beispielsweise sein die Verbesserung der

Wirtschaftlichkeit, der Dienstleistungsqualität oder der Kunden-/Bürgerorientierung. Wesentlich ist, dass konkrete und vor allem betriebsbezogene Ziele definiert werden.

Zu Beginn des Verfahrens steht das Zielvereinbarungsgespräch. Während der Laufzeit der Zielvereinbarungen sollte der Mitarbeiter fortwährend von seinem Vorgesetzten begleitet werden und „Feedback“ erhalten. Insofern sollte zumindest ein Zwischengespräch stattfinden, in dem gravierende, vorher nicht erkennbare Umstände thematisiert werden und die Möglichkeit zu Korrekturen der vereinbarten Ziele besteht. Auf diese Weise kann die Flexibilität der Zielvereinbarungen erhalten bleiben. Das Verfahren wird mit dem Zielerreichungsgespräch abgeschlossen.

7. Was ist die systematische Leistungsbewertung?

Wird die LOB auf der Grundlage des Bewertungssystems vergeben, darf es sich hierbei nicht um eine „normale“ Regelbeurteilung handeln, wie sie üblicherweise im Beamtenrecht angewandt wird. Vielmehr ist ein einfaches und modernes Vergabesystem zu entwickeln.

Die Gestaltung eines Leistungsbewertungsverfahrens beginnt mit der Auswahl der jeweiligen Leistungsmerkmale. Diese dienen als Bewertungskriterien und bringen zum Ausdruck, welche Arten von Leistung am jeweiligen Arbeitsplatz zu erbringen sind. Wesentlich für die Auswahl der Leistungsmerkmale ist zum einen, dass sie überschneidungsfrei sind. Das heißt, die Merkmale müssen klar voneinander abgegrenzt und eindeutig beschrieben sein. Zum anderen müssen die Leistungsmerkmale so gewählt sein, dass die erwartete Leistung an dem jeweiligen Arbeitsplatz zu erbringen ist. So ist beispielsweise das Merkmal „Umgang mit Kunden“ nur dort angebracht, wo auch Kundenkontakt gegeben ist.

Dies führt zu einer weiteren Überlegung bei der Wahl der Leistungsmerkmale: Sollen diese für alle Bereiche einer Einrichtung gleich gelten oder werden bereichs- bzw. tätigkeitsbezogen unterschiedliche Leistungsmerkmale gewählt?

Ein für alle Mitarbeiter gleiches Verfahren bietet den Vorteil, dass seine Verbreitung und Schulung in den jeweiligen Kommunen einheitlich erfolgen kann.

Berücksichtigt man aber die Tatsache, dass in unterschiedlichen Tätigkeiten auch unterschiedliche Leistungsschwerpunkte gefragt sind, so spricht dies auch für ein bereichs- oder tätigkeitsbezogenes Verfahren. Es kann sinnvoll sein, zumindest teilweise zielgruppenspezifisch unterschiedliche Bewertungskriterien bei der Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern und Führungskräften zu wählen. Wird zum Beispiel bei den Mitarbeitern auf das Teamverhalten Wert gelegt, so liegt bei den Führungskräften die Betonung auf dem Führungsverhalten.

Die Bewertungsmerkmale sollen nach Auffassung der komba gewerkschaft gleichgewichtig sowohl die fachliche Leistung (bspw. die Anwendung der Kenntnisse oder die Organisation der eigenen Arbeit) als auch die Arbeitsweise (Leistungsverhalten, bspw. Engagement, Flexibilität oder Selbständigkeit) bewerten. Ein weiteres Kriterium ist die soziale Kompetenz (bspw. Teamverhalten, Mitarbeiterführung, Umgang mit Kunden u.ä.). Es sollten nicht zu viele Leistungsmerkmale zugrunde gelegt werden, da ansonsten das Kriterium der Überschneidungsfreiheit und Eindeutigkeit nicht mehr erfüllt werden kann.

Nach der Festlegung, welche Leistungsmerkmale bei der Bewertung zu verwenden sind, sind die jeweiligen Leistungsniveaus zu bestimmen. Dazu sind für jedes Leistungsmerkmal Stufen zu definieren, welche die jeweilige Leistungshöhe beschreiben. In der Regel erfolgt die Bewertung der Leistungsmerkmale nach Bewertungsstufen von 1 (erfüllt mit erheblichen Einschränkungen) bis höchstens 5 (übertrifft Leistungserwartung erheblich und dauerhaft). Mehr als fünf Stufen sollten nicht definiert werden, da die Unterscheidung der Leistungsniveaus im Rahmen einer Beurteilung dann kaum mehr möglich ist und höchstens eine Scheingenauigkeit vorspiegelt. Zur Vergabe einer leistungsorientierten Bezahlung sollte es erst ab einer Mindestpunktzahl kommen, damit das neue System flächendeckend von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert wird.

Die Bewertung hat der direkte Vorgesetzte vorzunehmen. Wie bei den Zielvereinbarungen ist auch hier der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter von großer Wichtigkeit. Neue Ziele und entsprechende Förderungs- und Verbesserungsmaßnahmen können frühzeitig besprochen und vereinbart werden.

Hinsichtlich des zu vereinbarenden Verfahrens bestehen verschiedene Möglichkeiten. So können Zielvereinbarungen flächendeckend getroffen werden oder die systematische Leistungsbewertung wird alternativ eingesetzt. Die komba gewerkschaft ist der Auffassung, dass beide Systeme gleichberechtigt nebeneinander stehen und auch miteinander kombiniert zur Anwendung kommen können. Da nach dem TVöD Zielvereinbarungen zwischen den Beschäftigten und den Vorgesetzten aufgrund freiwilliger Vereinbarung zustande kommen müssen, muss das Beurteilungssystem als Auffangtatbestand eingerichtet werden, wenn es zu keiner freiwilligen Vereinbarung kommt.

8. Welche Anforderungen an die Führungskräfte gibt es?

Die Umsetzung von LOB funktioniert nur, wenn die Führungskräfte, die über die Vergabe des Leistungsentgelts entscheiden, über einen entsprechenden kooperativen Führungsstil verfügen. Dies beinhaltet beispielsweise, dass die Führungskraft die Mitarbeiter ernst nimmt und sie wertschätzt. Die soziale Kompetenz von Vorgesetzten und die Fähigkeit, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen, müssen gestärkt werden. Eine objektive und im Quervergleich „gerechte“ Beurteilung der Leistung der Beschäftigten erfordert von den Vorgesetzten eine hohe Führungskompetenz und Konfliktfähigkeit. Des Weiteren gehört es zu deren Aufgaben, für Transparenz in ihrem Bereich zu sorgen. Die umfassende Schulung der Vorgesetzten bei der Einführung von LOB sowie die regelmäßige Auffrischung spezifischer Aspekte des Leistungsbeurteilungsprozesses sind unabdingbar. Schulungsinhalte können sein: Gesprächsführung, richtiges Beobachten und Urteilen usw.

