

**I.M.U.**

Institut für Mitbestimmung  
und Unternehmensführung

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

**STUDY**

Nr. 397 · Juli 2018

# LEISTUNGSENTGELT IM ENTGELTRAHMENABKOMMEN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE IN NRW

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Claudia Niewerth

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**

---

Diese Study erscheint als 397. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition der Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

---

**I.M.U.**

Institut für Mitbestimmung  
und Unternehmensführung

---

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# STUDY

---

Nr. 397 · Juli 2018

## LEISTUNGSENTGELT IM ENTGELTRAHMENABKOMMEN DER METALL- UND ELEKTRO- INDUSTRIE IN NRW

Praxiswissen Betriebsvereinbarungen

Claudia Niewerth

---

**BETRIEBS-  
VEREINBARUNGEN**

---

## Die Autorin

**Dr. Claudia Niewerth**, Sozialwissenschaftlerin und Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum

© 2018 Hans-Böckler-Stiftung,  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf  
Online-Publikation,  
Download unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)



„Leistungsentgelt im Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie in NRW“ von Claudia Niewerth ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Herausgeberin und Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-309-6

# INHALT

---

<b>Zusammenfassung</b>	<b>8</b>
<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>1 Rahmenbedingungen</b>	<b>10</b>
<b>2 Allgemeine Regelungsinhalte in Betriebsvereinbarungen</b>	<b>13</b>
2.1 Analyse	14
2.2 Gegenstand	22
2.3 Schlussbestimmungen	25
<b>3 Grundlagen Leistungsentgelt und Zeitentgelt</b>	<b>31</b>
3.1 Prämie (Leistungsentgelt)	32
3.2 Zielvereinbarungen: ZV I (Leistungsentgelt) und ZV II (Zeitentgelt)	77
3.3 Zielvereinbarung I (Leistungsentgelt)	93
3.4 Zielvereinbarung II (Zeitentgelt)	98
3.5 Leistungsbeurteilung (Zeitentgelt)	101
3.6 Kombination von Entgeltgrundsätzen und -methoden	115
<b>4 Mitbestimmung: Rechte und Verfahren</b>	<b>119</b>
4.1 Mitbestimmung	119
4.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrats	119
4.3 Informations- und Kontrollrechte	120
4.4 Konfliktregelungen	120

<b>5 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme</b>	<b>122</b>
<b>6 Beratungs- und Gestaltungshinweise</b>	<b>124</b>
6.1 Gestaltungsraster	124
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessensvertretung	129
<b>7 Bestand der Vereinbarungen</b>	<b>131</b>
<b>Literatur- und Internetverzeichnis</b>	<b>133</b>
<b>Über die Sammlung von Betriebsvereinbarungen</b>	<b>134</b>

## INDEX ICONS

---

- Die Kennung am Ende des Zitats bezeichnet die Quelle und den Standort der Vereinbarung im Archiv. Sofern **blau unterlegt**, gelangen Sie direkt zur Vereinbarung in der Online-Datenbank.

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Diese Auswertung von Betriebsvereinbarungen liefert einen vollständigen Überblick über alle regelungsrelevanten Punkte zum Abschluss von Leistungsentgeltssystemen unter den Bedingungen des Entgeltrahmenabkommens für den Tarifbezirk NRW. Neben Formulierungsvorschlägen aus analysierten Betriebsvereinbarungen werden den jeweiligen Entgeltssystemen ergänzend orientierende Fragestellungen hinzugefügt, über die bei der Aushandlung von Entgeltssystemen zu verhandeln ist.

Ausgangslage für die Vereinbarung von Leistungsentgeltssystemen stellt in der Metall- und Elektroindustrie das seit 2004 geltende Entgeltrahmenabkommen (ERA) für den jeweiligen Tarifbezirk. Alle diesem Tarifvertrag unterliegenden Unternehmen müssen sich in der Gestaltung ihrer Leistungssysteme den Regelungen anpassen, die im ERA für die Leistungsentgelte getroffen wurden. Zu den wesentlichen Entgeltmethoden zur Bestimmung von Leistungsentgelten zählen der Akkord, die Prämie und die Zielvereinbarung I im Leistungsentgelt sowie die Zielvereinbarung II und die Leistungsverhaltensbeurteilung (im Weiteren auch als Leistungsbeurteilung bezeichnet) im Zeitentgelt. Aufgrund der abnehmenden Verbreitung von Akkordsystemen, gekoppelt mit einer nahezu vollständigen Regelung von Akkordanwendungen im Tarifvertrag, wurde diese Entgeltmethode in der vorliegenden Analyse nicht berücksichtigt.

Für die übrigen Methoden finden sich in dieser Auswertung Regelungen zur Gestaltung der jeweiligen Methode – und zwar in expliziter Übereinstimmung mit den Erfordernissen des Tarifvertrages ERA NRW. Daher wird in jeder Methodenausgestaltung auf den ERA NRW Bezug genommen und sichergestellt, dass alle Erfordernisse erfüllt werden.

Die Analyse der Betriebsvereinbarungen hat gezeigt, dass nur wenige Vereinbarungen das gesamte erforderliche Spektrum an Regelungserfordernissen berücksichtigt. Diese Vorgehensweise lässt zwar einen erhöhten Aushandlungsspielraum im Einzelfall zu; die Nichtregelung in einer Betriebsvereinbarung führt allerdings dazu, dass die Regelungserfordernisse zu einem Zeitpunkt auftritt, in dem entweder ein Einzelfall die Übertragbarkeit des Regelungspunktes überlagert oder die Betriebsparteien einen Regelungspunkt unter Konfliktbedingungen verhandeln müssen. Eine umfangreiche Regelung ist stets zu bevorzugen.



# VORWORT

---

Das Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie für den Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen existiert seit 2004. Unser Anliegen war es herauszufinden: Wie hat sich die Entgeltgestaltung im Verlauf der Zeit entwickelt? Welche Erfahrungen wurden gemacht? Wir nehmen diese Fragen am Beispiel des Leistungsentgelts in den Blick.

Wachsende Kompetenzerfordernisse der Betriebsräte einerseits und die Abnahme von betrieblichen Anwendungskennnissen des Tarifvertrags andererseits machen es notwendig, Orientierungswissen über Gestaltungsmöglichkeiten und über die Bandbreiten von Regelungsmodellen zum Leistungsentgelt wieder zu vertiefen. So können betriebliche Akteure tarifkonform handeln, wenn sie sich in der Einführungsphase von Leistungsentgelten auf betrieblicher Ebene befinden.

Für die Analyse wurden 29 Betriebsvereinbarungen der Jahre 2004 bis 2016 ausgewertet. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends für das Leistungsentgelt im ERA in Nordrhein-Westfalen bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, denn die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

*Dr. Manuela Maschke*

# 1 RAHMENBEDINGUNGEN

---

Die Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) der Metall- und Elektroindustrie ist einem historischen Ereignis für die industriellen Beziehungen in dieser Branche gleichzusetzen. Denn seine wesentlichen Neuerungen bedeuteten eine Änderung des Grundkonzeptes, eine Differenzierung der Grundentgelte und eine Neuregelung der Entgeltgrundsätze. Durch die ERA-Einführung wurden weitreichende tarif-, betriebs- und mitbestimmungspolitische Grundlagen tangiert. Unumstritten wird der Erfolg der Umsetzung von ERA auf betrieblicher Ebene die Zukunft des Flächentarifvertrages nachhaltig beeinflussen.

Unter dem Stichwort „Landebahnlösungen schlagen jetzt wieder hoch“ wird deutlich, dass nach 14 Jahren ERA die Betriebe mit ihren jeweiligen Umsetzungsmaßnahmen der ERA-Einführung erneut konfrontiert werden. Wurden in einigen Betrieben schnelle Lösungen der ERA-Einführung vollzogen, rächt sich nun die vernachlässigte Pflege des Entgeltsystems. Neben der Neuregelung der Entgeltgrundsätze wurden auch die Kriterien zum Leistungsentgelt neu geregelt. Im Mittelpunkt dieser Analyse steht daher die Frage: Wie haben sich – 14 Jahre nach Einführung des ERA – die Systeme um das Leistungsentgelt entwickelt?

Die Anwendung der Kriterien zum Leistungsentgelt stellt für viele Betriebe in NRW eine große Herausforderung dar. Die geringe Verbreitung gibt weiterhin Anlass zu der Annahme, dass a) nach der ERA-Einführung eine „Veränderungsmüdigkeit“ in den Betrieben eingesetzt hat, die durch die Entkopplung von Einführung des Grundentgelts und des Leistungsentgelts verstärkt wurde, b) die ERA-Kompetenzen durch wechselnde Gremienbesetzungen in den Betrieben auf Seiten der Betriebsräte ausgedünnt sind und c) steigende Kompetenzanforderungen auf der einen und fehlendes Orientierungswissen in Bezug auf Aushandlung tarifpolitischer Gegenstände auf der anderen Seite diesen Prozess verstetigen. Seitens der Gewerkschaft besteht notwendiger Handlungsbedarf, das Entgeltrahmenabkommen wieder auf die Agenda der Betriebsräte zu setzen. Dazu gehört nicht nur die Pflege der betrieblichen Systeme von Arbeitsbewertung und Eingruppierung, sondern auch die Ausgestaltung des Leistungsentgelts.

Das Entgelt nach ERA setzt sich zusammen aus dem Grundentgelt und dem Leistungsentgelt. Das Grundentgelt wird anforderungsbezogen ermittelt: Das heißt, für die Findung des Grundentgeltes werden die Anforderun-

gen ermittelt, die für die Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind, unabhängig von der Qualifikation des einzelnen Beschäftigten, der diese Arbeit ausführt. Durch das Leistungsentgelt soll die persönliche oder gruppenbezogene Leistung der Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsaufgabe abgebildet werden.

Das Entgeltrahmenabkommen wurde nicht einheitlich verhandelt, sondern in allen elf Tarifbezirken entstanden eigene Tarifverträge, die sich regional z.T. erheblich voneinander unterscheiden. Diese unterschiedlichen ERA-Tarifverträge sind jedoch bundesweit in ihrer Grundausrichtung übereinstimmend: Sie beinhalten sowohl einheitliche Entgeltfindungssysteme für das Grundentgelt als auch vergleichbare Regelungen zum Leistungsentgelt. Der Grund für die verschiedenartige Ausgestaltung liegt in der Verschiedenartigkeit der Tarifbezirke und den unterschiedlichen Lohn- und Gehaltsausgangsbedingungen. In der Ausgestaltungsphase des ERA konnte keine einheitliche Entgeltlinie für alle Tarifbezirke erarbeitet werden. Ausgehend von dieser Sachlage erklärten die Tarifparteien differenzierte Tarifverträge unter Rücksichtnahme der jeweiligen Tarifregion.

Für den Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen sind im ERA zwei Entgeltgrundsätze verankert: das Zeitentgelt und das Leistungsentgelt (§ 5.1 ERA NRW). Im Leistungsentgelt ist als Entgeltmethode Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I vorgesehen; alternativ erhalten die Beschäftigten ein Zeitentgelt, bei dem die Entgeltmethode Zielvereinbarung II (Zeitentgelt mit Leistungszulage) greift.

Es gehört zu den Besonderheiten in Nordrhein-Westfalen im Vergleich zu anderen deutschen Tarifgebieten, dass die Tarifvertragsparteien hier im ERA auf eine grundlegende Neubestimmung der Leistungsentgelte verzichteten und die bislang genutzten Leistungsvergütungssysteme um weitere ergänzt wurden: Dazu gehört das bislang nicht tarifvertraglich beschriebene Instrument der Zielvereinbarung (§ 9 ERA NRW) sowie die tarifvertragliche Regelung der Leistungsverhaltensbeurteilung (§ 10 ERA NRW). Ebenfalls neu ist die Möglichkeit der Kombination von Leistungssystemen (§ 5.3 ERA NRW).

Im Wesentlichen lassen sich vier Leistungsentgeltsysteme benennen, die tarifpolitisch hohe Aktualität haben, obwohl deren Verbreitung stark unterschiedlich ausfällt: das Prämientgelt und die Zielvereinbarung I im Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt sowie die Zielvereinbarung II und das Beurteilungsverfahren im Entgeltgrundsatz Zeitentgelt. Akkordsysteme gehören ebenfalls zu den Leistungsentgelten, verlieren aber in der betrieblichen Praxis zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus ist die Akkordsystematik im

Tarifvertrag expliziertes System, das nicht zwingend über eine Betriebsvereinbarung neu formuliert würde.

Ziel dieser Studie ist es, durch die wissenschaftliche Analyse von Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW zu verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für eine Umsetzung von Leistungsentgelten für die rund 690.000 Beschäftigten in den Metall- und Elektro-Betrieben in NRW und darüber hinaus zu kommen. Dabei wird der ERA NRW zur Grundlage genommen und die dort geforderten Regelungsbedarfe auf Ebene der Betriebsvereinbarungen ausgearbeitet. Damit bietet diese Auswertung eine praxisnahe Handlungshilfe zur Formulierung von Betriebsvereinbarungen aller Leistungsentgeltsysteme entlang des ERA NRW.

### **Inhalt der Analyse**

Die vorliegende Analyse zum ERA-Leistungsentgelt basiert auf 29 betrieblichen Vereinbarungen, die aus den Jahren nach Einführung des Entgeltrahmenabkommens ab 2004 stammen. Bei Betrachtung der Verteilung (vgl. Kapitel 7) fällt auf, dass die Vereinbarungen zum Beurteilungsverfahren aus den Jahren 2005 bis 2009 stammen, seit dem Jahr 2010 die Vereinbarung zu Prämienmodellen zugenommen hat und die Betriebsvereinbarungen zu Kombinationsmodellen eher neueren Datums sind (ab 2012). Diese Feststellungen erlauben natürlich keine repräsentativen Aussagen über die Aktualität und Verbreitung von Leistungsentgeltsystemen; dennoch lässt sich ein Trend zu kennzahlenbasierten Modellen und Kombinationsmodellen ablesen.

Die Befunde aus den durchgeführten vertiefenden Fallstudien zum Leistungsentgelt im ERA NRW werden dazu ergänzend in einem Report der Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht. Im Rahmen der Fallstudien wurden Gespräche geführt mit Betriebsratsmitgliedern sowie verschiedensten Vertreterinnen und Vertretern aus den Betrieben: Gespräche mit Geschäftsführungen, Vertretern der Personalabteilung, Beschäftigten aus dem Bereich der Datenermittlung sowie Beschäftigten aus dem Produktionsbereich. Ergänzend dazu wurden betriebliche Unterlagen in die Fallstudien einbezogen. Die Auswahl der Betriebe erfolgte nach der Maßgabe, ein möglichst breites Spektrum von Regelungssystemen abzudecken.

Die Vielfältigkeit möglicher Leistungsentgeltsysteme (Akkord, Prämie, Zielvereinbarung I, Zielvereinbarung II und Leistungsverhaltensbeurteilung) legt nahe, dass kein einheitliches Bild der Gestaltung von Leistungsentgeltsystemen vorgestellt werden kann, sondern in dieser Analyse ein sehr differenziertes Bild für jedes Entgeltssystem gezeichnet werden muss.

## 2 ALLGEMEINE REGELUNGSINHALTE IN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die ausgewerteten Betriebsvereinbarungen umfassen die gesamte Bandbreite von Leistungsentgeltmethoden, die für diese Analyse von Interesse waren. Zentraler Ausgangspunkt für die Auswertung der Vereinbarung sind die dazu formulierten Regelungen im Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen. Das Entgeltrahmenabkommen verweist in seinen Regelungen auf die zwei möglichen Entgeltgrundsätze, denen im Rahmen des ERA NRW bestimmte Entgeltmethoden zugeordnet sind. Dieser Logik folgend werden im Verlauf dieser Analyse nach einem einleitenden Analyseteil zu Präambel, Geltungsbereich und weiteren Rahmenbedingungen zunächst die dem Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt verknüpften Methoden Akkord<sup>1</sup>, Prämie und Zielvereinbarung I (ZV I) behandelt; im Anschluss daran die Methoden Beurteilung und Zielvereinbarung II (ZV II) im Entgeltgrundsatz Zeitentgelt. Ein dritter großer Abschnitt behandelt Betriebsvereinbarungen, in denen ein Kombinationsmodell mehrerer Entgeltgrundsätze und -methoden gemäß § 5.3 ERA NRW vereinbart wurde.

Die benannten Leistungsentgelte (Prämie, ZV I und ZV II) sehen vor, dass sie von den Betriebsparteien in ihren wesentlichen Eckpunkten im Rahmen einer Betriebsvereinbarung verhandelt werden müssen. Daran wird deutlich, dass die Ausgestaltung des Leistungsentgelts der betrieblichen Ebene überlassen wird. Durch Betriebsvereinbarungen sollen und können die Betriebe Regelungen dazu festlegen. Für die Verwendung der Entgeltmethode Beurteilen ist keine eigene Betriebsvereinbarung erforderlich, einige Betriebe regeln darin allerdings besondere Einzelheiten ihres Beurteilungsverfahrens (vgl. Kapitel 3.5).

---

<sup>1</sup> Von einer Auswertung zum Thema Akkord wurde aufgrund sinkender Verbreitung dieser Entgeltmethode abgesehen.

## 2.1 Analyse



### Wer mehr wissen möchte

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden sie hier:

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Generell sind die Vertragsparteien bei der Gestaltung einer Betriebsvereinbarung frei, solange sie die in §77 Abs. 2 BetrVG genannten Formvorschriften einhalten. Allerdings müssen einige Punkte in jeder Betriebsvereinbarung auf jeden Fall geregelt sein: der Gegenstand der Betriebsvereinbarung, der Geltungsbereich, die inhaltlichen Regelungen sowie die Regelung über die Veröffentlichung der Betriebsvereinbarung. Andere Teile können dem Verständnis der Betriebsvereinbarung dienen, wie z. B. Begriffsbestimmungen oder eine Zielsetzung. Wieder andere Teile bestimmen sich durch das Interesse des Betriebsrates: z. B. die Kündigung der Betriebsvereinbarung, die Nachwirkung einer beendeten Betriebsvereinbarung und deren Schlussvorschriften (z. B. Salvatorische Klausel).

### 2.1.1 Zielsetzung

Die Formulierung einer Zielsetzung ist zwar, wie beschrieben, kein zwingendes Erfordernis in einer Betriebsvereinbarung; sie erweist sich aber hinsichtlich der inhaltlichen Positionierung der zu verhandelnden Themen durchaus als sinnvoll. Dabei können sowohl die gemeinsame Ausrichtung der Betriebsparteien in der Sachlage als auch Grundsätze der Sachlage selbst zum Gegenstand der Zielsetzung gemacht werden. Im folgenden Beispiel eines Elektrobetriebes eröffnet die Betriebsvereinbarung mit einer Zielsetzung, welche die Vereinheitlichung der Entgeltsysteme in den Mittelpunkt stellt, gleichermaßen aber die Grenzen dieser Zielsetzung mitformuliert.

„Die Betriebsparteien folgen mit dieser Vereinbarung ihrem gemeinsamen Ziel, mit der Zusammenführung der variablen Entgeltsysteme ein für alle tariflich Beschäftigten anzuwendendes leistungsbezogenes Entgelt einzuführen, welches die Bewertungssystematik

vereinheitlicht, die Beschäftigten finanziell absichert und den Grundsatz der Kostenneutralität beachtet.“

→ I Elektro, 040200/843/2007

Einige Betriebsvereinbarungen stellen keine Neuregelung eines betrieblichen Verfahrens dar, sondern eine Modifizierung oder Anpassung eines bereits bestehenden Systems. Ein Anlass zur Modifizierung bestehender Systeme wird in wirtschaftlichen Problemlagen gesehen, so dass z. B. die Anpassung einer Prämie mit folgender Zielsetzung formuliert und begründet wird.

„Als Beitrag zur Standortsicherung [...] werden die bisher gezahlten Prämien wie folgt modifiziert.“

→ I Maschinenbau, 100100/769/2009

Weitaus grundsätzlicher Art ist die nachstehend formulierte Zielsetzung eines Betriebes aus der Elektrobranche, die in eine Präambel eingebunden ist. Sie legt das Ziel der Betriebsvereinbarung fest, die bestehende Arbeitsorganisation (hier Gruppenarbeit) mit einem neuen Entlohnungskonzept in Einklang zu bringen.

„Das bestehende Entlohnungssystem steht einer Arbeitsweise nach den Grundsätzen der Gruppen-/Teamarbeit prinzipiell entgegen. Die Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Ziele wird behindert und teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt. Der bürokratische Aufwand ist – historisch gewachsen – unangemessen. Es ist das Ziel dieser Betriebsvereinbarung, in Zusammenhang mit der Gruppenarbeit ein neues Entgeltkonzept in Dialog zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung zu entwickeln, ausführlich zu prüfen und in Simulation und repräsentativer Stufenentwicklung flächendeckend einzusetzen.“

→ I Elektro, 080302/43/2004

Die Formulierung einer Zielsetzung kann als durchaus sinnvoll betrachtet werden, auch wenn sie für eine Betriebsvereinbarung nicht zwingend erforderlich ist. Mitunter wird die Zielsetzung im Rahmen der Präambel behandelt – eine durchaus mögliche Verankerung im Regelwerk einer Betriebsvereinbarung.

## 2.1.2 Präambel



**Wer mehr wissen möchte**

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Die Präambel einer Betriebsvereinbarung wird vielfach als Einleitung oder Vorbemerkung zu den grundsätzlichen Ausgangs- oder Rahmenbedingungen einer Betriebsvereinbarung verstanden. Sie ist nicht zwingend erforderlich, dennoch ist ihr Einsatz einer Präambel sinnvoll: Sind in der Präambel bestimmte allgemein verbindliche Prinzipien und Grundsätze benannt, können diese bei auftretenden Auslegungsschwierigkeiten oder Streitigkeiten über die Anwendung der Betriebsvereinbarung Anhaltspunkte dafür liefern, welche Intention die Betriebsparteien beim Abschluss der Betriebsvereinbarung verfolgten.

Präambeln zu Leistungsentgeltsystemen haben häufig das Thema Leistungsgerechtigkeit im Spannungsfeld betrieblicher und individueller Erfordernisse zum Inhalt: Auf der einen Seite werden die betrieblichen Vorteile dieser Systeme benannt; gleichermaßen sollen auch Vorteile für die Beschäftigten aus diesem System erwachsen. Formulieren Präambeln häufig den Wunsch nach einer sogenannten Win-win-Situation im Leistungsentgeltsystem, so beschreiben sie auch häufig die Rahmenbedingungen und Grenzen, unter denen die Leistung erbracht werden kann.

„Mit dieser Betriebsvereinbarung ist beabsichtigt, die Motivation der Beschäftigten zu erhöhen, die Zusammenarbeit, auch bereichsübergreifend, zu fördern und die Identifikation mit dem Unternehmen und den Produkten zu erhalten und womöglich zu steigern. Gleichzeitig ist beabsichtigt, die Produktivität im Unternehmen zu erhöhen, die Qualität der Produkte sicherzustellen und so die Marktposition [...] zu sichern und auszubauen.“

→I Maschinenbau, 040200/851/2012



Einige Präambeln formulieren einen eher betriebswirtschaftlichen Vorteil.

„Diese Betriebsvereinbarung zur Prämienentlohnung soll als Anreizsystem dazu dienen, ein verständliches und nachvollziehbares Leistungsentgeltsystem zu schaffen, das die Produktivität erhöht und dabei die Veränderungen in der Produktstruktur und die Auftragschwankungen berücksichtigt.“

→ Maschinenbau, 040200/847/2011

„Durch diese Vereinbarung sollen die Beschäftigten ein variables Entgelt erhalten, das dem Erfolg oder Misserfolg des Betriebes in angemessener Form Rechnung trägt.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040200/842/2017

Andere Präambeln stellen den Beschäftigten und die Erbringung der Leistung in den Mittelpunkt. Die Ausgewogenheit der Anforderungen an das zu regulierende Leistungsentgelt bezieht sich z. B. wie im folgenden Beispiel einer Präambel-Formulierung auf das Einkommen der Beschäftigten, die Sicherung von Beschäftigung und Arbeitsplatz sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz.

„Dieses Leistungsentgelt soll einerseits ein auskömmliches und planbares Einkommen der Beschäftigten sicherstellen, andererseits die wirtschaftlichen Gegebenheiten berücksichtigen, um Beschäftigungssicherung und Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten. Dabei spielt der Arbeits- und Gesundheitsschutz – anzuwenden auch auf die Steuerung des Arbeitshandelns – eine wichtige Rolle.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Gleichermaßen wird in Präambeln der Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt, indem ein Leistungsentgeltsystem verhandelt wird, das für die Betriebsparteien maßgeblich dazu beitragen kann, die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und zu verbessern. Dabei soll jeder Mitarbeiter gemäß den Anforderungen, dem Bedarf sowie seinen persönlichen Fähigkeiten gefördert werden.

„Das Verfahren bietet die Möglichkeit, die Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit und das Ergebnis der Arbeit zu besprechen und weiterzuentwickeln. Es soll maßgeblich dazu beitragen, die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen, zu erhalten und zu verbessern. Dabei wird jeder Mitarbeiter in Abstimmung mit Anforderungen und Bedarf sowie seinen persönlichen Fähigkeiten gefördert.“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

Jenseits einiger Bestrebungen, im Rahmen einer Präambel die Gegensätzlichkeit der betrieblichen wie individuellen Bedürfnisse zu berücksichtigen, haben andere Präambeln darüber hinaus das Ziel, die gemeinsame Überzeugung der beiden aushandelnden Akteure zum Ausdruck zu bringen und somit – wie ein Prolog zu verstehen – alle folgenden Regulierungskomponenten unter dieser gemeinsamen Überzeugung zu subsumieren.

„Die Betriebsparteien sind der Überzeugung, dass auf diesem Weg ein Beitrag dazu geleistet wird, die Arbeitsplätze [...] nachhaltig zu sichern.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Dabei ist es durchaus nicht als reine Worthülse zu verstehen, wenn beide Betriebsparteien beteuern, z. B. der Vereinheitlichung von Grundentgelten (wie sie durch das Entgeltrahmenabkommen erfolgte) auch die Vereinheitlichung der Leistungszulagen folgen zu lassen und dies gemeinsam als sinnvoll zu bewerten.

„Zur Festlegung der Zusammengehörigkeit aller Beschäftigten erachten es beide Betriebsparteien als sinnvoll, neben einer Vereinheitlichung des Grundentgeltsystems auch die Leistungszulagen zu vereinheitlichen.“

→ Elektro, 040200/843/2007

Das folgende Beispiel zeigt, wie im Rahmen einer Präambel grundsätzliche organisatorische Vorstellungen zur Mitarbeiterführung mit einer gewählten Entgeltssystematik (hier Mitarbeiterbeurteilung) verknüpft werden. Darin ist gleichermaßen die Begründung für die Wahl der Entgeltmethode formuliert, da die Betriebsparteien – so die Argumentation hier – diese Methode als

Kernstück einer systematischen und transparenten Mitarbeiterführung verstehen.

„Unternehmen und Gesamtbetriebsrat sehen die Mitarbeiterbeurteilung als Kernstück einer systematischen und transparenten Mitarbeiterführung sowie als Grundlage einer leistungsgerechten Entgeltfindung und Entgeltpflege. Dem Vorgesetzten dient die Beurteilung als wichtige Entscheidungsgrundlage im Hinblick auf die personelle Entwicklung, dem Mitarbeiter als Standortbestimmung mit den Hinweisen zu Leistungsverbesserungen und Entwicklungsmöglichkeiten.“

→ I Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Eine andere Verknüpfung von Führungsverständnis und Entgeltsystem findet sich im Folgenden. Hier wird die Führungstechnik Management by Objectives mit variablen Gehaltsbestandteilen verbunden, die abhängig vom Grad des Erreichens von persönlichen Zielen sowie vom Unternehmenserfolg gewährt werden.

„Dort ist auch angelegt, dass das Führungsinstrument ‚Führen mit Zielen‘ mit Entgeltbestandteilen verknüpft sein soll. [...] Die variablen Gehaltsbestandteile stehen in Abhängigkeit vom Erreichungsgrad von vereinbarten persönlichen Zielen sowie vom eingetretenen Unternehmenserfolg. Dies führt zu einer gehaltlichen Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensergebnis sowie zu einer Honorierung der Zielerreichung von Zielen im eigenen Verantwortungsbereich.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/269/2005

Einige Präambeln beschreiben auch inhaltliche Aspekte des Leistungsentgeltsystems. Im nachstehenden Fall werden bereits in der Präambel z.B. die Bestandteile der Prämie festgelegt. Dieser Grad der Präzisierung ist in einer Präambel nicht erforderlich, da die inhaltlichen Aspekte des Leistungsentgeltsystems in anderen Teilen der Betriebsvereinbarung formuliert werden.

„Die Prämie besteht aus drei Bestandteilen: einem Leistungsgrad-, Qualitätssicherungs- und Materialeinsparungsanteil.“

→ I Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Darüber hinaus kann im Rahmen einer Präambel ein weiterer wesentlicher Aspekt einer Betriebsvereinbarung verankert werden: Mitunter wird bereits in der Präambel darauf verwiesen, dass es sich um die Erprobung eines Leistungsentgeltsystems (hier: Zielvereinbarung) handelt. Somit können Betriebsvereinbarungen über die Durchführung einer Pilotphase verhandelt werden, um Rahmenseetzungen für das Festlegen von Regelungen zum jeweiligen Entgeltsystem zu ermitteln.

„Gegenstand dieser Vereinbarung ist die Erprobung von Regelungen des Einsatzes von Zielvereinbarungen. Zielvereinbarungen sind ein unternehmensstrategisches Personalführungsinstrument zur stärkeren Einbeziehung von Beschäftigten in den Unternehmensprozess.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Präambeln können einerseits den Gegenstand der Betriebsvereinbarung auf eine Pilotierung eingrenzen, andererseits auf eine zeitliche Abgrenzung verweisen – etwa darauf, dass die Einführung einer variablen Vergütung erst nach der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmenabkommens erfolgt. Zudem wurde im nachstehenden Beispiel noch eine weitere Einschränkung vorgenommen: die benannte Einschränkung gilt nur für eine bestimmte Beschäftigtengruppe (hier: tarifliche Mitarbeiter der Metall- und Elektroindustrie).

„Für tarifliche Mitarbeiter der Metall- und Elektroindustrie erfolgt die Einführung der variablen Vergütung erst nach der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) bzw. bei nicht tarifgebundenen Betrieben nach Einführung einer standortspezifischen Regelung mittels einer gesondert abzuschließenden Regelung.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/269/2005

Ein wesentlicher Bestandteil aller leistungsorientierten Entgeltsysteme ist die betriebliche Datenermittlung. Üblicherweise werden Regelungen zur Datenermittlung innerhalb der Betriebsvereinbarung als eigenständiger Abschnitt behandelt. Im Folgenden wird das Thema Datenermittlung bereits in der Präambel aufgegriffen; ein Grund dafür kann sein, dass diesem Thema betrieblich große Bedeutung beigemessen wird und hier bereits in der Präambel die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates sichergestellt werden.

„Diese Vereinbarung regelt einvernehmlich die Methoden und Vorgehensweisen zur Ermittlung von Daten, soweit sie für bestehende und zukünftige Entgeltformen verwendet werden sollen. Sie berücksichtigt die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates und stellt sicher, dass die notwendige Transparenz und damit das Vertrauen der Beschäftigten in diese Daten gewährleistet ist.“

→ Maschinenbau, 010402/52/2008

Neben der Eingrenzung besteht auch im Rahmen von Präambeln die Möglichkeit, bestimmte Sachverhalte explizit auszugrenzen. Nachstehend wird eine Leistungsentgeltmethode (hier: die Leistungsbeurteilung nach ERA) für die Zukunft ausgeschlossen und einer anderen (Standardprämie) der Vorrang gewährt.

„Die Betriebsparteien haben sich darauf geeinigt, zukünftig keine Leistungsbeurteilung nach ERA mehr durchzuführen, sondern allen unter § 1.2 genannten Mitarbeitern eine monatliche feste Prämie in Höhe von 11 % des individuellen Grundentgeltes auszuzahlen.“

→ Maschinenbau, 040200/855/2017

### 2.1.3 Zusammenfassung Zielsetzung und Präambel



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Die vorgestellten Beispielformulierungen stellen eine Sammlung von Elementen dar, die in einer Präambel zu einer Betriebsvereinbarung zum Thema Leistungsentgelt sinnvoll behandelt werden können und gleichermaßen im Rahmen einer Zielformulierung die Zielsetzung der Betriebsvereinbarung umreißen. Zusammengefasst können hier Sachverhalte dargestellt werden,

- die das Spannungsfeld zwischen betrieblichen und individuellen Belangen eines Leistungsentgeltsystems zum Ausdruck bringen,
- die die gemeinsame Überzeugung der beiden aushandelnden Akteure verdeutlichen oder
- grundsätzliche organisatorische Vorstellungen zur Mitarbeiterführung mit einer gewählten Entgeltsystematik verknüpfen.

Darüber hinaus können in Präambeln zeitliche oder inhaltliche Einschränkungen und Grenzen formuliert werden wie z. B.

- eine zeitliche Einschränkung (maximale Dauer, z. B. Pilotphase)
- eine zeitpunktbezogene Einschränkung (z. B. „findet statt nach ...“)
- die Beschränkung auf eine bestimmte Beschäftigtengruppe
- die Abgrenzung zu anderen Gegenständen einer Betriebsvereinbarung.

Im Idealfall wird in einer Präambel und/oder Zielsetzungen jede dieser Optionen überdacht und ggf. angewendet.

## 2.2 Gegenstand

Gegenstand einer Betriebsvereinbarung können alle Sachverhalte sein, bei denen dem Betriebsrat ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht zusteht. Dabei ist es zunächst unbedeutend, ob es sich dabei um eine erzwingbare Betriebsvereinbarung oder eine freiwillige Betriebsvereinbarung handelt. Ein zwingendes Mitbestimmungsrecht liegt dann vor, wenn das Gesetz explizit vorsieht, dass bei einer fehlenden Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat der Spruch der Einigungsstelle die Einigung der Betriebsparteien ersetzt. Den Kernbereich dieser erzwingbaren Regelungen bildet die Mitbestimmung unter anderem in sozialen Fragen gemäß § 87 BetrVG. Somit hat der Betriebsrat, soweit keine gesetzliche oder tarifliche Regelung besteht, in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung Angelegenheiten (§ 87 Abs. 1 Satz 10 BetrVG) und bei der Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren (§ 87 Abs. 1 Satz 11 BetrVG) mitzubestimmen.