Dem Anspruch auf Fortbildung muss gleichzeitig die Pflicht der Führungskräfte zur Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen gegenüberstehen. Die hierfür erforderlichen finanziellen Mittel hat der Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen. Damit Führungskräfte den an sie gestellten Anforderungen nachkommen können, ist es aber auch erforderlich, dass sie stärker als bisher von ihren Fachaufgaben entbunden werden.

Parallel zur LOB muss die Möglichkeit geschaffen werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Ziel einer solchen Beurteilung soll es sein, positive Veränderungen in der Personal-

führung zu erreichen. Um Entwicklungen aufzeigen zu können, muss die Vorgesetztenbeurteilung jährlich erfolgen.

9. Warum ist eine Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erforderlich?

Des Weiteren kommt der Qualifizierung aller Mitarbeiter ein zentraler Stellenwert zu, denn die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bedeutet eine Investition in die Zukunft. Gut qualifizierte Beschäftigte tragen wesentlich zur Erreichung von Verwaltungszielen bei und stellen damit das wertvollste Kapital der Verwaltung dar. Es besteht die Anforderung, dass das Bestimmen von bedürfniskonformen Weiterbildungsmaßnahmen ein integraler Bestandteil der LOB wird. In Fällen, in denen das durchschnittliche Leistungsniveau nicht erreicht wird, muss der Anspruch und die Verpflichtung zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bestehen. Die Kosten für die Qualifizierung hat der Arbeitgeber zu tragen.

10. Wozu dienen Mitarbeitergespräche?

Das Mitarbeitergespräch stellt für Vorgesetzte und Beschäftigte eine wertvolle Chance dar: Es besteht die Möglichkeit, sich nicht nur über ergebnisorientierte Ziele, sondern auch über Zielsetzungen zur persönlichen Qualifikationsentwicklung zu unterhalten und die zur Erreichung notwendigen Maßnahmen zu diskutieren. Es kann über Gestaltung und Entwicklung des persönlichen Arbeitsbereichs und organisatorische Ziele oder Projekte gesprochen werden. Dem Mitarbeitergespräch kommt somit ein zentraler Stellenwert im gesamten Führungsprozess zu. Nach Auffassung der komba gewerkschaft müssen Mitarbeitergespräche mindestens einmal jährlich geführt werden.

Durch regelmäßige und kontinuierliche Mitarbeitergespräche wird somit ein Erfahrungsaustauschprozess in Gang gesetzt, der zu einer Effizienzsteigerung der Mitarbeiterin/Mitarbeiter und Vorgesetztem führt.

11. Welche weiteren Instrumente zur Personalführung gibt es?

Ein weiteres Instrument zur Honorierung von erheblich über dem Durchschnitt liegenden Leistungen ist

das Beschleunigen von Stufenaufstiegen. In der Regel beträgt der Aufstieg in einer Entgeltgruppe 15 Jahre. Der TVöD lässt es zu, dass dieser Zeitraum verkürzt wird. Die LOB und die leistungsbezogenen Stufenaufstiege bestehen unabhängig voneinander. Die komba gewerkschaft ist allerdings der Auffassung, dass Stufenaufstiege nicht ausschließlich als gelegentliche Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt werden sollen. Vielmehr muss es eine Verknüpfung zwischen dem örtlich vereinbarten System der LOB und den Stufenaufstiegen geben.

12. Welche Chancen beinhaltet die LOB?

Die aufgezeigten Leistungselemente beinhalten große Chancen aber auch Risiken. Die Personal-/Betriebsräte sind hierbei besonders gefordert, denn es ist ihre Aufgabe die betrieblichen Anspruchs- und Verteilungssysteme der Entgelte in einer Dienst-/Betriebsvereinbarung zu regeln. Die große Chance besteht insbesondere darin, dass die Personalvertretungen aktiv an der Vereinbarung mitgestalten können.

Dies gilt auch für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter, da auch sie bei der Verabredung von Zielen oder bei der Diskussion mit ihren Vorgesetzten über Anforderungen und Schwerpunkte ihrer Tätigkeit bei einem Einleitungsgespräch eingebunden sein müssen.

Damit das entwickelte System bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf große Akzeptanz stößt, müssen diese frühzeitig über die Absichten von Personal- oder Betriebsrat und Dienststelle bzw. Arbeitgeber informiert werden. Des Weiteren muss die Transparenz, aber auch die Vertraulichkeit des Verfahrens gesichert sein.

Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung

zwischen der Dienststelle/dem Arbeitgeber XY
vertreten durch
und dem Personalrat/Betriebsrat der Dienststelle XY
– im Folgenden Personalrat/Betriebsrat genannt –

Präambel

Mit Einführung des Tarifvertrages öffentlicher Dienst (TVöD) zum 01.10.2005 ist die Vergabe einer variablen, leistungsorientierten Bezahlung ermöglicht worden. Ziel der leistungsorientierten Bezahlung (im Folgenden LOB) ist es, die Effizienz und Effektivität in der Kommune zu stärken sowie die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern.

Aus Gründen der Gleichbehandlung ist es notwendig, dass die LOB nicht nur auf die Beschäftigten, sondern auch entsprechend auf die Beamtinnen und Beamten angewandt wird.

LOB ist lediglich ein „kleiner Baustein“ eines Gesamtkonzeptes zur Veränderung von Personalentwicklung und Personalführung im öffentlichen Dienst. Auch dürfen andere Elemente, wie beispielsweise immaterielle Anreize und das Vorschlagswesen, nicht vernachlässigt werden.

§1 Geltungsbereich

(1) Diese Dienstvereinbarung gilt für alle Beschäftigten der Dienststelle/des Arbeitgebers XY, die unter den Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD) fallen. Sie gilt nicht für die in § 1 Abs. 2 TVöD genannten Beschäf-

tigten. Sie ist entsprechend auf die Beamtinnen und Beamten der Dienststelle XY anzuwenden.

(2) Es besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das XX. Lebensjahr überschritten haben, freiwillig auf die Systeme zur Beurteilung ihrer Leistung verzichten. Dies bedarf einer schriftlichen Verzichtserklärung. Der Verzicht führt dazu, dass kein Anspruch auf leistungsorientierte Bezahlung besteht. Der Verzicht kann jederzeit durch die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter widerrufen werden.

§2 Betriebliche Kommission

(1) Die Entwicklung der Bewertungsmethoden erfolgt in Absprache mit der betrieblichen Kommission. Deren Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt.

(2) Die Kommission benennt eine Vorsitzende/einen Vorsitzenden. Der Vorsitz hat jährlich im Wechsel zwischen einer Vertreterin/einem Vertreter aus der Reihe der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer zu erfolgen.

(3) Die Kommission ist beschlussfähig, wenn drei Viertel der Mitglieder anwesend sind. Die Kommission stimmt mehrheitlich ab. Im Falle der Nichteinigung hat die/der Vorsitzende ein doppeltes Stimmrecht.

(4) Die Aufgabe der Kommission besteht in der Ent-

wicklung und Einführung des betrieblichen Systems. Ferner ist die Kommission für etwaige Beschwerden zuständig. Die Beteiligungsrechte des Personal-/Betriebsrates bleiben unberührt.