### 2.2.1 Geltungsbereich



**Wer mehr wissen möchte**

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Der Geltungsbereich einer Betriebsvereinbarung ist in der Regel in drei Bereiche unterschieden: den räumlichen, den sachlichen sowie den persönlichen Geltungsbereich. Der räumliche Geltungsbereich umreißt den Betrieb, für den der Betriebsrat zuständig ist. Eine Betriebsvereinbarung kann für den ganzen Betrieb und alle Beschäftigten gelten, für bestimmte Betriebsbereiche, Abteilungen oder Beschäftigtengruppen.

Der persönliche Geltungsbereich umfasst immer die Arbeitnehmer eines Betriebes im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 5 BetrVG). Den Betriebsparteien steht es allerdings grundsätzlich frei, Betriebsvereinbarungen mit einem eingeschränkten persönlichen Geltungsbereich (für einzelne Abteilungen oder Arbeitnehmergruppen) zu vereinbaren. Dabei muss der Grundsatz der Gleichbehandlung (§ 75 BetrVG) eingehalten werden.

Eine recht allgemeine Festlegung des Geltungsbereichs beschreibt das folgende Beispiel:

„Diese Rahmenbetriebsvereinbarung gilt räumlich und fachlich für alle Mitarbeiter der [Firma] in [Ort].“

→ Maschinenbau, 040200/844/2015

Ergänzend dazu kann es erforderlich sein, explizit die Auszubildenden in den Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung aufzunehmen.

„§ 1 Geltungsbereich: Dieses Abkommen gilt persönlich für die Beschäftigten, die mit dem Unternehmen in einem arbeits- oder ausbildungsvertraglichen Verhältnis stehen.“

→ Metallverarbeitung, 040100/401/2016

Soll eine Einschränkung auf Beschäftigtengruppen erfolgen, empfiehlt es sich, diese eindeutig zu formulieren. Eine sehr präzise Eingrenzung des Geltungsbereichs findet sich in einer Rahmenvereinbarung zum Prämienlohn in einem Maschinenbaubetrieb. Hier werden a) die Beschäftigtengruppen nach Kostenstellen ausgewiesen und b) die von der Betriebsvereinbarung ausgeschlossenen Beschäftigten (Betriebszugehörigkeit geringer als 1 Jahr) spezifiziert, indem beschrieben wird, welche Regelungen stattdessen für sie gelten.

„Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle tariflich Beschäftigten der folgenden Kostenstellen mit einer Betriebszugehörigkeit von mindestens einem Jahr: Kostenstelle [...] (Schlosser, Schweißer, Dreher), Kostenstelle [...] (Elektriker), Kostenstelle [...] (Lackierer). Neueingestellte erhalten im ersten Beschäftigungsjahr eine Leistungszulage nach den Bestimmungen des §10 ERA. Danach gilt auch für sie die vorliegende Betriebsvereinbarung.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Insbesondere bei Vereinbarungen, die einen Pilot umreißen, ist im Geltungsbereich eine deutliche Abgrenzung vorzunehmen. So können bestimmte Beschäftigtengruppen aus dem Geltungsbereich eines Pilotbereiches ausgeschlossen werden.

„(4) Die Betriebsvereinbarung gilt persönlich für alle Beschäftigten, die unter den Geltungsbereich des Entgeltrahmentarifvertrages fallen, dazu zählen ebenfalls entsendete Beschäftigte in andere Betriebe. Ausnahmen werden im Satz 5 benannt.

(5) Diese Betriebsvereinbarung gilt nicht für a) Beschäftigte, die zukünftig als leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG eingestellt oder benannt werden, wenn ihre Arbeitsbedingungen einzelvertraglich besonders vereinbart sind, b) Beschäftigte, die ein über das Tabellenentgelt der Entgeltgruppe 14 hinausgehendes regemäßiges Entgelt erhalten, c) Auszubildende, Volontärinnen/Volontäre und Praktikantinnen/Praktikanten und Werksstudenten sowie Trainees, d) Beschäftigte, für die Eingliederungszuschüsse nach § 217 ff. SGB III gewährt werden, e) Leiharbeiterinnen/Leiharbeiter von Personal-Service-Agenturen, sofern deren Rechtsverhältnisse durch Tarifvertrag geregelt sind, f) geringfügig Beschäftigte im Sinne von § 8 Abs. 1 Nr. 2 SGB IV.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Eine andere Form der eindeutigen Zuordnung im Rahmen des Geltungsbereichs beschreibt die folgende Betriebsvereinbarung über eine Leistungszulage aus der Mess-, Steuer- und Regelungstechnik. Hier wird der Geltungsbereich von der Anbindung an die Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie NRW abhängig gemacht.



„Diese Betriebsvereinbarung wird auf der Grundlage des §9 Nr. 3 des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie NRW zwischen Metall NRW und der IG Metall NRW geschlossen und findet deshalb nur Anwendung, sofern eine Anbindung an die Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie NRW besteht.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040200/842/2017

Zusammenfassend lässt sich festhalten,

- dass die Beschreibung der Geltungsbereiche einer Betriebsvereinbarung im Idealfall eine eindeutige Zuordnung des räumlich-fachlichen sowie persönlichen Geltungsbereichs gestattet.
- Sofern Beschäftigtengruppen inhaltlich begründbar aus dem Geltungsbereich ausgeschlossen werden sollen, ist eine eindeutige und klare Abgrenzung erforderlich, die keinen Spielraum für Interpretationen zulässt.

### 2.3 Schlussbestimmungen



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Unter dem Punkt Schlussbestimmungen werden in Betriebsvereinbarungen unterschiedliche Regelungen verhandelt. Nicht in allen Fällen wird die Überschrift „Schlussbestimmungen“ genannt; in einigen Fällen gibt es eigene Überschriften für jeden einzelnen Sachverhalt. Grundsätzlich sind unter dem Punkt „Schlussbestimmungen“ folgende Einzelregelungen zu benennen: Geltungsdauer (sofern eine Befristung vorgesehen ist), Zeitpunkt des Inkrafttretens, Kündigung und Fristen sowie Nachwirkung. Darüber hinaus können noch weitere Positionen in den Schlussbestimmungen verankert werden. Das folgende Beispiel zeigt eine gebündelte Schlussbestimmung, die alle wesentlichen Regelungen umfasst.

„Es handelt sich um eine Betriebsvereinbarung nach §87 Abs. 1 Punkt 10, 11 BetrVG. Diese Betriebsvereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft. Erstmals kann sie mit einer Frist von 3 Monaten

zum 31.12.2004 gekündigt werden. Diese Betriebsvereinbarung hat entsprechend §77 Abs. 6 BetrVG Nachwirkung.“

→I Elektro, 080302/43/2004

Eine andere Form der Schlussbestimmung ist in folgendem Beispiel zu finden:

„Sollten einzelne Bestimmungen dieser Konzernbetriebsvereinbarung unwirksam sein oder werden oder im Widerspruch zu tariflichen oder gesetzlichen Regelungen stehen, so bleiben die übrigen Regelungen bestehen. Eine unwirksame oder im Widerspruch stehende Regelung ist durch eine Regelung zu ersetzen, die dem von den beiden Parteien gewollten Ziel möglichst nahe kommt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/269/2005

### 2.3.1 Inkrafttreten

Das Inkrafttreten einer Betriebsvereinbarung bestimmt bei deren Neuabschluss den Zeitpunkt, an dem ihre Regelungen für die in ihren Geltungsbereich fallenden Beschäftigten in Kraft treten. Nicht selten allerdings löst eine Betriebsvereinbarung eine andere Betriebsvereinbarung ab. In diesem Fall muss bei der Formulierung des Inkrafttretens der nahtlose Übergang von einer geltenden Vereinbarung zur nächsten sichergestellt werden.

„Sämtliche bestehende Betriebsvereinbarungen zum Thema Leistungs- bzw. Prämienentlohnung, die den unter Nr. 1 genannten Mitarbeiterkreis betreffen, treten zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Gesamtbetriebsvereinbarung außer Kraft.“

→I Elektro, 040200/666/0

Eine andere Formulierung zur Ablösung einer vorausgehenden Betriebsvereinbarung stammt aus einem metallverarbeitenden Unternehmen.

„Diese Betriebsvereinbarung löst sowohl die Betriebsvereinbarung zur Regelung von Zielvereinbarungen vom 13. Mai 2005 als auch die Betriebsvereinbarung Prämienlohnsystem vom 15.03.1996 ab.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

### 2.3.2 Geltungsdauer



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Eine Betriebsvereinbarung kann auf verschiedene Weise enden. Das Ende der Geltungsdauer ist entweder in der Betriebsvereinbarung selbst festgelegt oder ergibt sich aus einem der folgenden Gründe: Es wird entweder durch förmliche Aufhebung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erwirkt (Aufhebungsvereinbarung) oder die Vereinbarung wird gekündigt (vgl. Kapitel 2.3.3); es erfolgt die Stilllegung des Betriebes oder ein Wechsel des Betriebsinhabers, wobei die Regelungen der Betriebsvereinbarung dann individualrechtlich nach § 613a BGB weitergelten. Zudem kann eine Betriebsvereinbarung ihre Geltungsdauer verlieren, weil sie befristet vereinbart wurde und durch Zeitablauf das Geltungsende der Regelung erreicht wird.

Die Geltungsdauer wird häufig am Ende einer Vereinbarung aufgeführt. Eine Betriebsvereinbarung gilt ab dem Zeitpunkt des Zustandekommens für unbestimmte Zeit, sofern sie keine andere Regelung enthält. Damit ist in der Regel eine Frist gemeint, zu der mit Erreichen des Zeitpunkts die Betriebsvereinbarung ohne Kündigung ihre Wirkung verliert, es sei denn, es wird eine Nachwirkung vereinbart. In den vorliegenden Betriebsvereinbarungen wurde in keinem Fall eine Betriebsvereinbarung befristet verhandelt. Nicht selten wird jedoch ein abweichender Termin für das Inkrafttreten der Betriebsvereinbarung eingesetzt.

„Diese Gesamtbetriebsvereinbarung tritt demnach zum 01.03.2012, 6:00 Uhr in Kraft und kann mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten zum Jahresende schriftlich gekündigt werden, erstmals zum 31.12.2012.“

→ Elektro, 040200/666/0

### 2.3.3 Kündigung

Eine Betriebsvereinbarung kann nach § 77 Abs. 5 BetrVG mit einer Frist von drei Monaten gekündigt werden. Dies gilt, falls keine andere Kündigungsfrist vereinbart wurde. Häufig finden sich Regelungen, die eine Kündigung einschränken, indem ein frühestmögliches Kündigungsdatum vereinbart wird.

„Voraussetzung für das Inkrafttreten dieser Gesamtbetriebsvereinbarung ist: Die Einführung des neuen [...]Systems [...], Umsetzung aller vereinbarten Punkte dieser Betriebsvereinbarung, die Eingruppierung nach ERA-ETV.

Diese Gesamtbetriebsvereinbarung tritt demnach zum 01.03.2012, 6:00 Uhr in Kraft und kann mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten zum Jahresende schriftlich gekündigt werden, erstmals zum 31.12.2012.“

➔ Elektro, 040200/666/0

Darüber hinaus können Regelungen dazu getroffen werden, welche Maßnahmen bei Kündigung zu erfolgen haben. Im Beispiel eines Elektrounternehmens wurde vereinbart, dass bei Kündigung der vorliegenden Vereinbarung unverzüglich eine neue Vereinbarung über die Einführung einer Leistungsentlohnung zu treffen ist. Bis zu diesem Zeitpunkt wirkt die vorliegende Vereinbarung nach. Diese Regelung stellt sicher, dass das Thema Leistungsentlohnung dauerhaft als regelungsrelevant von den Betriebsparteien anerkannt wird. Die Nachwirkung und das Erfordernis der Neuregelung wird zwar bei mitbestimmungspflichtigen Regelungsgegenständen auch durch das Betriebsverfassungsgesetz (§ 77 Abs. 6 BetrVG) sichergestellt; ein expliziter Hinweis auf dieses Erfordernis mit dem zeitlichen Bezug („unverzüglich“) verweist – ähnlich wie es eine Präambel tun kann – auf ein gemeinsames Verständnis der Betriebsparteien hinsichtlich dieser Thematik.

„Im Falle einer Kündigung verpflichten sich die Parteien, unverzüglich eine neue Vereinbarung über die Einführung einer Leistungsentlohnung zu treffen. Bis zum Abschluss einer solchen gilt diese Betriebsvereinbarung weiter.“

➔ Elektro, 040200/666/0

Die Kündigung einer Betriebsvereinbarung bedarf nicht der Schriftform, es sei denn, diese ist vereinbart. In keiner der ausgewerteten Betriebsvereinbarungen wurde explizit eine schriftliche Kündigung verabredet. Andere Kündigungsformen (Außerordentliche Kündigung, Änderungskündigung und Teilkündigung) sind in der Regel nicht in Betriebsvereinbarungen aufgeführt und behandelt.

### 2.3.4 Nachwirkung



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku1)

Endet eine Betriebsvereinbarung, wirken ihre Regelungen möglicherweise nach, d. h. sie gelten trotz Kündigung weiterhin. Eine Betriebsvereinbarung wirkt dann nach, wenn sie eine Angelegenheit regelt, in der der Betriebsrat ein erzwingbares Mitbestimmungsrecht hat. In diesem Fall gelten die Regelungen der Betriebsvereinbarung nach §77 Abs. 6 BetrVG weiter, bis sie durch eine andere Abmachung ersetzt werden. Eine explizite Formulierung der Nachwirkung ist demnach bei erzwingbaren Betriebsvereinbarungen nicht erforderlich. Beim Abschluss freiwilliger Betriebsvereinbarungen kann dies einen wichtigen Verhandlungsbestandteil darstellen, da bei ihnen keine Nachwirkung erfolgt. Eine bereits gekündigte Betriebsvereinbarung gilt so lange nach, bis eine neue Vereinbarung abgeschlossen wurde. Aufgrund der Nachwirkung wirkt die Betriebsvereinbarung weiterhin unmittelbar, aber nicht mehr zwingend. Das bedeutet: Beschäftigte, die zu einem Zeitpunkt eingestellt werden, an dem die Kündigungsfrist für die Betriebsvereinbarung schon abgelaufen ist, kommen noch in den Genuss ihrer Leistungen bzw. müssen sich an die nachwirkenden Regeln halten. Allerdings hat der Arbeitgeber jetzt die Möglichkeit, abweichende Ergänzungen oder Änderungen der Arbeitsverträge mit den Beschäftigten zu schließen, denn die zwingende Wirkung der Betriebsvereinbarung ist entfallen. Der Nachwirkungszeitraum beginnt mit dem Fristablauf bzw. dem Ablauf der Kündigungsfrist und endet, wenn die nachwirkenden Regelungen durch eine andere Abmachung (Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, Arbeitsvertrag) über denselben Regelungsgegenstand ersetzt werden. Eine sinnvolle Formulierung in Betriebsvereinbarungen zur Nachwirkung lautet:

„Sie wirkt bis zum Abschluss einer neuen Betriebsvereinbarung nach.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/747/2011

Die Nachwirkung einer Betriebsvereinbarung kann auch von den Regularien der Betriebsvereinbarung abweichen, indem die Nachwirkung keine Fortführung der Regelungen darstellt, sondern die Nachwirkung eine neue Regelung darstellt.

„Die Betriebsvereinbarung tritt zum 01.01.2012 in Kraft. Sie kann mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten zum Jahresende gekündigt werden, im Falle einer Kündigung werden für die tariflichen Beschäftigten pauschal 10% variables Entgelt bezahlt bis eine andere Regelung zwischen den Betriebsparteien vereinbart wurde.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Diese Form der Nachwirkungsregelung sollte in jedem Fall ausführlich überprüft werden. Im vorliegenden Fall würde die Kündigung der Betriebsvereinbarung dazu führen, dass den Tarifbeschäftigten pauschal ein 10-prozentiges variables Leistungsentgelt gezahlt wird. Den Betriebsparteien muss klar sein, dass diese Nachwirkungsklausel aus Sicht des Arbeitgebers eine Risikominderung darstellt, da er bei zu hohen Leistungsentgelten durch Kündigung der Betriebsvereinbarung auf ein kalkulierbares Leistungsentgelt von durchschnittlich 10 Prozent zurückfällt. Aus Sicht des Betriebsrats kann diese Nachwirkungsklausel dazu verhelfen, die durchschnittlichen Leistungsentgelte, sofern sie sich z. B. dauerhaft unter 10 Prozent bewegen, auf ein tariflich reguliertes Niveau von 10 Prozent anzuheben. An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass diese Regelungen insbesondere zum Thema Leistungsentgelt nicht in den Schlussbestimmungen, sondern im Rahmen der Eskalationsregeln im Hauptteil der Betriebsvereinbarung zu verhandeln sind.

„Für alle Punkte, für die in dieser Vereinbarung keine abweichenden Regelungen getroffen wurden, gelten die Bestimmungen des ERA.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

## 3 GRUNDLAGEN LEISTUNGSENTGELT UND ZEITENTGELT

---

Der Entgeltaufbau setzt sich zusammen aus den tariflich möglichen Komponenten, aus denen das Entgelt eines Beschäftigten bestehen kann. Grundsätzlich besteht das Entgelt aus den Komponenten Grundentgelt und Leistungsentgelt (die Belastungszulage kann als Elemente des Entgelts ergänzend auftreten). In diesem Kapitel stehen die Grundlagen der Entgeltgrundsätze Leistungsentgelt und Zeitentgelt im Fokus. Unter Entgeltgrundsätzen sind die „übergeordneten allgemeinen Vorschriften zu verstehen, nach denen das Entgelt im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen geregelt wird“. In Nordrhein-Westfalen sind im ERA zwei Entgeltgrundsätze verankert: das Zeitentgelt und das Leistungsentgelt (§ 5.1 ERA NRW): Im Leistungsentgelt ist als Entgeltmethode Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I vorgesehen oder die Beschäftigten erhalten ein Zeitentgelt, bei dem die Entgeltmethode Zielvereinbarung II greift; sie erhalten also entweder ein Leistungsentgelt oder ein Zeitentgelt. Die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile betragen im Durchschnitt mindestens 10 Prozent der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme der von der jeweiligen betrieblichen Regelung erfassten Beschäftigten.

Bei der Festlegung des Grundsatzes Leistungsentgelt beschränkt sich der ERA NRW auf die Formulierung, dass das Leistungsentgelt von Größen abhängig zu machen ist, die durch die Leistung des Beschäftigten beeinflussbar sind. Wird die Leistung durch mehrere Beschäftigte gemeinsam erbracht, so kann auch die durch die Gruppe beeinflussbare Gruppenleistung die Höhe des Leistungsentgelts bestimmen (§ 6.2 ERA NRW).

Für die Anforderungen der Leistung im Zeitentgelt legt der ERA NRW fest: sie sind so zu gestalten, dass sie von für die auszuführenden Arbeiten geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten auf Dauer ohne Gefährdung für ihre Gesundheit bewältigt werden können. (§ 10.2 ERA NRW).

In einigen Unternehmen besteht noch keine Regelung zu den Leistungsentgelten im Betrieb. In diesen Fällen wird häufig eine Übergangsregelung verabredet, die bis zu dem Zeitpunkt gelten soll, zu dem eine andere Form der Leistungsvergütung vereinbart werden kann. In einem Betrieb aus dem Glas- und Keramikgewerbe wurde zur Einführung des ERA eine Leistungszulagenpauschale in Höhe von 10 Prozent vereinbart, die bis zur Einführung ei-

ner Leistungsbeurteilung bzw. der Methode Zielvereinbarung I zum Einsatz kommen soll. Aus dieser Passage wird deutlich, dass das Unternehmen zukünftig in einigen Bereichen das Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung einsetzen möchte, in anderen Bereichen den Grundsatz Leistungsentgelt mit Zielvereinbarung I.

„Übergangsweise wird pauschal eine Leistungszulage gemäß § 10 ERA zum Einführungsstichtag am 01.01.2013 von 10% auf das Monatsgrundentgelt gezahlt. Diese Regelung gilt nur solange, bis eine entsprechende Leistungsbeurteilung durchgeführt wird bzw. eine Vereinbarung über ein variables Vergütungssystem (Zielvereinbarung 1) getroffen wird.“

→I Glas- und Keramikgewerbe, 040600/17/2012

### 3.1 Prämie (Leistungsentgelt)



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

§ 8 ERA NRW regelt das Leistungsentgelt Prämie. Die Auswertungen zur Entgeltmethode Prämie orientieren sich in dieser Publikation nicht primär an den Regularien zu Prämienmodellen generell (so z. B. im Rahmen der Auswertungen von Bechmann 2013 und Breisig 2009). In der vorliegenden Auswertung beziehen sich alle Analysen auf die Regelerfordernisse einer Prämie, wie sie der Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie (ERA) für den Bereich NRW vorsieht. Daher werden die Regelungen zur Gestaltung von Prämien laut ERA NRW als Ausgangslage für die Analyse herangezogen.

Der ERA NRW gibt explizit Auskunft darüber, welche Regelungskomponenten zur Prämie betrieblich zu vereinbaren sind. In NRW liegt Arbeit im Prämienentgelt dann vor, wenn für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen und eine dazugehörige Prämienausgangsleistung vorgegeben werden (vgl. § 8.1 ERA NRW). Das bedeutet, dass in Betriebsvereinbarungen sowohl die Bestimmungsgrößen als auch die dazugehörige Prämienausgangsleistung zu vereinbaren sind.



Weiterhin wird in § 8.1 Satz 2 ERA NRW festgelegt, dass zur Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen des jeweiligen Aufgabenbereiches die jeweils entsprechende betriebliche Bezugsleistung vereinbart werden muss. Diese entspricht den Kriterien der tariflichen Bezugsleistung. Laut § 8.1 Satz 3 ERA NRW ist die tarifliche Bezugsleistung die Leistung, die von einem für die auszuführende Arbeit geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann.

Nach § 8.2 ERA NRW wird die Prämienausgangsleistung mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten. Sie muss demnach auch in der Betriebsvereinbarung geregelt sein.

Des Weiteren definiert § 8.3 ERA NRW weitere Prämienparameter, die zur vollständigen Aushandlung eines Prämienmodells unter ERA NRW gehören. Dazu zählen das Prämienverfahren, die Bezugsgröße, der Prämienansatz, der Anknüpfungspunkt, die Prämienkurve bzw. die Prämientabelle sowie der Verteilungsschlüssel.

Einen wesentlichen Regelungspunkt bei Prämienmodellen stellt auch unter ERA NRW die Datenermittlung dar. Laut § 8.4 ERA NRW ist die Datenermittlung auf betrieblicher Ebene so zu vereinbaren, dass die auf dieser Grundlage ermittelten Daten möglichst sachgerecht und nachvollziehbar sind.

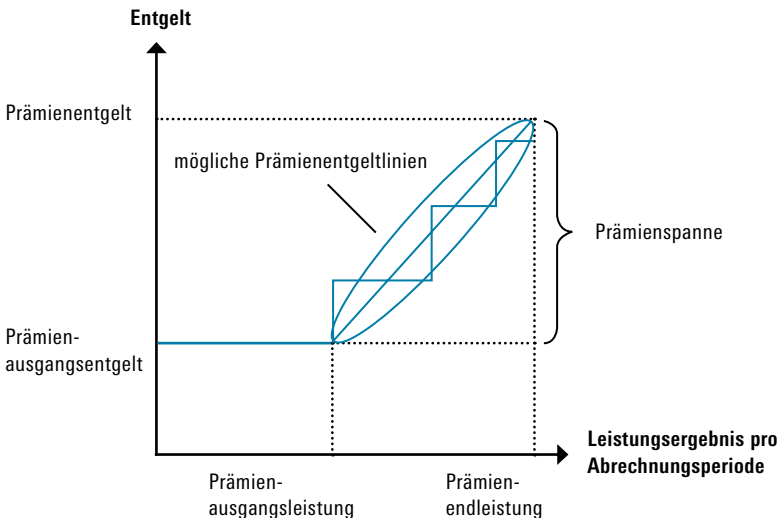
Als Datenermittlungsmethoden werden folgende Optionen eröffnet: Die Daten können ermittelt werden durch Messen, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben und Systeme vorbestimmter Zeiten (§ 8.4 Satz 2 ERA NRW). Hierbei sind Kombinationen möglich (§ 8.4 Satz 3 ERA NRW). Sollen Systeme vorbestimmter Zeiten zur Ermittlung des Leistungsentgelts angewandt werden, sind die Tarifvertragsparteien rechtzeitig vorher zu verständigen (§ 8.4 Satz 4 ERA NRW). Bestehende Vorgabedaten können geändert werden, wenn hierfür sachbezogene Gründe vorliegen, z. B. technische und/oder organisatorische Änderungen. Über Änderungen ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben im Übrigen unberührt. Demnach sind auch die Methoden der Datenermittlung zumindest festzulegen, wenn nicht zu spezifizieren.

Zu guter Letzt gilt laut § 8.6 ERA NRW, im Rahmen der Betriebsvereinbarung zur Prämienregelung abschließend auch ein betriebliches Verfahren im Hinblick auf Beanstandungen von Prämienvorgaben durch die Beschäftigten und den Betriebsrat vorzusehen.

Auf diese aus dem ERA NRW abgeleiteten, tarifvertraglich vorgegebenen Regelungserfordernisse wird im folgenden Unterkapitel zur Gestaltung von Prämien im ERA NRW immer wieder Bezug genommen. Kaum eine der analysierten Betriebsvereinbarungen orientiert sich in dieser Strenge an den zu regelnden Punkten, häufig finden sich Schwerpunkte zu bestimmten Regelungskomponenten, die offenbar von den Betriebsparteien mit einer besonderen Aushandlungsnotwendigkeit bearbeitet werden. Andere Regelungskomponenten werden nur randständig behandelt; vereinzelt wird in Betriebsvereinbarungen auf die erforderlich Aushandlung von Einzelregelungen gänzlich verzichtet. Um die Regelungserfordernisse entlang einer Prämie im ERA NRW nachzuzeichnen, orientieren sich die folgenden Abschnitte an einer inhaltlichen Logik, um damit Aufbau und Gestaltung einer Prämie nach ERA NRW zu verdeutlichen. Gleichermaßen wird sichergestellt, dass alle relevanten Regelungspunkte aus § 8 ERA NRW definiert werden.

Abbildung 1

### Prämienparameter im Überblick



Quelle: eigene Darstellung

### 3.1.1 Prämienform/Prämienverfahren



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Zunächst ist es sinnvoll, in Betriebsvereinbarungen die Form der Prämie festzulegen. Dies wird auch häufig als Prämienverfahren verstanden, da dort grundlegende Ansätze der Prämie formuliert werden. In der Regel ergibt sich das Verfahren aus den beschriebenen Prämienparametern wie z. B. Bezugsgröße oder Prämienverlauf etc. Dem Prämienverfahren werden z. B. die Auswahl von Bezugsgrößen und Datenermittlungsmethoden entsprechend angepasst. Zur genauen Festlegung des Prämienverfahrens dienen Angaben zur Prämienart, zum Prämienaufbau und zum Prämienumfang.

#### Prämienart

Folgende Prämienarten lassen sich unterscheiden:

- Quantitätsprämie: z. B. Steigerung der Produktionsmenge
- Qualitätsprämie: z. B. Steigerung des qualitativen Produktionsergebnisses
- Ersparnisprämie: z. B. wirtschaftlicher Einsatz/Verbrauch von Werkstoffen u. a.
- Nutzungsprämie: z. B. Reduzierung von Stillstands- oder Reparaturzeiten
- Terminprämie: z. B. Einhaltung von Terminen
- Kombinationsprämie: Kombination von Prämienarten

Die Benennung der Prämienart unterstützt die Festlegung bestimmter Prämienannahmen. Sofern die Prämie nicht den genannten Prämienarten zugeordnet werden kann, ist in einigen Betriebsvereinbarungen die Prämienart explizit definiert – im Folgenden etwa eine Prämie im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

„Mit der KVP-Prämie werden die Erfolge im kontinuierlichen Verbesserungsprozess für eine Gruppe honoriert. Grundsätzlich soll mit der KVP-Prämie versucht werden, den Mitarbeitern jede einzelne Verbesserungsidee zu honorieren. Nachdem jedoch ein extrem hoher verwaltungstechnischer Aufwand für die Bearbeitung der Einzelpremien erwartet wird und nachdem sich die Effekte der

Ideen gegenseitig beeinflussen, wurde die folgende Gestaltung der KVP-Prämie beschlossen: Es wird ein Kennzahlenfenster für den KVP- Indikator und ein Prämienfenster für die KVP-Prämie für jedes Arbeitssystem von der paritätischen ERA-Kommission definiert. Der KVP-Indikator soll eine geeignete Produktivitätskennzahl sein, die möglichst geringen Schwankungen unterliegt. Die folgende Kennzahl erfüllt diese Voraussetzungen weitgehend:

Arbeitsproduktivität  $A = \text{Produktivminuten (te)}$

geteilt durch

Anwesenheitsminuten der Mitarbeiter

= KVP-Indikator

Die aktuelle Kennzahl wird täglich berechnet, protokolliert und den Mitarbeitern zur Kenntnis gegeben.“

→I Elektro, 080302/43/2004

### Prämienumfang

Durch den Prämienumfang wird festgelegt, ob es sich um eine individuelle Einzelprämie oder um eine Gruppenprämie handelt.

„Die Prämie ist eine prozentual einheitliche Gruppenprämie für die Beschäftigten jeweils eines Teams.“

→I Maschinenbau, 040200/851/2012

„Die Prämie ist eine kennzahlenbasierte Gruppenprämie und wird zusätzlich zum Grundentgelt (Festentgelt) als Leistungsentgelt bezahlt.“

→I Elektro, 040200/666/0

### Prämienaufbau

Als dritter wesentlicher Aspekt der Prämie gilt ihr grundsätzlicher Aufbau. Sie kann gemäß ERA NRW mit nur einer Bezugsgröße korrelieren oder sich aus mehreren Prämienbestandteilen zusammensetzen (vgl. oben, Prämienart „Kombinationsprämie“).

„Das Entgelt des einzelnen Mitarbeiters besteht:

- aus dem jeweiligen tariflichen Grundentgelt nach Entgelttarifvertrag (ERA-TV)
- aus einer individuellen sogenannten Standardprämie als prozentualer Zuschlag zum Grundentgelt

- und aus einer gruppenbezogenen Zusatzprämie als Nominalprämie (KVP-Prämie), die sowohl Erfolge aus Maßnahmen zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess als auch die bessere Arbeitszeitnutzung honoriert.“

→ Elektro, 080302/43/2004

### Variabilität

Als viertes und letztes Verfahrensmerkmal einer Prämie ist ihre Variabilität zu beschreiben. Dabei ist festzulegen, ob der jeweilige Prämienbestandteil, ob alle Prämienbestandteile oder einzelne Prämienbestandteile einer Kombinationsprämie variabel oder fix sind. Im Kontext von Kombinationsprämien findet sich auch eine Sonderprämienform, die aus einem Sockel als fixem Prämienbestandteil besteht, gekoppelt mit flexiblen Prämienbestandteilen. Im gefundenen Beispiel handelt es sich beim vereinbarten Prämiensockel allerdings nicht um einen Anteilswert in Prozent, sondern um einen fixen Eurobetrag pro Stunde, der als Sockel formuliert wird.

„Die Beschäftigten gemäß § 1 erhalten als ersten Prämienbestandteil der zusammengesetzten Prämie einen anfänglich fixen Prämienbetrag („Sockelbetrag“) von 3,18€/Stunde brutto entsprechend dem ersten Teil des in Anlage 2 ersichtlichen Kurvenverlaufs. In dem Sockelbetrag von 3,18€ ist die Tariflohnerhöhung von 2,8% (01.07.2016) sowie die 1. Absenkung um 0,06€ enthalten.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Im weiteren Verlauf wird im Rahmen dieser Betriebsvereinbarung das Verhältnis von variablen zu fixen Prämienanteilen beschrieben.

„Darüber hinaus erhalten alle betroffenen Beschäftigten zusätzlich zu diesem festen Prämienbetrag („Sockelbetrag“) für den anschließenden ansteigenden Bereich der Prämienkurve eine variable Prämie. Hinzu kommen zwei weitere variable Prämienanteile für die Qualitätssicherungs- und Materialeinsparungsleistung. Aus diesen drei Bestandteilen errechnet sich die zusammengesetzte Leistungsprämie nach Maßgabe § 3. Die zusammengesetzte Leistungsprämie ist Bestandteil des Monatseinkommens.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Darüber hinaus ist es sinnvoll im Rahmen der Betriebsvereinbarung eine Tarifiedynamik sowohl für die fixen als auch für variable Prämienbestandteile einzubinden.

„Der variable als auch fixe Anteil der Prämie sind tarifiedynamisch.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

„Entgeltgrundsatz ist der Prämienlohn mit einem gruppenbezogenen KVP-Faktor.“

→ Elektro, 080302/43/2004

### **Ziele von Prämien**

Neben den bereits beschreibenden Parametern von Prämien können weitere qualitative Angaben die Prämienform spezifizieren. Dazu können Ziele wie Qualifizierung oder Flexibilität aufgeführt werden, wie das folgende Beispiel zeigt.

„Ziel ist es, in jedem Fall über die Qualifizierung eine größtmögliche Flexibilität der Gruppe gegenüber temporären Ausfällen einiger Mitarbeiter zu erreichen und die Arbeitsaufgabe auf höchstem Produktivitätsniveau und Qualitätsniveau zu erfüllen. Darüber hinaus soll die Qualifizierung eine höhere Rotation und damit einen Belastungsabbau für den Mitarbeiter bewirken.“

→ Elektro, 080302/43/2004

Hier werden im Anschluss an die Prämienbeschreibung die daran geknüpften Zielerwartungen formuliert. Im Fokus steht die Qualifizierung zur Steigerung der Flexibilitätspotenziale und zum Abbau von Belastungen der Gruppe. Damit wird weiterhin zum Ausdruck gebracht, dass die Qualifizierung von Beschäftigten in einem sachlogischen Zusammenhang steht von Produktivität, Qualität, Flexibilität sowie Belastungsabbau.

### **Standardprämie**

Ein Sonderfall der Prämienform ist die Standardprämie, die wie eine pauschale Leistungszulage funktioniert. Grundlage der Standardprämie ist die Gewährung einer Prämie mit Verzicht auf die Ermittlung von Kennzahlen und damit der Loslösung der Leistungszulage vom Leistungsergebnis eines Beschäftigten oder einer Beschäftigtengruppe. Das folgende Beispiel be-

schreibt den Wechsel aus der Leistungsverhaltensbeurteilung im Zeitentgelt zu einer Standardprämie.