(5) Bei Bedarf kann auf Antrag der Hälfte der Kommissionsmitglieder die betriebliche Kommission für fachbezogene Themen weitere, nicht stimmberechtigte Mitglieder zu den Beratungen hinzuziehen. Insbesondere kann die betriebliche Kommission bei Beschwerden die Beschwerdeführer anhören. Die durch die Tätigkeit der Kommission entstehenden Kosten trägt der Arbeitgeber. Der Kommission ist das für ihre Tätigkeit aus dieser Dienst-/Betriebsvereinbarung erforderliche Datenmaterial zur Verfügung zu stellen.

(6) Die Kommission kann sich eine Geschäftsordnung geben.

§ 3 Leistungsentgelt

(1) Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Leistungszulage oder Erfolgsprämie gewährt. Die Leistungsprämie ist in der Regel eine Einmalzahlung auf der Basis einer Zielvereinbarung, die der Arbeitnehmer erfüllt hat. Die Leistungszulage ist in der Regel eine monatlich wiederkehrende Zahlung, die zeitlich befristet und widerruflich ist. Die Erfolgsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg gezahlt wird und deren Mittel nicht aus dem Gesamtvolumen des § 10 Abs. 1 stammen.

(2) Die verschiedenen Formen stehen gleichberechtigt nebeneinander. Es ist zulässig, dass der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter mehrere Formen des Leistungsentgelts gewährt werden.

(3) Das Leistungsentgelt muss allen Beschäftigten zugänglich sein. Leistungsgeminderte und Schwerbehinderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. Ihre jeweilige Leistungsminderung oder Schwerbehinderung muss angemessen berücksichtigt werden.

§ 4 Verfahren zur Feststellung und Bewertung

(1) Als Verfahren zur Feststellung und Bewertung von LOB sind sowohl die Zielvereinbarungen als auch die

systematische Leistungsbewertung zulässig. Beide Systeme stehen gleichberechtigt nebeneinander und können zeitlich – auch bei einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter – hintereinander vereinbart werden.

(2) Kommt es zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiterin/oder Mitarbeiter zu keiner freiwilligen Zielvereinbarung, erfolgt die Vergabe einer LOB nach der Leistungsbewertung.

(3) Ausgangspunkt einer jeden Vergabeentscheidung – sowohl Zielvereinbarung als auch systematische Leistungsbewertung – ist eine aktuelle Aufgabenbeschreibung, aus der sich konkret ergibt, welche Anforderungen an die jeweilige Aufgabe gestellt werden.

(4) Die Vorgesetzten sind zu Beginn des Verfahrens verpflichtet, die Stellen mit den prägenden Anforderungen, die für die zukünftige Bewertung der Tätigkeit maßgebend sind, zu beschreiben. Die Aufgabenbeschreibung hat schriftlich zu erfolgen. Die für die zukünftige Bewertung wesentlichen Punkte sind mit den jeweiligen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern zu besprechen (Einleitungsgespräch). Liegt eine Leistungsminderung oder Schwerbehinderung vor, soll dies bei der Festlegung der wesentlichen Punkte bereits angemessen berücksichtigt werden.

(5) Zuständig für Gespräche, Zielvereinbarungen, Leistungsfeststellung usw. ist ausschließlich die/der unmittelbare Vorgesetzte.

§ 5 Systematische Leistungsbewertung

(1) Die Bewertungsmerkmale sollen gleichgewichtig sowohl die fachliche Leistung als auch die Arbeitsweise und die soziale Kompetenz der Mitarbeiterin/des Mitarbeiter bewerten. Bezugsgrößen für die Bewertung der Leistung sind:

- **Leistungsquantität;** beispielsweise feststellbar als in bestimmter Zeit geleistete Arbeitsmenge oder benötigte Zeit für ein bestimmtes Arbeitsergebnis.
- **Leistungsqualität;** beispielsweise erkennbar an Häufigkeit und Ausmaß von Fehlern, Mängeln, Störungen. Zeigt sich im Erkennen von Fehlerquellen, der Einleitung geeigneter Maßnahmen zur Vermeidung und Beseitigung von Fehlern oder Verkürzung von Bearbeitungszeiten.

- **Belastbarkeit und Ausdauer;** zeigt sich beispielsweise in der Befähigung, den nach Art und Intensität unterschiedlichen Anforderungen anhaltend gerecht zu werden.
- **Selbstständiges Arbeiten und vielseitige Verwendbarkeit;** zeigt sich beispielsweise im zielstrebigem Lösen der eigenen Aufgaben unter Berücksichtigung alternativer Lösungsmöglichkeiten, unabhängig von Überwachung und Anleitung durch andere; Mitarbeiter übernimmt neue Aufgaben, Sonderaktionen oder unvorhergesehene Vertretungen.
- **Einsatzbereitschaft;** zeigt sich beispielsweise in der Fähigkeit, zusätzliche oder andere Aufgaben zu übernehmen oder durch die Bereitschaft, berufsbezogenes Wissen zu erweitern.
- **Kooperation und Koordination;** zeigt sich beispielsweise durch Unterstützung anderer nicht unterstellter Mitarbeiter durch Infos, Beratung und Mithilfe (Teamfähigkeit; bei Führungskräften tritt an diese Stelle das Führungsverhalten); Entgegennahme von Anregungen, Kritik, Einbringen von Vorschlägen, Einhaltung von Vereinbarungen, Terminen und Zuständigkeiten, aktives Aufgreifen von Problemen oder Entwicklung von Lösungen.

(2) Jedes Bewertungsmerkmal ist nach dem unter § 6 aufgeführten Punktesystem zu bewerten. Insgesamt sind höchstens 30 Punkte zu erreichen. Zur Vergabe einer LOB ist erforderlich, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mindestens 18 Punkte erreicht.

(3) Bei Punktwerten unterhalb von 18 Punkten besteht für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ein Anspruch und die Verpflichtung, an geeigneten Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen teilzunehmen. Die konkreten Maßnahmen sind mit der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten zu vereinbaren. Diese sollen für den Arbeitgeber und für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter von Nutzen sein.

(4) Der Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin/Mitarbeiter ist von großer Wichtigkeit. Entsprechende Förderungs- und Verbesserungsmaßnahmen sollen frühzeitig besprochen und vereinbart werden. Im Zentrum der Gespräche muss die Leistung stehen. Es ist darauf zu achten, dass Gespräche zum Leistungsverhalten in Ruhe stattfinden und vertraulich behandelt werden.

(5) Die Bewertung hat jährlich zum XX zu erfolgen.

§ 6 Punkteskala

(1) Im Beurteilungssystem erfolgt die Bewertung der Leistung nach der folgenden Punkteskala:

- | | |
|----------|--|
| 1 Punkt | erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen mit erheblichen Einschränkungen. |
| 2 Punkte | erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen mit Einschränkungen. |
| 3 Punkte | erfüllt die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen uneingeschränkt. |
| 4 Punkte | übertrifft die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen. |
| 5 Punkte | übertrifft die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen erheblich und dauerhaft. |

§ 7 Zielvereinbarung

(1) Zielvereinbarungen sind ein Konzept, bei dem zwischen der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter konkrete Ziele vereinbart werden, die in der Regel bis zum Ende einer bestimmten Zielvereinbarungsperiode erreicht werden sollen. Zulässig sind auch Gruppenzielvereinbarungen, d.h. Zielvereinbarungen des Vorgesetzten mit einer Gruppe von Mitarbeitern. Der Abschluss einer Zielvereinbarung kann sowohl vom Arbeitgeber als auch vom Arbeitnehmer initiiert werden.