„Die Betriebsparteien haben sich darauf geeinigt, zukünftig keine Leistungsbeurteilung nach ERA mehr durchzuführen, sondern allen [...] Mitarbeitern eine monatliche feste Prämie in Höhe von 11 % des individuellen Grundentgeltes auszuzahlen. Anstelle der bislang auf einer individuellen Beurteilung basierenden Leistungszulage wird eine Prämie gewährt, die nach einer stufenweisen Heranführung 11 % des individuellen Grundentgeltes nach ERA beträgt.“

→ Maschinenbau, 040200/855/2017

Im zuletzt genannten Fall wurde die Standardprämie auf 11 Prozent des individuellen Grundentgeltes nach ERA festgeschrieben. Nach ERA liegt die durchschnittliche Mindesthöhe des Leistungsentgeltes bei 10 Prozent. Das heißt, die Prämienhöhe ist das Ergebnis eines betrieblichen Aushandlungsprozesses und hängt nicht vom Leistungsergebnis ab. Eine feste Prämie wird hier durch einen vereinbarten Abschmelzungsprozess erreicht.

„Durch Zufügen oder Abschmelzen von 0,5 % der bisherigen Leistungszulage bei Tarifierhöhungen wird die Zulage der Mitarbeiter schrittweise an die feste Prämie für alle in Höhe von 11 % herangeführt. Gestartet wird bei Tarifierhöhungen ab 2018.“

→ Maschinenbau, 040200/854/2017

Die Standardprämie stellt insofern einen Sonderfall dar, als dass die vom Tarifvertrag geforderten Regelungen zwar auch für eine Standardprämie angewendet werden können, sie aber trotzdem eine grundsätzlich nicht intendierte Auslegung einer Prämie darstellen. So lassen sich selbstverständlich alle geforderten Regelungspunkte auch für eine Standardprämie festlegen, wobei z. B. der Prämienverlauf eine Gerade darstellt, möglicherweise gekoppelt an eine gesetzte Prämienbezugsgröße usw.; somit lassen sich die Anforderungen des Tarifvertrags an die Regelung einer Prämie durchaus bedienen. Die Idee der Standardprämie verweist – ähnlich wie die in den Betrieben in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder vorzufindenden „eingefrorenen Akkorde“ oder „Beurteilungspauschalen“ – auf die grundsätzliche Debatte um die Wirksamkeit von Leistungsentgeltssystemen als Steuerungs- und Motivationsinstrument auf betrieblicher Ebene.

### 3.1.2 Prämienbezugsgröße, Prämienbezugsleistung



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Der ERA NRW macht keine Vorgaben in Bezug auf Prämienbezugsgrößen. Diese sind frei wählbar, sofern sie folgenden Anforderungen genügen: „Zur Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen des jeweiligen Aufgabenbereiches wird die jeweils entsprechende betriebliche Bezugsleistung vereinbart. Sie entspricht den Kriterien der tariflichen Bezugsleistung. Die tarifliche Bezugsleistung ist die Leistung, die von einem für die auszuführende Arbeit geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingübten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann.“ (§ 8.1 ERA NRW)

Diese Kriterien der tariflichen Bezugsleistung müssen für alle Prämienbezugsgrößen der betrieblichen Bezugsleistung gültig sein. Die Gültigkeit dieser Kriterien ist für jede gewählte Prämienbezugsgröße von den Betriebsparteien zu prüfen.

„Der vereinbarte Kennziffernkatalog basiert auf folgender Grundlage: Arbeitsplätze, -abläufe und -Umgebung sind so zu gestalten, dass Beschäftigte unabhängig von Alter und Geschlecht die Leistungserwartungen dauerhaft erfüllen können.

Qualifikation und freie Entfaltung der Persönlichkeit sind bei der Festlegung der Arbeitsbedingungen zu fördern.“

→ Metallverarbeitung, 040100/402/2016

Die Prämienbezugsgröße wird in der Regel durch die Prämienart festgelegt. Handelt es sich z.B. um eine Qualitätsprämie, müssen die Prämienbezugsgrößen herangezogen werden, deren Kriterien die Qualität des Produktes oder der Dienstleistung hinreichend beschreiben. Bei einer Terminprämie etwa kann es sich sowohl um die Einhaltung von Terminen handeln als auch um das Unterschreiten von Terminen.

Häufig legen sich die Betriebsparteien nicht auf eine Bezugsgröße fest, sondern stellen ein Bündel an Bezugsgrößen zur Verfügung. Dieses Bündel



an Bezugsgrößen kann dann entweder als Einzelbezugsgröße eine Prämie beschreiben oder auch in einer Kombination aus Bezugsgrößen. Die folgende Beschreibung stellt drei Bezugsgrößen zur Auswahl (Zeit, Menge, Qualität) und ermöglicht gleichermaßen die Kombination dieser Bezugsgrößen.

„Prämienbezugsmerkmale.

Folgende Prämienbezugsgrößen können angewandt werden: Zeit, Menge (Stück und Gewicht), Qualität. Die Bezugsmerkmale können einzeln oder in einer sinnvollen Kombination verwendet werden.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenanteilen, 040200/847/2011

Das folgende Beispiel stellt insgesamt ein Bündel von Bezugsgrößen zur Verfügung. Dieses Bündel wurde in einer Rahmenvereinbarung festgelegt, in Einzelvereinbarungen sind dann die gewählten Bezugsgrößen auszugestalten.

„Bezugsgrößen.

In einer Einzelvereinbarung sind unter anderem folgende Bezugsgrößen zulässig.

- Soll-Zeiten/Vorgabezeiten
- Stückzahlen
- Qualität (Ausschuss/Nacharbeit)
- Anlagenverfügbarkeit/-nutzung
- Leistungskennzahlen
- OEE (Overall Equipment Efficiency).“

➔ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Neben der Festlegung von verwendbaren Prämienbezugsgrößen schließen einige Betriebe bestimmte Bezugsgrößen von der Prämiengestaltung aus. Hierbei handelt es sich in der Regel um Bezugsgrößen, deren Beeinflussbarkeit durch den Beschäftigten kaum oder gar nicht nachgewiesen werden kann.

„Bezugsgrößen, die typische Unternehmensrisiken bzw. Auswirkungen des Marktgeschehen auf die Beschäftigten übertragen, wie z. B. die wirtschaftliche Situation des Unternehmens oder Kostenreduzierung in einzelnen Bereichen/Abteilungen, dürfen nicht Bestandteil der Einzelvereinbarung werden.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Das folgende Beispiel stellt eine Kombinationsprämie dar aus drei Bestandteilen (Produktivität, Qualität, Ersparnis). In dieser Vereinbarung wurde festgelegt, dass die ursprüngliche Prämie mit der Bezugsgröße Produktivität um zwei weitere Bezugsgrößen ergänzt wurde (Qualität und Ersparnis).

„Vorbemerkung: Die nachfolgende neue Betriebsvereinbarung über ein Leistungsentgelt nach der Methode Prämie baut auf der Produktivität auf, gemessen in kg/Mh. Als Ergänzung zur bisherigen Prämie werden zu der reinen Produktivitätsprämie zwei weitere Bestandteile hinzugefügt, die die Qualitätssicherungsleistung und die Materialeinsparungsleistung bewerten und honorieren.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Für den Regelungspunkt Prämienbezugsgröße, der auch laut ERA NRW zwingend festzulegen ist, lassen sich folgende Punkte als Aushandlungsgegenstände festhalten:

- Art der Prämienbezugsgröße und Spezifizierung
- Festlegung einer oder mehrerer Prämienbezugsgrößen (Bündel)
- Festlegung der Kombination von Prämienbezugsgrößen
- Ausschluss von Prämienbezugsgrößen

### 3.1.3 Prämienausgangsleistung



**Wer mehr wissen möchte**

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Im Regelfall wird sich die Festlegung der Prämienausgangsleistung daran orientieren, was im betreffenden Geltungsbereich normalerweise als unterer (und damit „normaler“) Leistungswert erwartet bzw. erreicht wird: z. B. die im Normalfall mindestens zu erwartende Leistungsmenge, die mindestens zu erreichende Betriebsmittelnutzung, der als unvermeidlich anzusehende Ausschuss und Ähnliches mehr. Werden derartige Mindestanforderungen im Leistungsergebnis überschritten, so erhöht sich der Mehrverdienst gemäß dem Verlauf der Prämientgeltlinie. Insofern muss der Festlegung der Prämienausgangsleistung besondere Sorgfalt zukommen.

„Die Prämienausgangsleistung beträgt zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Betriebsvereinbarung:

Fixe Bestandteile:

- Der fixe Bestandteil der Prämie beträgt unabhängig von der erreichten Leistung 3,18 € (siehe Kurvenverlauf Anlage 2).

Variable Bestandteile:

- für die Bezugsgröße Leistungsgrad beginnt der variable Anteil bei 77 kg/Mh
- für die Bezugsgröße interner Qualitätsausschuss beginnt der Anteil bei 12%
- für die Bezugsgröße Reklamationen je gelieferte 1001 beginnt der Anteil bei 1.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Ergänzt werden Vereinbarungen zur Prämienausgangsleistung gelegentlich um den Hinweis auf ihre Zumutbarkeit und Erreichbarkeit.

„Prämienausgangsleistung

Die Prämienausgangsleistung ist die der Vereinbarung nach Ziffer 4.1 entsprechende Mengenleistung. Diese muss körperlich, sozial und psychisch zumutbar und erreichbar sein.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

### 3.1.4 Prämienausgangsentgelt

Die Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten (§ 8.2 ERA NRW). Dieses Prämienausgangsentgelt muss in der Prämienvereinbarung festgelegt werden. Es beschreibt die Annahme, unter der zum Vereinbarungszeitpunkt die Prämienausgangsleistung mit dem Prämientgelt verknüpft ist.

„Prämientgelt.

Für die Einhaltung der Prämienausgangsleistung wird das Prämientgelt gezahlt.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Eine andere Form der Beschreibung des Prämienausgangsentgelts liefert das folgende Beispiel, in dem das Prämienausgangsentgelt auf 110 Prozent festgelegt wird.

„Das Prämienausgangsentgelt beträgt für alle Beschäftigten jeweils 110% des individuellen ERA-Grundentgelts.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

### 3.1.5 Prämienuntergrenze

Neben dem Prämienausgangsentgelt ist besonders die Prämienuntergrenze ein wichtiger Prämienparameter. Die Prämienuntergrenze stellt eine Schutzgröße dar, die die Beschäftigten vor Entgelteinbußen bewahrt. Einige Betriebe weisen eine Prämienuntergrenze von bis zu 0 Prozent aus. In der folgenden Zeitgradprämie ist die Überschreitung der Vorgabezeit mit einer Verringerung der Prämie verbunden, die minimale Zeitprämie liegt bei festgelegten 0 Prozent. Da es sich hierbei um ein Kombinationsmodell aus Prämie und individueller Leistungszulage handelt, besteht die Vergütung im Falle der Erreichung der Prämienuntergrenze von 0 Prozent aus dem Grundentgelt plus der individuellen Leistungszulage. In diesem Fall ist die Prämienuntergrenze von 0 Prozent vertretbar, da noch weitere Leistungsentgeltbestandteile vorliegen.

„Für die Unterschreitung der Zeitvorgabe erhöht sich die Prämie. Die maximale Zeitprämie beträgt 26% vom Grundentgelt. In diesem Fall ist das Verhältnis von Vorgabezeit zu Istzeit 118/100. Wird die Vorgabezeit überschritten und liegt diese Überschreitung in der Verantwortung der jeweiligen Beschäftigten, so verringert sich die Prämie im Verhältnis der Vorgabezeit zur Istzeit. Die minimale Zeitprämie ist Nullprozent vom Grundentgelt und wird daher mit dem Prämienausgangsentgelt [...] und der jeweiligen individuellen Leistungszulage [...] vergütet.“

→ Maschinenbau 040200/851/2012

Im folgenden Fall wurde eine Prämienuntergrenze von 5 Prozent vereinbart.

„Die Prämienuntergrenze wird auf 5% des jeweiligen Tarifgrundentgeltes begrenzt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen 040200/847/2011

Diese Formulierung sichert eine Prämienuntergrenze für jeden einzelnen Beschäftigten bei 5 Prozent. Das folgende Beispiel hingegen formuliert eine Prämienuntergrenze als Durchschnittswert für eine Gruppe von Beschäftigten. Hierbei handelt es sich nicht um eine Gruppenprämie, denn dann würde jeder Durchschnittswert für alle Beschäftigten der Gruppe gleichermaßen gelten. Im vorliegenden Fall wird für eine Gruppe von Beschäftigten (vermutlich alle Beschäftigten, die dem Prämiensystem unterliegen) die Prämienuntergrenze in Höhe von 5 Prozent festgelegt. Das bedeutet: Es können auch bei einzelnen Beschäftigten Prämienhöhen von 0 Prozent vorkommen, da diese durch höhere Prämienwerte anderer Beschäftigter in der Durchschnittsberechnung sozusagen ausgeglichen werden. Zwar wurde vereinbart, unter welchen Bedingungen der Unterschreitung Maßnahmen entwickelt werden müssen, um den Durchschnittswert wieder dauerhaft anzuheben. Das grundsätzliche Problem stellt hier allerdings die Durchschnittsbetrachtung dar.

„Das Prämientgelt muss im Durchschnitt der beteiligten Beschäftigten mindestens 5 % betragen. Unterschreitet das Prämientgelt diesen Wert 3 Monate in Folge, so haben die Betriebsparteien Maßnahmen zu entwickeln, die dazu führen, dass das Prämientgelt den geforderten Durchschnittswert wieder erreicht.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Dieses Verfahren der Prämienuntergrenze als Durchschnittswert ist kritisch zu bewerten, da es theoretisch möglich ist, dass Beschäftigte über einen langen Zeitraum eine geringe oder gar keine Prämie erhalten, ohne dass Maßnahmen zur Förderung der Prämienleistung ergriffen werden müssen. Letztlich obliegt es dem Verhandlungsgeschick des Betriebsrats, die Prämienuntergrenze nicht bei 0 Prozent zu vereinbaren.

### 3.1.6 Prämienformel und Verteilungsschlüssel



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Ein wesentlicher Bestandteil ist die Beschreibung der Prämienberechnung – sprich der Prämienformel – mit dem daran gekoppelten Verteilungsschlüssel. Ein Beispiel für die Berechnung einer Leistungsgradprämie zeigt das folgende Beispiel.

„Die Höhe des anfänglich fixen, danach entsprechend dem Verlauf der Prämienkurve variablen Prämienanteils für die gefertigte Menge [kg] bezogen auf die aufgewendeten Mensch-Stunden wird ausgedrückt anhand der kg/Mh. Dieser Wert ist Basis für die Berechnung der Leistungsgradprämie nach Anlage 2.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Ein Beispiel für eine Qualitätsprämie lautet wie folgt.

„Die Qualitätssicherungsleistung wird auf Basis der Anzahl von Kunden-Reklamationen je gelieferte 100 t im Monat ermittelt. Dabei werden nur die betrieblich durch die Prämienberechtigten verursachten und anerkannten echten Kunden-Reklamationen berücksichtigt. Reklamationen durch Fremdverschulden finden keine Berücksichtigung, und haben dadurch auch keinen Einfluss auf diesen Anteil der Leistungsprämie. Durch die erforderliche Zeit zur Abklärung der Reklamationsverursachung findet für den aktuellen Monat rollierend immer das Ergebnis des Vor-Vormonats Anwendung.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Eine Ersparnisprämie wird beispielsweise folgendermaßen geregelt.

„Die Materialeinsparungsleistung wird anhand des Anteils des intern durch die Prämienberechtigten verursachten Ausschusses im Verhältnis zur produzierten Menge je Monat ermittelt. Dabei wer-

den Einflüsse von außen, die sich negativ auf den Materialeinsatzfaktor auswirken, nicht berücksichtigt und haben daher keinen Einfluss auf diesen Anteil der Leistungsprämie.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

In manchen Betriebsvereinbarungen wird eine Prämienformel explizit hinterlegt, wie im folgenden Beispiel.

„Prämienformel:

$\sum$  Vorgabezeiten aller abgegebenen Gutteile  
geteilt durch

$\sum$  Anwesenheitszeit einer Produktionseinheit

= % Prämienkennzahl (vergl. OEE [= Overall Equipment Efficiency]).“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

### 3.1.7 Prämienkurve bzw. Prämientabelle

Das Verhältnis von Leistungsgrad zur Lohnhöhe ergibt die Prämienkurve. Diese kann abhängig von ihrer Bezugsgröße einen linearen, einen progressiven (Anreiz in höheren Leistungsbereichen), einen degressiven (Überanstrengung im höheren Bereich soll abgewendet werden) oder einen s-förmigen Verlauf haben. Diese Verläufe werden Prämienlinie, Prämienkurve oder Prämienfunktion genannt. Entscheidungskriterien für den Prämienverlauf sind Art und Ausmaß der angestrebten Leistungssteigerung. Daher gilt es in der Betriebsvereinbarung, den Prämienverlauf zu spezifizieren.

„Der Verlauf der Prämienkurve ist linear.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Wie das folgende Textbeispiel verdeutlicht, kann es sich auch um mehrere Prämienkurven handeln. Das bedeutet, dass für einzelne Betriebsbereiche eigene Prämienkurven vereinbart werden können und somit mehrere Prämienkurven vorliegen. Viel entscheidender ist jedoch die vereinbarte regelmäßige Kontrolle der Prämienkurven durch eine paritätisch besetzte Prämienkommission.

„Die Prämienkurven unterliegen einer regelmäßigen Kontrolle durch die Paritätische Prämienkommission in Bezug darauf, dass sie den tariflichen und vereinbarten Anforderungen entsprechen, den betrieblichen Ablauf widerspiegeln und für die Ermittlung der Prämie gültig und angemessen sind. Insbesondere ist eine Überprüfung und evtl. Korrektur notwendig und vorgesehen bei:

- Technischen Änderungen in der Produktion [...] (insbesondere auch Investitionen)
- Geänderte Prozessabläufe
- Organisatorische Veränderungen im Betrieb [...]

sofern sie tatsächlich Einfluss auf die statistisch und rechnerisch ermittelten Prämienwerte haben. Über Änderungsabsichten ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Eine andere Form der Prämienkurve beschreibt der Prämienverlauf in Bezug zum Leistungswert (nachstehend „Jahres-AE“ (AE = Auftragseingang) in Millionen Euro). Der Prämienausgangswert ist durch den Fixpunkt bei 7,5 Millionen Euro markiert, der eine Prämienausgangsleistung von 9 Prozent ergibt. Der Prämienverlauf wird als linear beschrieben, ist allerdings in Tabellenwerten abgebildet.

„Den Ausgangswert für die Ermittlung der Leistungszulage bildet der gemäß §2 der Betriebsvereinbarung festgestellte Jahres-AE, gemäß der folgenden Tabelle:

	7,00 Mio. € – 7 %
	7,25 Mio. € – 8 %
Fixpunkt	7,50 Mio. € – 9 %
	7,75 Mio. € – 10 %
	8,00 Mio. € – 11 %
	8,25 Mio. € – 12 %
	8,50 Mio. € – 13 %

Zwischen den festgelegten Tabellenwerten findet eine lineare Fortführung statt.“

➔ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040200/842/2017

In einigen Betriebsvereinbarungen findet sich eine grafische Darstellung der Prämienverlaufskurven im Anhang. Ebenso werden Prämienverlaufskurven



in tabellarischer Form in den Anhang gestellt. In der Betriebsvereinbarung selbst wird in der Regel die Verlaufsform (linear, progressiv, degressiv oder s-förmig) genannt. Neben diesen bekannten Prämienverläufen fanden sich zwei weitere Modelle für Prämienverlaufskurven: In einem Fall wurde eine Prämienverlaufskurve mit einem Knickpunkt auf Höhe der Prämienausgangsleistung fixiert. Das bedeutet: Bis zur Erreichung der Prämienausgangsleistung verläuft der Prämienverlauf linear im Verhältnis 1:1. Ab Überschreitung der Prämienausgangsleistung verläuft die Prämienkurve weiterhin linear, jedoch abgeflacht in einem Verhältnis von 0,75:1. Dies führt dazu, dass der Prämienanreiz zur Prämiensteigerung geringer gehalten wird, die Unterschreitung der Prämienausgangsleistung jedoch deutlich spürbar ausfällt.

Die zweite Form der Prämienkurve stellt der sogenannte Sockelsprung dar. Dies bedeutet, dass die Kurve nicht linear fortgeführt wird, sondern dass bei Erreichen einer Prämienbezugsgröße der Sprung in eine daran gekoppelte Prämienhöhe erfolgt. Bis zum Erreichen des nächsten Sockelsprungs bleibt die Prämienhöhe unverändert linear; bei Erreichen des Sockelwertes springt die Prämienhöhe in die nächsthöhere Prämie.

Beide Sonderformen sind gemäß Tarifvertrag zulässig und entsprechen einem Praxisbeispiel. Die gängigste Form des Prämienverlaufs stellt allerdings eine lineare Form dar, die sich in der Regel in ihrem Steigungsgrad unterscheidet. Der jedoch stellt eine wichtige Beschreibungsgröße dar, denn je flacher der Verlauf, desto schiefer das Verhältnis von Prämienbezugsgröße zu Prämienhöhe. Eine flache Prämienverlaufskurve senkt die Anreizfunktion der Prämie, eine steile Prämienverlaufskurve regt zu Verausgabung und Selbstüberforderung der Beschäftigten an.

### 3.1.8 Prämienendleistung, Prämienobergrenze



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Im ERA NRW ist nicht vorgeschrieben, dass ein Prämienendpunkt oder eine Prämienendleistung zu vereinbaren ist. Mit der Festlegung einer Prämienendleistung werden die Verdienstmöglichkeiten und Leistungsanforderungen nach oben begrenzt.

Prämienobergrenzen können ganz verschieden ausfallen. Das folgende Beispiel beschreibt die höchste Prämienobergrenze, die in Prämiensystemen gefunden wurde.

„Die Prämienobergrenze wird auf 30% des jeweiligen Tarifgrundentgeltes begrenzt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Neben der Prämienobergrenze von 30 Prozent fanden sich auch Prämienobergrenzen von 26 Prozent oder weniger.

„Für die Unterschreitung der Zeitvorgabe erhöht sich die Prämie. Die maximale Zeitprämie beträgt 26% vom Grundentgelt. In diesem Fall ist das Verhältnis von Vorgabezeit zu Istzeit 118/100.“

→I Maschinenbau, 040200/851/2012

In einigen Betriebsvereinbarungen wird die Prämienobergrenze als Deckelung verstanden, die allerdings auf Antrag einer der beiden Betriebsparteien geändert werden kann.

„Endleistung/Deckelung

Die Prämienendleistung wird auf 129% festgelegt.

Diese Deckelung kann auf Antrag der Geschäftsführung oder des Betriebsrates geändert werden.“

→I Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Eine weitere wichtige Ergänzung zur Prämienobergrenze ist darin zu sehen, dass die Betriebsparteien darauf achten, eine Prämienobergrenze (im Folgenden „Prämienendpunkt“) zu vereinbaren, die für die Beschäftigten zumutbar und erreichbar ist.

„Die Vereinbarung der Soll-Daten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat hat derart zu erfolgen, dass der vereinbarte Prämienendpunkt zumutbar und erreichbar ist.

Bei der Vereinbarung ist eine persönliche Verteilzeit von 5% pro Stunde und eine sachliche Verteilzeit zu berücksichtigen.“

→I Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Wird in der Betriebsvereinbarung eine Prämienobergrenze festgelegt, sollte gleichermaßen verhandelt werden, was bei ihrem Erreichen zu geschehen hat. In der betrieblichen Praxis gehen beide Betriebsparteien davon aus, dass Prämienbeschäftigte oder auch Gruppen im Prämienystem ihre Prämie so steuern können, dass sie durchaus die Prämienobergrenze erreichen, diese aber nicht überschreiten. Im Folgenden werden zwei Formen vorgestellt, die ein Regelwerk bei Überschreitung der Prämienobergrenze zum Gegenstand haben. In einem Fall handelt es sich um das Prinzip der Abkaufoption; im anderen Fall wurde ein sogenanntes Chancenkonto installiert.

Die Abkaufoption hat in der Regel zwei wesentliche Regelungen zum Inhalt: das Überschreiten der Prämienobergrenze führt dazu, dass a) die Beschäftigten ihre Prämie in voller Höhe zuzüglich einer Ankaufprämie ausgezahlt bekommen, gleichermaßen aber b) die Prämienbasis angehoben wird. Laut folgender Regelung wird bei Überschreiten der Prämienobergrenze die Maximalprämie doppelt ausgezahlt und die neue Basiskennzahl auf die Mitte der erreichten Prämienwerte angehoben. Dieses Verfahren ist nicht unproblematisch, da durch die doppelte Prämienausschüttung ein starker Anreiz gegeben ist, die Obergrenze zugunsten kurzfristiger bonitärer Effekte langfristig anzuheben. Dies führt auf lange Sicht zu einer kontinuierlichen Verschiebung des Verhältnisses von Leistungsgrad zu Prämienhöhe. Aus diesem Grund ist es wie in folgendem Beispiel sinnvoll, den Abkaufprozess mitbestimmungsrechtlich zu verankern.

„Den Arbeitnehmervertretern steht ein Mitbestimmungsrecht nach BetrVG § 87 Abs. 1 Punkt 11 über die Durchführung des Abkaufprozesses und der damit verbundenen Neufestsetzung der Leistung zu. [...] Bei einem Abkaufprozess wird für jeden Mitarbeiter im Arbeitssystem die Maximal-Prämie zweifach ausgezahlt. Danach wird als neue Basiskennzahl für den KVP-Indikator der Wert auf die Fenstermitte gesetzt.“

→ Elektro, 080302/43/2004

Das Chancenkonto funktioniert auf andere Weise: Es wird eine Prämienobergrenze (hier „Produktivitätszielwert“) festgesetzt, die erreicht werden soll. Gelingt das Erreichen nicht, werden die nicht ausgeschütteten Prämienprozente in ein separates Konto (hier „Chancenkonto“) eingestellt. Diese „rückgestellten“ Prämienprozente werden für die Ausschüttung von Prämien verwendet, die oberhalb der Prämienobergrenze liegen. Die Übererfüllung ist

auch hier auf maximal 12 Prozent-Punkte begrenzt. Damit kann in dem hier vorliegenden Beispiel eine Produktivitätsprämie inklusive Nutzung des Chancenkontos maximal 18 Prozent betragen.

„Chancenkonto.

Im Falle der Nichterreichung des Produktivitätszielwertes im Betrachtungsmonat werden die nicht ausgeschütteten Prämienprozente in das Chancenkonto eingestellt. Sollte in den Folgemonaten des aktuellen Geschäftsjahres der Produktivitätszielwert dagegen übererfüllt werden, so werden die im Chancenkonto zuvor eingestellten Prämienprozente im linearen Verhältnis zur festgestellten Übererfüllung ausgezahlt und der Inhalt des Chancenkontos wird entsprechend reduziert. Die Entnahme der Prämienprozente aus dem Chancenkonto bei Übererfüllung ist auf maximal 12%-Punkte pro Monat begrenzt und führt damit für den Folgemonat zu einer ERArbeiteten Produktivitätsprämie von maximal 18%. Im Durchschnitt über ein Geschäftsjahr wird jedoch die Prämie von maximal 6% pro Monat bezogen auf das jeweilige Grundentgelt nicht überschritten. Ein inhaltlicher Übertrag des Chancenkontos auf das folgende Geschäftsjahr findet nicht statt.“

→I Maschinenbau, 040200/848/2013

Das Chancenkonto ist auch anwendbar auf jede Prämienart. Das Maschinenbauunternehmen hat demnach nicht nur das Chancenkonto für die Produktivitätsprämie, sondern auch für eine Qualitätsprämie eingerichtet.

„Chancenkonto

Im Falle der Nichterreichung des Qualitätszielwertes im Betrachtungsquartal werden die nicht ausgeschütteten Prämienprozente in das Chancenkonto eingestellt.“

→I Maschinenbau, 040200/848/2013

Der Maschinenbaubetrieb hat demzufolge für zwei Prämien (Produktivität und Qualität) ein Chancenkonto eingerichtet. Kalkulatorisch sind beide Prämien auf 6 Prozent Prämienausschüttung berechnet, die von den Beschäftigten bzw. den Beschäftigtengruppen innerhalb eines Jahres (12 Monate) erreicht werden können. Dies stellt für den Arbeitgeber eine hohe Planungs-

sicherheit dar, da in Summe beide Prämien mit insgesamt 12 Prozent entweder ausgezahlt oder in das Chancenkonto eingestellt werden. Bei Überschreiten der jeweiligen Prämie werden – begrenzt auf weitere 12 Prozent Prämie – alle erreichten Prämienprozente ausgezahlt und schmelzen das Chancenkonto entsprechend ab.

### 3.1.9 Methoden der Datenermittlung



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Die Datenermittlung für die Prämienleistung ist auf betrieblicher Ebene so zu vereinbaren, dass die auf dieser Grundlage ermittelten Daten möglichst sachgerecht und nachvollziehbar sind. Die Daten können ermittelt werden durch Messen, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben und Systeme vorbestimmter Zeiten. Hierbei sind Kombinationen möglich. Sollen Systeme vorbestimmter Zeiten zur Ermittlung des Leistungsentgelts angewandt werden, sind die Tarifvertragsparteien rechtzeitig vorher zu verständigen. Bestehende Vorgabedaten können geändert werden, wenn hierfür sachbezogene Gründe vorliegen, z. B. technische und/oder organisatorische Änderungen. Über Letztere ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben im Übrigen unberührt (§ 8.4 ERA NRW).

Einen wesentlichen Faktor der Datenermittlung stellt die Einbindung des Betriebsrates dar. Es ist immer zu bevorzugen, dass die Betriebsparteien gemeinsam – wie im folgenden Beispiel formuliert – die Datenermittlung vornehmen.

„Unmittelbar nach Abschluss des Geschäftsjahres (gewöhnlich im Januar) ermitteln die Betriebsparteien gemeinsam den Ausgangswert (Jahreswert AE) [AE = Auftragseingang] für die Höhe der Leistungszulage (in %) für das Folgejahr, gemäß Anlage 1. Nach Ermittlung der Höhe der Leistungszulage, wird der so ermittelte Prozentsatz gleichermaßen für alle Beschäftigten monatlich als Zulage zum Tarifentgelt gezahlt.

Der individuelle Eurobetrag der Leistungszulage wird ermittelt, indem der Prozentsatz mit dem jeweiligen Tarifentgelt der Beschäftigten multipliziert wird.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040200/842/2017

Eine Erweiterung der Datenermittlung kann erforderlich sein, wenn z. B. wie im folgenden Fall die Vereinbarung von Daten auf Basis einer Refa-Datenermittlung erfolgt. Hier verweisen die Betriebsparteien auf die Bestimmung des § 7 ERA NRW, in denen der Akkord geregelt wird.

„Die Soll-Daten werden zwischen den Beauftragten des Arbeitgebers und des Betriebsrates vereinbart.

Erfolgt die Vereinbarung auf Grundlage einer methodischen Datenermittlung (Refa), so sind die Bestimmungen des Entgeltrahmentarifvertrages bzw. Entgeltrahmenabkommens nach § 7 Akkord zu beachten.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Noch spezifischer kann die Datenermittlung formuliert werden, wenn festgelegt wird, ob die Daten z. B. aus einem gleitenden Monatsmittel gebildet werden oder ob bei Anwendung von Zeitaufnahmen ein Grenzkorridor vereinbart wird.

„Um temporäre Einflüsse auf die Produktivität zu vermeiden, wird für den KVP-Indikator der gleitende 3-Monats-Mittelwert (90 Basis-Kalendertage) gebildet.

Die Ermittlung von neuen Vorgabezeiten erfolgt, wie bisher, nach REFA. Die erbrachte Leistung bei der Zeitaufnahme muss zwischen 110%–130% liegen. Unter diesen Voraussetzungen wird mit einer Leistung von 120% die Vorgabezeit errechnet, bei Verlassen des Toleranzfensters muss die Zeitaufnahme neu durchgeführt werden.“

→ Elektro, 080302/43/2004

In Prämiensystemen stellen die Methoden der Datenermittlung einen relevanten Faktor dar, da hier die Grundlage der Prämiensysteme angelegt wird. Neben den im Tarifvertrag vorgesehenen Methoden der Datenermittlung können auch weitere Methoden betrieblich vereinbart werden. Im folgenden Beispiel wurde das Set der Methoden erweitert um die Methode der „Ver-

wendung bestehender Daten“. Diese Datenermittlungsmethode ist nur dann sinnvoll, wenn auf ein valides Daten-Set zurückgegriffen werden kann.

„Zur Ermittlung von Zeitdaten für neue Abläufe oder Produkte können mit Blick auf repräsentative Daten folgende Verfahren angewandt werden: Verwendung bestehender Daten, Messen von Ist-Zeiten, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben. Hierbei sind Kombinationen möglich. In Anwendung von § 8 Ziffer 4 Satz 1 ERA wird festgelegt, dass die Datenermittlung analog der Anlage 2 zum § 7 ERA erfolgt.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenanteilen, 040200/847/2011

Für die Datenermittlung können auch spezifische Verfahren vereinbart werden, wie das folgende Beispiel zeigt.

„Methoden der Datenermittlung

Die Datenermittlung erfolgt durch:

- UAS (Universelles Analysier-System) – Verfahren der [Firma] – Vereinigung Stand 01.01.1987
- MEK (MTM in der Einzel- und Kleinserienfertigung) – Verfahren der [Firma] – Vereinigung Stand 01.01.1987
- Messen
- Rechnen (nur technische Werte)
- Vergleichen und Schätzen
- nach Info mit dem Betriebsrat durch [Firmen]-Kalkulationsblätter und durch Zählen (Multimomentstudie).“

→I Maschinenbau, 010402/52/2008

Die folgende Textpassage behandelt die Datenermittlungsmethode Messen, wobei festgelegt wird, dass der Einsatz von modernen Zeitmesssystemen konkret mit dem Betriebsrat zu vereinbaren ist.

„Messen

Das Messen von Prozesszeiten erfolgt mit Stoppuhr oder modernen Zeitmesssystemen (z. B. mittels PDA (Personal digital assistant)/entspr. Software), deren konkreter Einsatz vor Einführung mit dem Betriebsrat zu vereinbaren ist, durch Einzelzeit- oder Fortschrittsmes-

sung und manuelle Aufschreibung. Das Formblatt (Anlage 3) dient der Aufschreibung. Bei Einsatz moderner Geräte können die Informationen als Ausdruck an das Formblatt angehängt werden.“

→I Maschinenbau, 010402/52/2008

Gleichermaßen kommen Datenermittlungsmethoden wie Vergleichen und Schätzen zu Anwendung, ebenso die Anwendung von Multimomentstudien.