(2) Die Ziele, die zu einer leistungsorientierten Bezahlung führen, müssen zwischen der/dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern freiwillig vereinbart werden.

(3) Die Ziele müssen schriftlich fixiert und präzisiert werden und vom Vorgesetzten und der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter unterzeichnet werden. Es dürfen nur solche Ziele vereinbart werden, die realistisch und mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und innerhalb der normalen Arbeitszeit erreicht werden können. Leistungsminderung bzw. Schwerbehinderung müssen bei der Festlegung der Ziele entsprechend berücksichtigt werden.

(4) Kriterien für eine Zielvereinbarung sind z.B.:

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit,
- Verbesserung der Dienstleistungsqualität,
- Verbesserung der Kunden-/Bürgerorientierung.

Sonstige weitere Ziele können unter Beachtung der unter Absatz 3 aufgeführten Grundsätze vereinbart werden.

(5) Mit den Beschäftigten sind zwischen einem Ziel und höchstens drei Ziele zu vereinbaren. Die Ziele sind gleichgewichtig zu bewerten.

(6) Während der Laufzeit der Zielvereinbarungen müssen die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter fortwährend von ihren Vorgesetzten begleitet werden und „Feedback“ erhalten. Es muss ein Zwischengespräch stattfinden, wenn gravierende, vorher nicht erkennbare Umstände auftreten und die Möglichkeit zu Korrekturen der vereinbarten Ziele besteht. Auf diese Weise bleibt die Flexibilität der Zielvereinbarungen erhalten. Die Teilnahme an diesem Gespräch gilt als Arbeitszeit.

(7) Wird die ursprüngliche Vereinbarung bspw. durch externe Umstände (beispielsweise Vorgesetztenwechsel) gegenstandslos, müssen das Ziel/die Ziele und deren Gewichtung entsprechend den Maßgaben dieser Dienstvereinbarung ab dem Zeitpunkt des Eintritts des Ereignisses neu vereinbart werden. Die bis dahin erbrachten Leistungen müssen bei der neuen Zielvereinbarung entsprechend berücksichtigt und honoriert werden.

(8) Bei Eintritten, Austritten und Versetzungen während der Laufzeit einer Zielvereinbarung sind die Ziele und die Richtgröße jeweils entsprechend anzupassen. Wird kein neues Ziel vereinbart, greift die strukturierte Leistungsbewertung (§ 5).

(9) Die Zielvereinbarung ergibt keine arbeitsrechtliche Verpflichtung und ist keine Nebenabrede zum Arbeitsvertrag.

§ 8 Laufzeit der Zielvereinbarung

(1) Die Zielvereinbarung wird grundsätzlich für ein Kalenderjahr oder im Falle des § 4 Abs. 1 Satz 2 für eine kürzere Zielvereinbarungsperiode abgeschlossen. Bei Einstellungen und Versetzungen ist unverzüglich nach Arbeitsaufnahme eine Zielvereinbarung abzuschließen. Erfolgt die Einstellung oder Versetzung in den letzten acht Wochen der Zielvereinbarungsperiode,

ist zu prüfen, ob der Abschluss einer Zielvereinbarung noch sinnvoll ist.

(2) Kommt keine Zielvereinbarung zustande, greift die systematische Bewertung.

§ 9 Ermittlung des Zielerreichungsgrades

(1) Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit dem in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen. Es werden folgende Zielerreichungsstufen mit den nachfolgenden Punktzahlen definiert:

1. Stufe	Die Ziele wurden mit deutlichen Einschränkungen erfüllt	6 Punkte.
2. Stufe	Die Ziele wurden mit Einschränkungen erfüllt	12 Punkte.
3. Stufe	Die Ziele wurden erfüllt	18 Punkte.
4. Stufe	Die Ziele wurden übertroffen	24 Punkte.
5. Stufe	Die Ziele wurden deutlich übertroffen	30 Punkte.

Zur Vergabe einer LOB ist erforderlich, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mindestens 18 Punkte erreicht.

(2) Bei Punktwerten unterhalb von 18 Punkten besteht für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter ein Anspruch und die Verpflichtung an geeigneten Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen teilzunehmen. Die konkreten Maßnahmen sind mit der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten zu vereinbaren. Diese sollen für den Arbeitgeber und für die Mitarbeiterin/den Mitarbeiter von Nutzen sein.

(3) Bei Gruppenzielvereinbarungen wird für die Gesamtgruppe und somit für jedes einzelne Gruppenmitglied derselbe Punktwert ermittelt.

§ 10 Verteilungsgrundsätze

(1) Der Arbeitgeber hat das für die LOB zur Verfügung stehende Gesamtvolumen jährlich nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 TVöD in Verbindung mit der Protokollerklärung zu Abs. 3 S. 1 zu ermitteln und bekannt zu geben. Dies erfolgt erstmals zum 01.01.2007.

(2) Es ist jährlich festzustellen, zu welchem Anteil die

jeweiligen Entgeltgruppen in der Dienststelle/Betrieb vertreten sind. Es sind entsprechend der Qualifikationsebenen vier Untergruppen zu bilden:

Untergruppe 1: EG 1–4

Untergruppe 2: EG 5–8

Untergruppe 3: EG 9–12

Untergruppe 4: EG 13–15

Die nach Abs. 1 ermittelte Entgeltsumme der Arbeitnehmer fließt entsprechend der Entgeltgruppe in die jeweilige Untergruppe ein.

(3) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine Mindestpunktzahl von 18 erreicht haben, erhalten pro Punktwert einen bestimmten Eurobetrag als LOB ausbezahlt. Der Eurobetrag errechnet sich aus dem nach Abs. 2 ermittelten Volumen der jeweiligen Untergruppe, dividiert durch die Summe der bewertungsrelevanten Punkte.

(4) Nicht ausgeschüttete Restbeträge des Gesamtvolumens werden in das Folgejahr übertragen. Nachzahlungen wegen Änderungen der erzielten Punktwerte (z. B. erfolgreiche Beschwerden) werden aus dem Budget des Folgejahres entnommen.

(5) Bei Teilzeitbeschäftigten erfolgt grundsätzlich die Auszahlung der LOB anteilig entsprechend dem Verhältnis Teilzeitstunden/Vollzeitstunden. Liegen besondere Leistungen vor, kann eine abweichende Regelung getroffen werden, wie z. B. Erhöhung der erzielten Punktzahl oder Erhöhung des gemäß Satz 1 ermittelten Verhältnisses.