„Vergleichen und Schätzen

Schätzzeiten werden i. d. R. bei Neueinläufen und Verlagerungen erstellt.“

→I Maschinenbau, 010402/52/2008

„Multimomentstudie

Wird zur Datenermittlung die Multimomentstudie angewandt, sind Untersuchungsziel und zu untersuchende Merkmale eindeutig festzulegen. Die untersuchten Merkmale sind erkennbar zu beschreiben. Die betroffenen Beschäftigten sind über Gegebenheiten und Funktion des Verfahrens zu unterrichten.“

→I Maschinenbau, 010402/52/2008

### **Durchschnittszeiten/Zuschläge in Prämiensystemen**

Im Kontext der Datenermittlung spielt die Berücksichtigung von Verteilzeiten eine wesentliche Rolle. Diese sollten in Betriebsvereinbarungen in Form von Zuschlägen Eingang finden. Das kann zum einen etwa für sachliche oder persönliche Verteilzeiten gelten oder auch für Erholzeiten. Im folgenden Beispiel sind diese mit insgesamt 12 Prozent festgelegt.

„Zuschläge

Für sachliche und persönliche Verteilzeit und für Erholungszeit wird ein Zuschlag von durchschnittlich 12 % vereinbart.“

→I Maschinenbau, 010402/52/2008

Je nach Prämiensystem kann es erforderlich sein, auch die einzelnen Verteilzeiten auszugestalten, wie nachstehend die sachliche oder die persönliche Verteilzeit.



„Die sachliche Verteilzeit

Die sachliche Verteilzeit wird in der Abteilungsvereinbarung festgelegt. [...] Zu den geplanten Ausfallzeiten (sachliche Verteilzeit) zählen:

- Arbeitsplatz bei Schichtbeginn vorbereiten bzw. bei Schichtende in den Ausgangszustand zurückversetzen
- Kurze gelegentliche Störungen (5 Minuten pro Schicht)
- Nicht regelmäßig anfallende Kontrollaufgaben
- Kurze Störungen an Betriebsmitteln bzw. im Arbeitsablauf beseitigen
- Kurze Dienstgespräche führen
- Behinderung durch Mitarbeiter
- Kurzes außerplanmäßiges Warten.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

„Die persönliche Verteilzeit

Die persönliche Zeit beträgt mindestens 5% (3 Minuten in der Stunde). Die Anwendung von Datenermittlungsmethoden zur Festlegung von persönlichen Zeiten ist nicht zulässig.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Sofern Prämien insbesondere mit Anwesenheitszeiten oder Produktivzeiten arbeiten, müssen andere Zeiten aus der Prämienberechnung herausgerechnet werden, da sie als indirekte Zeiten nicht in die Prämie einfließen können. Dazu ist es erforderlich, diese indirekten Tätigkeiten zu benennen und per Betriebsvereinbarung als indirekte Zeiten zu garantieren. In der Regel sind solche Zeiten Tätigkeiten im Rahmen der Inventur oder aber Schulungs- oder Qualifizierungszeiten. Im folgenden Textbeispiel wurde bei einem Fahrzeughersteller eine umfangreiche Liste indirekter Tätigkeiten vereinbart.

„Für folgende Tätigkeiten ist der Durchschnitt zu zahlen, und die Zeiten sind von der Anwesenheitszeit zur Berechnung der Prämienkennzahl abzuziehen:

- Inventurtätigkeiten
- Betriebsratstätigkeiten/Vertrauensleutetätigkeiten
- Betriebs-, Mitarbeiter- bzw. Abteilungsversammlungen

- Tarifkommissionssitzungen
  - Vereinbarte Gespräche mit dem Arbeitgeber oder Betriebsrat
  - Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
  - Schulungen.“
- ➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Eine weitere, jedoch unspezifische Festlegung von Durchschnittszeiten zeigt das folgende Beispiel. Darin werden all jene Zeiten der Verzögerung aus der Prämienberechnung herausgerechnet, die nicht im Verantwortungsbereich der Beschäftigten liegen.

„Zeitprämien.

Die Beschäftigten erhalten im jeweiligen Folgemonat eine Prämienzahlung, die sich an der Einhaltung der jeweiligen Vorgabezeiten für die Erledigung der übertragenen Arbeiten im Bemessungszeitraum orientiert. Hierbei sind Verzögerungen, die nicht im Verantwortungsbereich dieser Beschäftigten liegen, herauszurechnen. Diese Zeiten sind mit dem Durchschnitt der Zeitprämie des jeweiligen Vormonats zu vergüten.“

➔ Maschinenbau, 040200/851/2012

In Qualitäts-, Produktivitäts- oder Effektivitätsprämien ist besonders zu berücksichtigen, welche Zeiten bzw. Parameter nicht zur Prämienberechnung herangezogen werden dürfen, da sie nicht von den Beschäftigten zu verantworten sind. Hier können z. B. fehlerhafte Arbeiten eine wichtige Rolle spielen.

„Ausschussregelung

Für fehlerhafte Arbeiten (Ausschuss), die ohne Verschulden der/des Beschäftigten entstanden sind, ist der volle Prämienverdienst zu bezahlen. Nacharbeiten, die ohne Verschulden der/des Beschäftigten notwendig sind, werden mit dem Prämien-durchschnittsverdienst bezahlt.

Fehlerhafte Arbeiten (Ausschuss), die durch Verschulden der/des Beschäftigten entstanden sind, fließen im vollen Umfang in die Prämienberechnung ein.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Für die Vereinbarung von Datenermittlungsmethoden lassen sich keine Referenztextbeispiele angeben, da diese sehr spezifisch auf die betrieblichen Belange der Prämiengestaltung abzustimmen sind. Zusammenfassend ist allerdings festzustellen, dass folgende Punkte zum Thema Datenermittlungsmethoden in Betriebsvereinbarungen geregelt werden sollten:

- Festlegung der Methoden zur Datenermittlung
- Beteiligung des Betriebsrats bei der Datenermittlung
- Beteiligung des Betriebsrats bei der Methodenanwendung
- ggf. Spezifizierung der möglichen Datenermittlungsmethoden
- ggf. Vereinbarung von Durchschnittszeiten/-werten
- ggf. Vereinbarung von Zuschlägen
- ggf. Vereinbarung von Verteilzeiten

### 3.1.10 Änderung, Anpassung der Referenzwerte



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Für die Änderung oder Anpassung der den Prämiensystemen zugrunde liegenden Referenzwerte sind in den Betriebsvereinbarungen in der Regel strenge Vorschriften formuliert. Eine Grundlage für die Änderung kann in der Anpassung der arbeitsorganisatorischen Leistungserbringung liegen: Werden Arbeitsprozesse umgestellt, verändert, mit neuen Maschinen bzw. Anlagen ausgestattet oder wird der Materialfluss geändert etc., ist eine Anpassung der Referenzwerte sinnvoll. Weiterer Änderungsbedarf kann durch das Unterschreiten von erwarteten Leistungswerten entstehen, die nachstehend bei 10 Prozent festgelegt wurden.

„Eine Veränderung der Kennziffern ist nur bei dauerhaft veränderten arbeitsorganisatorischen Veränderungen/Prozessverbesserungen möglich, nicht jedoch durch die individuelle Arbeitsleistung der Beschäftigten. [...] Liegt der Erreichungsgrad einer Kennziffer drei Monate in Folge unter 10%, so muss die Kennziffer auf ihre Erreichbarkeit überprüft und ggf. angepasst werden.“

➔ Metallverarbeitung, 040100/402/2016

Im folgenden Vereinbarungstext eines Herstellers von Kraftwagenteilen wurde die Ermittlung geänderter Referenzwerte bereits methodisch festgelegt. Hierbei handelt es sich um den speziellen Fall des Neuanlaufs einer Produktionseinheit, deren Neuwerte für die Prämie aus einem Kennzahlenmittel errechnet werden. Die Produktivitätskennzahl des Neuvorgangs (direkte Zeiten zu Anwesenheitszeiten) wird mit der Produktivitätskennzahl addiert und anschließend gemittelt. Das heißt, die neue Basiskennzahl resultiert zur Hälfte aus Routinewerten der alten Kennzahl und zur anderen Hälfte aus den Neuwerten im geänderten Produktionsprozess.

„Änderung der Referenzwerte. Die Berechnung des Referenzwertes für die vom Neuanlauf betroffenen Produktionseinheit erfolgt, indem die zurückgemeldeten te-Minuten und die tatsächliche Anwesenheitszeit der Mitarbeiter, die am Neuanlauf gearbeitet haben, zu den Werten, die zur ursprünglichen Ermittlung des Referenzwertes dienten, addiert werden und über die Division der beiden Werte ein neuer Referenzwert ermittelt wird.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Ein weiterer Grund für die Anpassung der Referenzwerte kann in der Verringerung der Personalstärke im betroffenen Arbeitssystem liegen.

„Personalreduzierung

Wird bei der Ausführung einer Arbeit von der in der Abteilungsvereinbarung festgelegten Personalstärke abgewichen, so wird die Soll-Zeit erhöht.“

→I Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Ebenso wie es Gründe für die Anpassung der Referenzwerte geben kann, wurden in manchen Betriebsvereinbarungen Regelungen getroffen, die festlegen, dass Referenzwerte z. B. für eine bestimmte Dauer nicht angepasst werden dürfen. Im folgenden Beispiel wird ein Prämienausgangswert für 3 Jahre festgelegt.

„Für das Jahr 2017 wird ein einheitlicher Prozentsatz von 9% vereinbart. [...] Der Fixpunkt für den Ausgangswert (7,5 Mio. € AE = 9% Leistungszulage) kann erstmals nach 3 Jahren, einvernehmlich zwischen den Betriebsparteien, verändert werden.“ (AE = Auftrags-eingang)

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040200/842/2017

Es ist sinnvoll, für jede formulierte Prämie festzuschreiben, unter welchen Bedingungen eine Änderung der Referenzwerte vorzunehmen ist und welche Maßnahmen zu ergreifen sind. Diese Regelung sollte nicht als Kann-Bestimmung, sondern als Muss-Bestimmung formuliert werden.

„Liegt die erarbeitete Prämie einer Produktionseinheit in einem Zeitraum von mindestens drei aufeinanderfolgenden Monaten bei der minimalen Prämie von 5% oder bei der maximalen Prämie von 30%, werden zwischen den Betriebsparteien die Gründe beraten und für die betroffene Produktionseinheit innerhalb von vier Wochen ein neuer Referenzwert vereinbart.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Das zuletzt zitierte Beispiel zeigt anschaulich, dass alle zu regelnden Wenn- und Dann-Parameter für die Änderung von Referenzwerten festgelegt werden:

- Wenn-Parameter Prämienbereich (hier: Produktionseinheit)
- Wenn-Parameter Zeitraum (hier: drei Monate in Folge)
- Wenn-Parameter Prämienuntergrenze (hier: minimale Prämie bei 5 Prozent)
- Wenn-Parameter Prämienobergrenze (hier: maximale Prämie bei 30 Prozent)
- Dann-Parameter Maßnahme I (hier: Betriebsparteien beraten Gründe)
- Dann-Parameter Zeitraum (hier: innerhalb von vier Wochen)
- Dann-Parameter Maßnahme II (hier: neue Referenzwerte)
- Dann-Parameter Methode (hier: neue Referenzwerte vereinbaren)

Sofern diese Parameter bei der Gestaltung von Prämien verhandelt sind, ist die Änderung von Referenzwerten an betrieblich transparente Ausgangssituationen gekoppelt und wird weniger zum Spielball betrieblicher Entgeltpolitik. Ein ähnlicher Effekt tritt ein, wenn eine Prämienkommission ins Leben gerufen wird, die über alle Änderungen im Prämienystem zu befinden hat.

„Arbeitgeber und Betriebsrat bilden eine paritätisch besetzte Prämienkommission mit insgesamt vier betriebsangehörigen Mitgliedern. Sie ist zuständig für die Verabschiedung von Prämienänderungen aufgrund der [...] genannten Gründe.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Eine Änderung der Prämienreferenzwerte kann aus vielerlei Gründen erforderlich sein. Die folgende Vereinbarung stellt sicher, dass – auch unabhängig von zunächst offensichtlichen Gründen wie technischen und/oder betrieblichen Veränderungen – der Kurvenverlauf der jeweiligen Prämie (hier der einzelnen Prämienkomponenten) einmal jährlich überprüft wird.

„Unabhängig von technischen und/oder betrieblichen Veränderungen sind die drei Prämienkomponenten alle 12 Monate hinsichtlich ihres Kurvenverlaufes zu überprüfen.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Eine solche routinemäßige Überprüfung des Prämienkurvenverlaufs, der das Verhältnis von Prämienleistung zu Prämienhöhe beschreibt, ist nur in wenigen Prämienmodellen vorgesehen.

Zentral ist jedoch für die Änderung von Referenzwerten, entweder über eine paritätische Kommission die Beteiligung des Betriebsrates zu garantieren oder aber – wie in den zwei folgenden Beispielen – die Information des Betriebsrats zu gewährleisten.

„Sollten Änderungen bzw. Korrekturen im Prozessablauf geplant werden, so ist der Betriebsrat ohne Verzug zwingend zu informieren.“

→ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Die Regelung des Elektrobetriebes verweist auf den mitbestimmungsrechtlichen Zusammenhang bei Änderung von Referenzwerten, da diese das Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Satz 10 und 11 BetrVG berühren. Darin ist festgelegt, dass der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat bei „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere [der] Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und [der] Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung“ sowie bei der „Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren“.

„Bei Änderungen der Berechnung der Kennzahlen oder der Einführung weiterer Kennzahlen sowie der Gewichtung der einzelnen Kennzahlen wird der Gesamtbetriebsrat nach § 87 Abs. 10 u. 11 BetrVG eingebunden.“

→ Elektro, 040200/666/0

Abschließend lässt sich aus den analysierten Betriebsvereinbarungen eine Reihe von regelungsrelevanten Sachverhalten ableiten, die im Kontext der Änderung von Referenzwerten vereinbart werden sollten. Dazu gehören:

- Änderung der Referenzwerte bei Änderung der Arbeitsorganisation
- Änderung der Referenzwerte bei Änderung des Personalbestandes
- ggf. Festlegung der Referenzwerte für einen bestimmten Zeitraum
- Einsetzen einer paritätischen Prämienkommission
- ggf. routinemäßige Überprüfung des Prämienverlaufs
- Einbindung des Betriebsrats.

### 3.1.11 Beanstandungen, Reklamationen



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Die Betriebsvereinbarung zur Prämienregelung sollte darüber hinaus ein betriebliches Verfahren im Hinblick auf Beanstandungen von Prämienvorgaben durch die Beschäftigten und den Betriebsrat vorsehen (§ 8.6 ERA NRW).

Ein sehr konkret beschriebenes Beanstandungsverfahren regelt ein Maschinenbaubetrieb. Es ist festgelegt, wer eine Beanstandung vornehmen kann, wie diese Beanstandung zu erfolgen hat, welche Organisationseinheit die Beanstandung zu bearbeiten hat und welche weiteren Eskalationsregeln vorgesehen sind.

„Beanstandungsverfahren

Eine Vorgabezeit beanstanden können

- der Arbeitgeber
- der Betriebsrat
- der/die betroffene Beschäftigte

Wird eine Vorgabezeit beanstandet, so ist der Antrag bei den (Zentralen) Technischen Diensten, dem/der jeweiligen Vorgesetzten oder beim Betriebsrat zu stellen. Von der schriftlichen Beanstandung bekommt je eine Kopie:

- Meister/in
- Beschwerdeführer/in
- (Zentrale) Technische Dienste
- Betriebsrat

Die Abteilung (Zentrale) Technische Dienste hat die Beschwerde unverzüglich zu registrieren und schnellstmöglich zu bearbeiten. Falls die Beanstandung nicht abschließend erledigt werden kann, ist unverzüglich die Datenermittlungskommission damit zu beauftragen.“

➔ Maschinenbau, 010402/52/2008

In vielen Betriebsvereinbarungen wird die Reklamation bzw. die Beanstandung über eine paritätische Kommission als erste Regelungsinstanz bearbeitet.

„Generell hat jeder prämiensberechtigter Mitarbeiter das Anrecht, sich an die paritätische Kommission zu wenden.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

Das folgende Beispiel legt die Eskalationsregeln fest, wenn die paritätische Kommission keine Einigung erzielen kann: von der paritätischen Prämienkommission über die Betriebsparteien bis hin zur Einigungsstelle.

„Streitigkeiten, die sich aus den Punkten [...] dieser Vereinbarung ergeben, sind zunächst der paritätischen Prämien-Kommission vorzutragen. Sie entscheidet binnen 14 Tagen. Kommt die paritätische Kommission ausnahmsweise zu keiner Einigung, so haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Aufgabe, die Angelegenheit zu regeln. Kommt auch hier innerhalb von 2 Wochen keine Einigung zustande, so entscheidet die Einigungsstelle nach §24 EMTV.“ (EMTV = Einheitlicher Manteltarifvertrag)

➔ Elektro, 080302/43/2004

Aus diesen drei Regelungsbeispielen bei Beanstandungen lassen sich die wesentlichen Punkte ableiten, die sinnvollerweise in Betriebsvereinbarungen festzulegen sind:



- Wer darf eine Reklamation/Beanstandung vorbringen?
- Wie muss eine Reklamation/Beanstandung eingegeben werden?
- Gibt es eine paritätische Prämienkommission, die bei Reklamationen/Beanstandungen tätig wird?
- Wie ist die Eskalation geregelt, wenn in den Instanzen keine Einigung erzielt werden kann?