(6) Wechseln sich Zeiträume einer Zielvereinbarung und einer systematischen Bewertung ab, sind für den jeweiligen Zeitraum entsprechende anteilige Zahlbeträge zu ermitteln. Bei Beurlaubungen usw. wird entsprechend dem Verhältnis Abwesenheitszeit/Anwesenheitszeit ein anteiliges Leistungsentgelt gewährt.

(7) Bei von der Dienst- bzw. Arbeitsleistung Freigestellten (z. B. Personal- und Betriebsräte, Vertrauenspersonen der Schwerbehinderten, Gleichstellungsbeauftragte) wird der Punktwert für die Zahlung einer LOB zugrunde gelegt, der sich als Durchschnittswert der LOB aller Beschäftigten der jeweiligen Untergruppe gemäß Absatz 2 ergibt. Die Freigestellten können auf Auszahlung einer LOB verzichten. Der Verzicht muss schriftlich erklärt werden und kann jederzeit widerrufen werden.

(8) Die Kürzung des Leistungsentgelts ausschließlich aufgrund krankheitsbedingter Fehlzeiten ist unzulässig.

(9) Die Auszahlung erfolgt als monatliche Zulage ab dem 01.01.2007 oder als einmalige Prämie mit den Bezügen des Monats xy, beginnend mit dem Monat xy 2007.

(10) Vorläufige Abschläge auf zu erwartende Zulagen oder Prämien dürfen vor Ermittlung des konkreten Zahlbetrages gemäß Abs. 1-3 ausgezahlt werden. Überzahlungen hat die/der Beschäftigte dem Arbeitgeber zu erstatten.

(11) Personalrat/Betriebsrat und betriebliche Kommission haben einen Anspruch auf Mitteilung

- des Gesamtvolumens gemäß § 10 Abs. 1,
- der Anzahl der Beschäftigten pro Untergruppe, die eine Zahlung erhalten bzw. nicht erhalten,
- des durchschnittlich erreichten Punktwertes der Beschäftigten in jeder Untergruppe,
- des Euro-Zahlbetrages pro Punkt in jeder Untergruppe.

§ 11 Beamte

(1) Das Bewertungssystem der LOB ist entsprechend auf die Beamtinnen und Beamten der Dienststelle anzuwenden.

(2) Die Vergabe der LOB erfolgt nach den beamtenrechtlichen Vorschriften.

(3) Für die Bezahlung der LOB hat die Dienststelle gesonderte finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen.

§ 12 Konfliktregelung

Ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter mit der Leistungsbewertung oder der Feststellung der Zielerreichung nicht einverstanden, kann sie/er dies innerhalb von einem Monat seit Bekanntgabe des Leistungsergebnisses bei der/dem Dienststellenleiter/in schriftlich beanstanden. Die betriebliche Kommission hat zu prüfen, ob die Beschwerde auf Mängel des Systems bzw. seine Anwendung zurückzuführen ist. Sie hat einen Vorschlag zur Regelung zu erarbeiten. Dieser ist einschließlich der Stellungnahme der/des für die

Leistungsbewertung zuständigen Vorgesetzten/Vorgesetzten der/dem Dienststellenleiter/in zur Entscheidung vorzulegen. Der/Die Dienststellenleiter/in hat endgültig in der Angelegenheit zu entscheiden. Wird der Beschwerde nicht stattgegeben, ist dies schriftlich zu begründen.

§13 Anforderung an Führungskräfte

(1) Befragungen der Beschäftigten zum Führungsverhalten (Führungskräfte-Feedback) finden mindestens alle XX Jahre statt.

(2) Die Führung von Mitarbeiter- und Vorgesetztengesprächen ist Pflicht jeder Führungskraft. Sie finden mindestens einmal jährlich statt.

(3) Führungskräfte sind verpflichtet, mindestens alle XX Jahre in Abstimmung mit der zuständigen Stelle der Behörde an Maßnahmen zur Führungskräftequalifizierung teilzunehmen, insbesondere für das Feld der sozialen Kompetenz und des Führungsverhaltens.

§14 Stufenaufstiege

(1) Hat die/der Beschäftigte mindestens 24 Punkte erreicht, hat die/der Dienststellenleiter/in zu prüfen, ob die Voraussetzungen für einen vorweggenommenen Stufenaufstieg gegeben sind (Prüfungsanspruch).

(2) Das Prüfungsergebnis ist der/dem Beschäftigten schriftlich mitzuteilen.

§15 Schlussbestimmungen

(1) Andere Rechtsvorschriften und tarifvertragliche Bestimmungen bleiben unberührt.

(2) Sollten Teile der Dienstvereinbarung für unwirksam erklärt werden, wird die Wirksamkeit der übrigen Teile nicht berührt. Die Parteien verpflichten sich, anstelle der unwirksamen Regelung eine dem gewollten Ziel möglichst nahe kommende Regelung zu treffen.

(3) Die vertragschließenden Parteien werden auftretende Schwierigkeiten im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit regeln. Die Dienstvereinbarung kann jederzeit im beiderseitigen Einvernehmen geändert

werden; sie kann mit einer Frist von sechs Wochen zum Jahresende gekündigt werden. Andernfalls verlängert sie sich jeweils um ein weiteres Jahr. Im Falle der Kündigung wirkt diese Dienstvereinbarung nach, bis zwischen Personal-/Betriebsrat und Dienststellenleiter/Arbeitgeber eine Neuregelung vereinbart ist.

(4) Diese Dienstvereinbarung tritt mit dem in Kraft.

Durchführungshinweise zur Dienstvereinbarung über eine leistungsorientierte Bezahlung

Allgemeines

Mit der vorstehenden Dienstvereinbarung will und kann die komba gewerkschaft nur einen ungefähren Orientierungsrahmen geben. **Diese Durchführungshinweise sind nicht Teil des Textes einer abzuschließenden Dienstvereinbarung.** Die nachstehenden Hinweise sollen vielmehr dazu dienen zu erkennen, an welchen Stellen Änderungen denkbar sind und welche Auswirkungen sie hätten.

Bei der Umsetzung durch Personalräte und Betriebsräte müssen die örtlichen Besonderheiten beachtet und berücksichtigt werden. Es gibt nicht das „einzig richtige“ System der Vergabe einer leistungsorientierten Bezahlung. Ggf. müssen vor Ort Einwendungen anderer Personalratsmitglieder, Gewerkschaften oder des Dienststellenleiters bzw. Arbeitgebers berücksichtigt werden.

Präambel

Die Präambel sollte dazu dienen, die „Dienststellenphilosophie“ oder „Unternehmensphilosophie“ zu dem Thema leistungsorientierte Bezahlung zu definieren. Hier ist insbesondere auch die Dienststelle gefordert zu dokumentieren, dass man dieses neue Mittel auch als Führungsinstrument positiv nutzen und es nicht nur als System von Restriktionen anwenden will.

Zu §1 Geltungsbereich

Die Aufnahme der Beamten in den Geltungsbereich erscheint zunächst verwunderlich. Hiermit will allerdings die komba gewerkschaft dokumentieren, dass es im Beamtenbereich bereits seit 1997 (!) die Möglichkeit gibt, an Beamte Leistungsprämien und Leistungszulagen zu gewähren. Für Nordrhein-Westfalen verweisen wir beispielsweise auf die Leistungsprämien- und Zulagenverordnung vom 10.03.1998. Wegen des nicht einfachen Vergabeverfahrens und wegen der Quotierung ist es in der Praxis nie zur Auszahlung gekommen. Die komba gewerkschaft möchte aber nochmals daran erinnern, dass die Beamtinnen und Beamten ihre leistungsorientierte Bezahlung „vorfinanziert“ haben durch eine seit dem Jahre 1997 schlechter geschnittene Besoldungstabelle. Das örtlich einzuführende System kann daher – was die Feststellung des Leistungsniveaus angeht – ohne weiteres auf Beamtinnen und Beamte übertragen werden. Selbstverständlich können die Zahlungen für den Beamtenbereich nicht aus dem Topf der TVöD-Beschäftigten genommen werden.

Grundsätzlich müssen sich alle Beschäftigten – ob sie wollen oder nicht – dem LOB-System stellen, da es sich hierbei auch um ein allgemeines Personalführungsinstrument handelt. Als Ausnahme sollen nur Lebensältere (z.B. ab Vollendung des 55. Lebensjahres) auf eine Einbeziehung freiwillig verzichten können. Es ist auch denkbar, dass vor Ort auf diesen Ausnahmetatbestand verzichtet wird.

Zu § 2 Betriebliche Kommission

Die Aufgaben der betrieblichen Kommission sind abschließend in § 18 Abs. 7 TVöD geregelt. Wie Personal bzw. Betriebsrat und betriebliche Kommission zusammenarbeiten haben, ist im TVöD nicht geregelt. Die Kommission wirkt zwar bei der Entwicklung des Systems mit, die Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung muss aber letztlich vom Personalrat bzw. Betriebsrat abgeschlossen werden. Es empfiehlt sich daher, die betriebliche Kommission möglichst frühzeitig zu bestellen und für eine regelmäßige Abstimmung der Arbeit der Kommission mit der Arbeit des Personal- bzw. Betriebsrats zu sorgen.

Wie Entscheidungen der Kommission zustande kommen und was bei einem Patt zu geschehen hat, ist im Tarifvertrag nicht geregelt. Die von der komba gewerkschaft vorgeschlagene Regelung wurde vielfach vor Ort bei den so genannten Werkprüfungskommissionen, die u. a. über die Vergabe von Leistungszuschlägen an Arbeiter zu entscheiden hatten, praktiziert.

Zu § 3 Leistungsentgelt

Der Text entspricht dem Tarifvertrag. Die angemessene Berücksichtigung von Leistungsminderungen oder Schwerbehinderungen kann beispielsweise Teil des Einleitungsgesprächs mit dem Vorgesetzten (vgl. § 4 Abs. 4) oder Teil der Zielvereinbarung sein.

Zu § 4 Verfahren zur Feststellung und Bewertung

Zusätzliche Informationen hierzu ergeben sich aus der allgemeinen Einleitung zur Dienstvereinbarung.

Die Verbindung beider Systeme könnte beispielsweise darin bestehen, dass vom 01.01. – 30.04. eine Zielvereinbarung gilt (z. B. wegen Projektarbeit) und vom 01.05. – 31.12. die systematische Leistungsbewertung.

Abs. 2 ist eine zwingende Folge der Freiwilligkeit der Zielvereinbarung. So ist es denkbar, dass entweder die/der Vorgesetzte oder die/der Beschäftigte mit den diskutierten Zielen nicht einverstanden sind und dass somit das Zustandekommen einer Zielvereinbarung scheitert.

Das Einleitungsgespräch soll dazu dienen zu erörtern, wie die/der Vorgesetzte aufgrund der Stellenbeschreibung die Normalleistung definiert und welche Erwartungen an das Vorliegen einer überdurchschnittlichen Leistung gestellt werden.

Zu § 5 Systematische Leistungsbewertung

Die komba gewerkschaft schlägt die genannten 6 Bewertungsmerkmale vor. Es ist auch denkbar, zusätzliche und weitaus differenziertere Merkmale zur Grundlage einer systematischen Leistungsbewertung zu machen. Dadurch wird das Verfahren jedoch nicht einfacher. Es hat sich gezeigt, dass die Zahl der Merkmale bei dienstlichen Beurteilungen nicht unbedingt zu einer höheren Gerechtigkeit führt.

In dem vorgeschlagenen Verfahren sollten sich alle darüber im Klaren sein, dass in Leistungsbewertungen und insbesondere in den Formulierungen von Bewertungsmerkmalen auch die Gefahr stecken kann, dass vor allem Frauen benachteiligt werden. Auf diskriminierungsfreie Leistungsbewertungen sollte daher geachtet werden, d. h.

- Bewertungsmerkmale sollten mit Blick auf diskriminierende Stereotype überprüft werden,
- die mit der Bewertung betrauten Führungskräfte sollten auch hinsichtlich ihres Blicks auf frauenspezifische Belange wie etwa Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Teilzeitarbeit und Elternzeit geschult werden,
- eine Beteiligung der Gleichstellungsbeauftragten ist notwendig.

Falls vor Ort besondere Berufsgruppen vorhanden sind, für die die Bewertungsmerkmale nicht passen, müssten diese ggf. geändert werden. Es sollte aber darauf geachtet werden, dass es nicht für Teilbereiche der Verwaltung vollkommen verschiedene Systeme gibt. Aus den Absätzen 3 und 4 ergibt sich nochmals, dass das System der LOB nur bei einer geänderten Führungskultur funktionieren kann.

Die komba gewerkschaft geht davon aus, dass eine Zahlung (Prämie, Zulage) zu erbringen ist, wenn die an die Stelle gebundenen Leistungserwartungen uneingeschränkt erfüllt werden. Im Schnitt muss bei jedem Merkmal der Punktwert 3 erreicht werden. Es dürfte vor Ort schwer durchzusetzen sein, für geringere Punktwerte Zahlungen zu erreichen. Andererseits ist es nach

dem § 18 TVöD nicht erforderlich, dass (weit) überdurchschnittliche Leistungen erbracht werden müssen. Solche Leistungen müssen vorliegen für die Verkürzung des Stufenaufstiegs gem. § 17 Abs. 2 TVöD.

Festgestellte Leistungsdefizite sollten nicht kommentarlos hingenommen werden. Vielmehr sollten die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Rechtsanspruch auf Qualifizierungs- und Förderungsmaßnahmen haben. Dieser Rechtsanspruch geht über die tarifliche Vorgabe des § 5 TVöD hinaus.

Zu § 6 Punkteskala

Eine fünfstufige Punkteskala hat sich in der Praxis als am einfachsten handhabbar gezeigt. Ein dreistufiges Schema lässt keine ausreichenden Differenzierungen zu, ein siebenstufiges Schema ist dagegen in der Handhabung eher problematisch.

Zu § 7 Zielvereinbarung

Die Erfahrungen von Industrieunternehmen, die mit Zielvereinbarungen arbeiten, haben gezeigt, dass man oft erst jahrelange praktische Erfahrungen sammeln muss, bis auf allen Ebenen das System funktioniert. Die Deutsche Telekom beispielsweise arbeitet überhaupt erst ab der mittleren Führungsebene (Entgeltgruppe 13 und aufwärts) mit Zielen. In den darunter liegenden Entgeltgruppen kommen systematische Bewertungssysteme zum Einsatz.

Wenn vor Ort mit Zielen gearbeitet werden soll, sollte daher das System am Anfang möglichst einfach sein. Daher sollten zunächst mindestens ein, aber höchstens drei Ziele vereinbart werden. Diese sollten auch gleichgewichtig sein, da ansonsten ein erheblicher rechnerischer Aufwand betrieben werden müsste, um die jeweiligen Punktwerte (§ 8 der Dienstvereinbarung) zu ermitteln.

Zu § 8 Ermittlung des Zielerreichungsgrades

Die komba gewerkschaft ist der Auffassung, dass die Bewertungsergebnisse sowohl bei systematischen Bewertungssystemen als auch bei Zielerreichungssystemen zwingend vergleichbar sein müssen. Dies hängt damit zusammen, dass eine Zielerreichung frei-

willig vereinbart werden muss, und wenn es hierzu nicht kommt, das systematische Bewertungsverfahren greift.

Bei Zielerreichungssystemen liegt es natürlich nahe, eine sehr einfache Definition vorzunehmen: Ziel erreicht oder Ziel nicht erreicht. Eine solche Definition halten wir für problematisch, weil hiermit die Aussage verbunden wäre, Zulage/Prämie wird gezahlt oder wird nicht gezahlt. Daher halten wir die vorgeschlagenen Zielerreichungsgrade für sinnvoller.

Zu § 10 Verteilungsgrundsätze

Bei allen Diskussionen um unterschiedliche Bewertungssysteme zeigt sich, dass auch in der Verteilung der zur Verfügung stehenden Gesamtsumme erhebliche Umsetzungsschwierigkeiten verborgen sind. Der TVöD definiert in § 18 Abs. 3 lediglich, wie hoch das Gesamtvolumen („Topf“) ist, das zur Verfügung steht.

In der Praxis wird es vor Ort Diskussionen darüber geben, ob die Entgeltstruktur des TVöD mit den 15 unterschiedlichen Entgeltgruppen bei der Ermittlung der Zulagen/Prämien berücksichtigt werden soll oder nicht.

Berücksichtigt man die Strukturen, müssten 15 „Untertöpfe“, bezogen auf die einzelnen Entgeltgruppen, ermittelt werden. Dann würde beispielsweise ein Untertopf der Entgeltgruppe 8 gebildet werden. Das Gesamtvolumen dieses Untertopfes würde aus der maßgeblichen Vergütung der Beschäftigten der Entgeltgruppe 8 ermittelt und an die Leistungsträger der Entgeltgruppe 8 ausgeschüttet. Dies führt dazu, dass die individuellen Zahlungen in den höheren Entgeltgruppen deutlich höher sind als in den niedrigeren.

Das gegenteilige Ergebnis würde zustande kommen, wenn man das Gesamtvolumen einfach durch die Gesamtpunktzahl (18 Punkte und aufwärts) teilen würde. Dann würde sich ein Euro-Betrag ergeben, der für jeden Punkt sowohl in einem Bewertungssystem als auch in einem Zielerreichungssystem gleich hoch wäre. Ein Leistungsträger beispielsweise der Entgeltgruppe 8 mit 25 Punkten würde die gleiche Prämie/Zulage erhalten wie ein Leistungsträger der Entgeltgruppe 15 mit 25 Punkten.

Gegen die letztgenannten Verteilungsgrundsätze

spricht die Auffangregelung in der Protokollerklärung zu § 18 Abs. 4 TVöD. Kommt keine Einigung mit dem Personal- bzw. Betriebsrat zustande, findet eine Auszahlung statt, die sich an dem jeweils zustehenden Tabellenentgelt orientiert.

Daher schlägt die komba gewerkschaft eine Lösung vor, die zwischen den beiden aufgezeigten Extremen liegt. Mit der Bildung von 4 Untertöpfen, die sich an den Qualifikationsebenen des TVöD orientieren, findet ein aus unserer Sicht akzeptabler Ausgleich statt.

Unabhängig hiervon wäre es auch möglich, neben der geschilderten horizontalen Aufteilung des Gesamtopfes (Untertöpfe) eine vertikale weitere Aufteilung, z. B. nach Dezernaten oder Ämtern (Teiltöpfe), vorzunehmen. Dadurch würde erreicht, dass das Geld, das rechnerisch aufgrund der Beschäftigtenzahlen in die Teiltöpfe fließt, auch an die jeweiligen Leistungsträger/innen dieser Teilbereiche zurückfließt.

Zu § 11 Beamte

Wir verweisen auf unsere Ausführungen zu § 1 Geltungsbereich.

Zu § 12 Konfliktregelung

Die Regelungen entsprechen im Wesentlichen § 18 Abs. 7 Sätze 2 ff. TVöD.

Zu § 13 Anforderungen an Führungskräfte

Hier ist nochmals dokumentiert, dass die komba gewerkschaft der Auffassung ist, dass das System der Vergabe von LOB auch eingebettet sein muss in eine veränderte Führungskultur. Hierzu gehört auch die regelmäßige Beurteilung von Führungskräften durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zu § 15 Schlussbestimmungen

Hier finden sich übliche Regelungen einer Dienstvereinbarung. Es ist auch denkbar, in der Dienstvereinbarung zu formulieren, dass diese auf Probe für einen Zeitraum von X Jahren eingeführt wird.

§ 18 TVöD (VKA) und Niederschriftserklärungen

§ 18 VKA

Leistungsentgelt

(1) ¹Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. ²Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

(2) ¹Ab dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. ²Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.

(3) ¹Ausgehend von einer vereinbarten Zielgröße von 8 v.H. entspricht bis zu einer Vereinbarung eines höheren Vomhundertsatzes das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. ²Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden; es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung der Leistungsentgelte.

Protokollerklärung zu Absatz 3 Satz 1:

¹Ständige Monatsentgelte sind insbesondere das Ta-

bellentgelt (ohne Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers und dessen Kosten für die betriebliche Altersvorsorge), die in Monatsbeträgen festgelegten Zulagen einschließlich Besitzstandszulagen sowie Entgelt im Krankheitsfall (§ 22) und bei Urlaub, soweit diese Entgelte in dem betreffenden Kalenderjahr ausbezahlt worden sind; nicht einbezogen sind dagegen insbesondere Abfindungen, Aufwandsentschädigungen, Einmalzahlungen, Jahressonderzahlungen, Leistungsentgelte, Strukturausgleiche, unständige Entgeltbestandteile und Entgelte der außertariflichen Beschäftigten. ²Unständige Entgeltbestandteile können betrieblich einbezogen werden.

(4) ¹Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage gewährt; das Verbinden verschiedener Formen des Leistungsentgelts ist zulässig. ²Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt; sie kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden. ³Die Erfolgsprämie kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg neben dem gemäß Absatz 3 vereinbarten Startvolumen gezahlt werden. ⁴Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. ⁵Leistungsentgelte können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden. ⁶Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein. ⁷Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.

Protokollerklärungen zu Absatz 4:

- ¹Die Tarifvertragsparteien sind sich darüber einig, dass die zeitgerechte Einführung des Leistungsentgelts sinnvoll, notwendig und deshalb beiderseits gewollt ist. ²Sie fordern deshalb die Betriebsparteien dazu auf, rechtzeitig vor dem 1. Januar 2007 die betrieblichen Systeme zu vereinbaren. ³Kommt bis zum 30. September 2007 keine betriebliche Regelung zustande, erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2008 6 v.H. des für den Monat September jeweils zustehenden Tabellenentgelts. ⁴Das Leistungsentgelt erhöht sich im Folgejahr um den Restbetrag des Gesamtvolumens. ⁵Solange auch in den Folgejahren keine Einigung entsprechend Satz 2 zustandekommt, gelten die Sätze 3 und 4 ebenfalls. ⁶Für das Jahr 2007 erhalten die Beschäftigten mit dem Tabellenentgelt des Monats Dezember 2007 12 v.H. des für den Monat September 2007 jeweils zustehenden Tabellenentgelts ausgezahlt, insgesamt jedoch nicht mehr als das Gesamtvolumen gemäß Absatz 3 Satz 1, wenn bis zum 31. Juli 2007 keine Einigung nach Satz 3 zustande gekommen ist.
- ¹In der Entgeltrunde 2008 werden die Tarifvertragsparteien die Umsetzung des § 18 (Leistungsentgelt) analysieren und ggf. notwendige Folgerungen (z. B. Schiedsstellen) ziehen. ²In diesem Rahmen werden auch Höchstfristen für eine teilweise Nichtauszahlung des Gesamtvolumens gemäß Satz 3 der Protokollerklärung Nr. 1 festgelegt; ferner wird eine Verzinsung des etwaigen ab dem Jahr 2008 nicht ausgezahlten Gesamtvolumens geklärt.

Protokollerklärung zu Absatz 4 Satz 4:

¹Die wirtschaftlichen Unternehmensziele legt die Verwaltungs-/Unternehmensführung zu Beginn des Wirtschaftsjahres fest. ²Der wirtschaftliche Erfolg wird auf der Gesamtebene der Verwaltung/des Betriebes festgestellt.

- ¹Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung. ²Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungs-

ziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. ³Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.

(6) ¹Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung wird betrieblich vereinbart. ²Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. ³Die Ausgestaltung geschieht durch Betriebsvereinbarung oder einvernehmliche Dienstvereinbarung, in der insbesondere geregelt werden:

- Verfahren der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelten,
- zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen,
- Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen (z. B. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit – der Dienstleistungsqualität – der Kunden-/ Bürgerorientierung),
- Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen, u. U. Zielerreichungsgrade,
- Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen,
- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen,
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umgewidmetem Entgelt, Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen.

Protokollerklärung zu Absatz 6:

Besteht in einer Dienststelle/in einem Unternehmen kein Personal- oder Betriebsrat, hat der Dienststellenleiter/Arbeitgeber die jährliche Ausschüttung der Leistungsentgelte im Umfang des Vornhundertsatzes der Protokollerklärung Nr. 1 zu Absatz 4 sicherzustellen, solange eine Kommission im Sinne des Absatzes 7 nicht besteht.

- ¹Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche

Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden.²Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen.³Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird.⁴Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, hat er seine Gründe darzulegen.⁵Notwendige Korrekturen des Systems, bzw. von Systembestandteilen, empfiehlt die betriebliche Kommission.⁶Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.

(8) Die ausgezahlten Leistungsentgelte sind zuzusatzversorgungspflichtiges Entgelt.

Protokollerklärungen zu § 18:

1. ¹Eine Nichterfüllung der Voraussetzungen für die Gewährung eines Leistungsentgelts darf für sich genommen keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen auslösen. ²Umgekehrt sind arbeitsrechtliche Maßnahmen nicht durch Teilnahme an einer Zielvereinbarung bzw. durch Gewährung eines Leistungsentgelts ausgeschlossen.
2. ¹Leistungsgeminderte dürfen nicht grundsätzlich aus Leistungsentgelten ausgenommen werden. ²Ihre jeweiligen Leistungsminderungen sollen angemessen berücksichtigt werden.
3. Die Vorschriften des § 18 sind sowohl für die Parteien der betrieblichen Systeme als auch für die Arbeitgeber und Beschäftigten unmittelbar geltende Regelungen.
4. Die Beschäftigten in Sparkassen sind ausgenommen.
5. Die landesbezirklichen Regelungen in Baden-Württemberg, in Nordrhein-Westfalen und im Saarland zu Leistungszuschlägen zu § 20 BMT-G bleiben unberührt.

Niederschriftserklärungen zum TVöD

12. Zu § 18 (VKA) Abs. 3:

Das als Zielgröße zu erreichende Gesamtvolumen von 8 v.H. wird wie folgt finanziert

- Anteil aus auslaufenden Besitzständen in pauschalierter Form,
- im Rahmen zukünftiger Tarifrunden.

Die Tarifvertragsparteien führen erstmals Mitte 2008 Gespräche über den Anteil aus auslaufenden Besitzständen und über eine mögliche Berücksichtigung von Effizienzgewinnen.

13. Zu § 18 (VKA) Abs. 4 Satz 8:

Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass Leistungsentgelte Bezüge im Sinne des § 4 TV ATZ sind.

14. Zu § 18 (VKA) Abs. 5 Satz 2:

¹Die Tarifvertragsparteien stimmen darin überein, dass aus Motivationsgründen die Vereinbarung von Zielen freiwillig geschieht. ²Eine freiwillige Zielvereinbarung kann auch die Verständigung auf zum Teil vorgegebene oder übergeordnete Ziele sein, z. B. bei der Umsetzung gesetzlicher oder haushaltsrechtlicher Vorgaben, Grundsatzentscheidungen der Verwaltungs-/Unternehmensführung.

15. Zu § 18 (VKA) Abs. 5 Satz 3:

Die systematische Leistungsbewertung entspricht nicht der Regelbeurteilung.

16. Zu § 18 (VKA) Abs. 7:

1. Die Mitwirkung der Kommission erfasst nicht die Vergabeentscheidung über Leistungsentgelte im Einzelfall.
2. Die nach Abs. 7 und die für Leistungsstufen nach § 17 Abs. 2 gebildeten betrieblichen Kommissionen sind identisch.

17. Zu § 18 (VKA) Abs. 8:

Die Tarifvertragsparteien wirken darauf hin, dass der ATV, der ATV-K sowie die Satzungen der VBL und der kommunalen Zusatzversorgungskassen bis spätestens 31. Dezember 2006 entsprechend angepasst werden.



komba gewerkschaft nrw

Norbertstraße 3

D-50670 Köln

Telefon (0221) 912852-0

Telefax (0221) 912852-5

www.komba.de