### 3.1.12 Besondere Bestimmungen zur Prämie

In den zu analysierenden Betriebsvereinbarungen fanden sich unter dem Punkt Prämienverfahren besondere Bestimmungen zur Prämie. Dabei wird z.B. geregelt, wie mit neu eingestellten Beschäftigten im Prämienystem umgegangen wird oder wie die Beschäftigten über das Prämienystem informiert werden. Im Folgenden werden beispielhaft Regelungskomponenten beschrieben, die sinnvollerweise auch im Bereich des Prämienverfahrens zu verankern sind.

#### Einführung einer neuen Prämie, Umstellung

Da Prämienverfahren durchaus verbreitet sind, kommt es nicht selten vor, dass ein Prämienverfahren durch ein neues Verfahren ersetzt werden soll. Für diesen Fall ist es erforderlich, Regelungen für den Übergang zu finden. Das folgende Beispiel zeigt eine Form, die die Beschäftigten vollumfänglich vor Nachteilen einer Umstellung auf ein neues Prämienystem schützt. Die Betriebsparteien haben eine Laufzeit von 5 Monaten ausgehandelt, in der die Beschäftigten ihre alte Prämie in bisheriger Entgelthöhe behalten, sofern die neue individuelle Prämie geringer ausfällt als die alte. Erst ab dem sechsten Monat greift die neue Prämienregelung für die Beschäftigten.

„Ausgleichszahlung für die Zeit der Umstellung auf die neue Prämie: Ist die nach dieser Betriebsvereinbarung neu berechnete Prämie kleiner als die bisherige Prämie, so erhält der Beschäftigte vollumfänglich die bisherige Prämie ausgezahlt. Dies zählt für eine Laufzeit von 5 Monaten. Ab dem 6. Monat nach Einführung der neuen Prämie, wird den Beschäftigten keine Ausgleichszahlung mehr gewährt, sondern nur noch die Prämie gemäß dieser Betriebsvereinbarung.“

➔ Metallverarbeitung, 040200/845/2016

## Neu eingestellte Mitarbeiter

Das Einbeziehen neu eingestellter Beschäftigter in bestehende Prämiensysteme ist ein bedeutsamer Regelungspunkt – insbesondere da in gut funktionierenden Prämiensystemen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter häufig als wenig zu kalkulierender Faktor und damit auch als Gefahr für das Prämiensystem gesehen werden. In der Regel werden neu eingestellte Beschäftigte im Referenzwert Anwesenheit mit einem Faktor versehen.

„Neu eingestellte Mitarbeiter werden für die ersten drei Monate mit dem Faktor 0,9 in der Anwesenheit berücksichtigt.“

→ Elektro, 080302/43/2004

Das folgende Beispiel beschreibt eine Einarbeitungsform, in der die neu eingestellten Beschäftigten vom ersten Tag an die Prämie der jeweiligen Produktionseinheit erhalten, ihre Leistung und Anwesenheit für die Dauer von fünf Tagen allerdings nicht berücksichtigt werden. Neu eingestellte Beschäftigte werden also für die Dauer von fünf Tagen mit Durchschnittswerten der jeweiligen Prämienbezugsgrößen belegt, welche die Prämie der Produktionseinheit weder positiv noch negativ beeinflussen. Des Weiteren werden auch die Beschäftigten bedacht, die aus einer anderen Produktionseinheit versetzt werden. Deren Vorerfahrung wird insofern berücksichtigt, als diese Beschäftigten nur für drei Tage einflusslos die Prämie bedienen. Beschäftigte, die bereits in diesem Produktionssystem gearbeitet haben und erneut der Produktionseinheit zugeordnet werden, werden vom ersten Tag an bei der Prämienberechnung berücksichtigt.

„Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Mitarbeiter, die neu eingestellt werden, erhalten während ihrer Einarbeitung vom ersten Tag an die Prämie der jeweiligen Produktionseinheit. Ihre Leistung und ihre Anwesenheitszeiten werden bei der Berechnung der Prämie für maximal 5 Tage nicht eingerechnet. Im Fall der Versetzung von einer Produktionseinheit in eine andere werden 3 Tage nicht eingerechnet, es sei denn, dass der Mitarbeiter bereits in der Produktionseinheit gearbeitet hat.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Die Dauer der Einarbeitungszeit ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Regelung. Es ist von der jeweiligen Produktionseinheit abhängig, wie lang oder

kurz diese Zeit angesetzt wird; wichtig ist jedoch, dass diese Zeit einflusslos auf die Prämie wirkt. Dass auch andere Zeiteinheiten vereinbart werden können, zeigt die folgende Regelung.

„Einarbeitungszeit und Zuschlag.

Die Einarbeitungszeit im Sinne des § 8.3 der Rahmenbetriebsvereinbarung beträgt in der Rohrfertigung 5 Wochen.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Eine andere Form, die Einarbeitungszeit im Prämiensystem zu regeln, ist im folgenden Beispiel beschrieben. Hier wurde die Regelung nicht nur für neu eingestellte Beschäftigten formuliert, sondern gleichermaßen für Versetzungen sowie für neue Prämienarbeiten.

„Einarbeitungszeit.

Werden Beschäftigte neu eingestellt oder ihnen neue Prämienarbeiten übertragen oder werden sie an einen anderen Arbeitsplatz versetzt, so erhalten sie eine angemessene Einarbeitungszeit. Während dieser Einarbeitungszeit erhalten sie ihren Prämienendurchschnittsverdienst, neu eingestellte Beschäftigte den Durchschnitt der Abteilung.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

An dieser Stelle wurde eine Vermischung vorgenommen, die sich bezieht auf neue und versetzte Beschäftigte, aber auch auf neu hinzukommende Arbeiten im Prämiensystem. Diese Regelung erlaubt dann nur noch, sich auf eine „angemessene Einarbeitungszeit“ zu verständigen, währenddessen der Prämienendurchschnittsverdienst gezahlt wird bzw. neu Eingestellte den Durchschnitt der Abteilung erhalten. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass diese Vermischung grundsätzlich kritisch zu bewerten ist. In dieser Passage sollte lediglich auf die im Arbeitssystem Beschäftigten Bezug genommen werden (Einstellungen, Versetzungen, Rückkehrer), nicht auf die Tätigkeiten im Arbeitssystem. Die Regelungen zur Berücksichtigung neuer Aufgaben oder Tätigkeiten im Arbeitssystem sind im Themenfeld „Datenermittlung, neue Referenzwerte“ vorzunehmen.

Um auch seitens des Produktionssystems eine Einarbeitung von Beschäftigten zu berücksichtigen, kann durch einen anteiligen Zuschlag pro Stunde der Zeitaufwand der Einarbeitung sowohl für den Einarbeitenden als auch

den Einzuarbeitenden berücksichtigt werden. Diese Regelung ist sowohl für Gruppenprämiensysteme als auch für Einzelprämiensysteme sinnvoll.

„Die Schicht erhält für die Dauer der Einarbeitung einen anteiligen Zuschlag pro Stunde, der den Zeitaufwand der Einarbeitung sowohl für die Einarbeitenden als auch für die Einzuarbeitenden abdeckt.“

→ Metallverarbeitung, 040200/844/2015

Eine andere Variante der Berücksichtigung von neu eingestellten Beschäftigten bietet die folgende Betriebsvereinbarung. Hierbei handelt es sich um eine Gruppenprämie, die durch eine Leistungszulage aufgrund Leistungsbeurteilung ergänzt ist. Die Besonderheit besteht darin, dass die Gewährung der Gruppenprämie in der Einarbeitungszeit von drei Monaten gestaffelt ist: 25 Prozent im ersten Monat, 50 Prozent im zweiten Monat und 75 Prozent im dritten Monat. Ab dem vierten Monat erhält der Beschäftigte zu seinem tariflichen Grundentgelt die volle Prämie der Gruppenleistung und nimmt ab diesem Zeitpunkt an der tariflichen Leistungsbeurteilung teil.

„Die neu eingestellten Mitarbeiter erhalten während der ersten drei Monate das tarifliche Grundentgelt (Entgeltgruppe). Ab dem 4. Monat erhalten die Mitarbeiter eine Leistungszulage aufgrund der tariflichen Leistungsbeurteilung. Weiterhin erhalten neue Mitarbeiter eine Gruppenprämie nach den oben beschriebenen Prinzipien, jedoch mit Eintritt in das Unternehmen zu 25% im 1. Monat, 50% im 2. Monat und 75% im 3. Monat der erreichten Gruppenleistung und ab dem 4. Monat der Betriebszugehörigkeit zu 100% der erreichten Gruppenleistung.“

→ Elektro, 040200/666/0

Alternativ lassen sich neu Eingestellte über eine Faktorberechnung berücksichtigen. Dabei wird eine Einflussgröße bezüglich der Prämienleistung (im Idealfall die Anwesenheit) mit einem Faktor versehen.

„Neu eingestellte Mitarbeiter werden mit dem Faktor 0,7 im 1. Monat, 0,8 im 2. Monat und 0,9 im 3. Monat in der Anwesenheit berücksichtigt.“

Ab dem 4. Monat werden neu eingestellte Mitarbeiter in ihrer Anwesenheit mit dem Faktor 1 berücksichtigt.“

→ Elektro, 040200/666/0

Das folgende Beispiel stellt eine Mischform dar: Berücksichtigt werden neu Eingestellte sowie Leiharbeitskräfte. Hierbei wird nicht der neu Beschäftigte mit einem Faktor belegt – sprich, er selbst wird in seiner Leistungserbringung faktorisiert –, sondern die Vorgabezeiten im Prämiensystem werden angepasst und zwar für jeden neuen Mitarbeiter um den Faktor 0,5 bzw. 0,3. Beide Faktoren haben einen zeitlichen Bezug, d.h.: In den ersten sechs Monaten greift der Faktorwert 0,5, in den folgenden sechs Monaten der Faktor 0,3.

„Bei den Vorgabezeiten ist die Zahl der Neueingestellten und der Leiharbeitnehmer, die in der jeweiligen Gruppe tätig sind, in der folgenden Weise zu berücksichtigen:

- In den ersten sechs Monaten ihrer Beschäftigung wird die Vorgabezeit für die Gruppe für jeden Leiharbeitnehmer oder Neueingestellten um jeweils  $0,5 \times \text{Vorgabezeit}/\text{Gesamtzahl der Gruppenmitglieder}$  erhöht.
- In den folgenden sechs Monaten ihrer Beschäftigung wird die Vorgabezeit für die Gruppe für jeden Leiharbeitnehmer oder Neueingestellten um jeweils  $0,3 \times \text{Vorgabezeit}/\text{Gesamtzahl der Gruppenmitglieder}$  erhöht.

Die genannten Fristen und Faktoren werden spätestens nach einem Jahr überprüft, und die Ergebnisse werden von den Beteiligten gemeinsam beraten.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Die vorausgehende Textstelle beschreibt abschließend, dass die genannten Fristen und Faktoren spätestens nach einem Jahr überprüft und die Ergebnisse von den Beteiligten gemeinsam beraten werden. Hier fehlt es an Präzisierung, wer zur Gruppe der Beteiligten gehört (dies wird auch nicht im weiteren Textverlauf der Betriebsvereinbarung konkretisiert). Eine genauere Beschreibung der Beteiligten wäre hier sinnvoll, da es sich um eine Änderung/Anpassung von Vorgabezeiten handelt. Der kleinste denkbare Beteiligtenkreis wäre hier die Gruppe. Weiterhin ist nicht geklärt, wie das Ergebnis der gemeinsamen Beratung aussehen kann bzw. welche Auswirkung das Ergebnis auf das Entgeltsystem haben kann.

Abschließend lassen sich die wesentlichen Punkte zusammenfassen, die beim Berücksichtigen neu eingestellter Beschäftigter im Prämiensystem festzulegen sind. Hier stellt der ERA NRW keine Anforderungen, die Aushandlung darüber obliegt den Betriebsparteien:

- Zielgruppe (neu eingestellte Mitarbeiter, Versetzungen, Rückkehrer)
- Dauer der Einarbeitungszeit
- Spezifizierung der Einarbeitungszeit (z. B. Staffelregelung)
- Zuschläge/Faktorberechnung für Einarbeitende
- Zuschläge/Faktorberechnung für Einzuarbeitende
- ggf. Zuschläge/Faktorberechnung auf Vorgabezeiten

### **Unterrichtung und Information der Beschäftigten**

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist in der Information der Beschäftigten zu sehen. Dieser Aspekt ist ein wichtiger Bestandteil einer Betriebsvereinbarung und wird gerade in Prämiensystemen sehr ausführlich behandelt. In anderen Leistungsentgeltsystemen ist die Information meist über das Vereinbarungs- oder Beurteilungssystem geregelt.

Bei der Einführung von Prämiensystemen ist es wünschenswert, dass sowohl die Information über das Prämiensystem als auch entsprechende Schulungen über das System festgelegt werden. Nachstehend werden zwei wesentliche Punkte geregelt: Mitarbeiterschulungen und das Informationsmaterial.

„Zur Erläuterung der Prämienthematik werden in ausreichender Form Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Ggf. wird eine anschauliche, leicht verständliche Broschüre entwickelt und jedem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt.“

→I Elektro, 080302/43/2004

Hinsichtlich der Unterrichtung der Beschäftigten ist es sinnvoll, ihnen einen Anspruch auf Einzelheiten zur Prämie einzuräumen. Im Folgenden wird in dreierlei Hinsicht die Unterrichtung der Beschäftigten geregelt: Zum einen wird die Information bei Neueinstellung oder Versetzung festgelegt; zum anderen besteht ein genereller Auskunftsanspruch für alle Beschäftigten; und zum dritten ist eine tägliche Information über den Stand der Produktivität vorgesehen.

„Unterrichtung der Arbeitnehmer.

Jeder Arbeitnehmer, der unter den Geltungsbereich dieser Betriebsvereinbarung fällt, hat Anspruch, über die Einzelheiten der Prämie unterrichtet zu werden. Jeder Arbeitnehmer erhält bei Einstellung oder Versetzung eine Mitteilung über die Zusammensetzung seines Prämienentgeltes. Hierzu gehört die tägliche Information über den aktuellen Stand der Produktivität.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/847/2011

Eine weitere Möglichkeit der regelmäßigen Unterrichtung besteht in einem Verfahren, bei dem eine Veröffentlichung der Prämienkennzahlen auf Schichtebene erfolgt. Unspezifisch bleibt allerdings die Einschränkung durch „soweit möglich“. An dieser Stelle wäre es sinnvoll gewesen, die Einschränkung zu konkretisieren auf bestimmte Kennzahlen oder Umstände, die eine Veröffentlichung der Kennzahlen verhindern.

„Die Kennzahlen werden – soweit möglich – schichtweise ermittelt und veröffentlicht. Als Prämie kommt der Monatswert der Zielerreichung zur Auszahlung, der um einen Monat versetzt monatlich mit der Entgeltabrechnung ausbezahlt wird.“

→I Elektro, 040200/666/0

Nachfolgend wird mit der Information der Beschäftigten ein Anspruch an das Prämiensystem formuliert: das Ziel, das Prämiensystem durch regelmäßige Information an die Beschäftigten glaubwürdig zu machen, das Vertrauen an das System zu erhöhen und eine hohe Transparenz zu gewährleisten.

„Die Glaubwürdigkeit des Prämiensystems, das Vertrauen in das Prämiensystem und eine hohe Transparenz werden erreicht, indem dem Mitarbeiter alle prämiensystemrelevanten Parameter zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Hierzu gehören bei jeder Veränderung die Punktzahlen zu den Anforderungsmerkmalen des Entgeltabkommens und die sich daraus ergebende Entgeltgruppe sowie die Standardprämie.“

→I Elektro, 080302/43/2004

Derlei Formulierungen finden sich verhältnismäßig selten in Vereinbarungen zu Prämiensystemen. Allerdings wird durch eine solche Begründung von beiden Betriebsparteien die Bedeutung der regelmäßigen Information akzeptiert und gemeinsam deutlich gemacht. Der Umkehrschluss ist dabei fast noch bedeutsamer: fehlende regelmäßige Information und Transparenz unterminieren die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Prämiensystem.

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte benennen, die im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zum Thema „Unterrichtung der Beschäftigten im Rahmen eines Prämiensystems“ verhandelt werden sollten:

- Schulung der Beschäftigten bei Einführung des Prämiensystems bzw. Schulung von Beschäftigten, die ins Prämiensystem wechseln (Neueinstellungen, Versetzungen)
- Bereitstellung von Informationsmaterial für die Beschäftigten im Prämiensystem (insbesondere bei dessen Einführung)
- Anspruch der Beschäftigten auf Unterrichtung über Prämienzusammensetzung
- Zyklus der Bereitstellung von Prämienkennzahlen (schichtweise, täglich, wöchentlich etc.)

### **Besondere Beschäftigtengruppen: Leiharbeitskräfte, Ferienarbeiter, Leistungsgewandelte, Leistungsgeminderte, Schwangere**

Gelegentlich werden in Betriebsvereinbarungen zu Prämien spezielle Beschäftigtengruppen bedacht: Einige Vereinbarungen regeln den Einsatz von Leih- oder Ferienarbeitskräften, von Leistungsgewandelten, Leistungsgeminderten oder Schwangeren im betrieblichen Prämiensystem. Diese Regelungen sind nicht erforderlich, sofern diese Beschäftigtengruppen bereits im Geltungsbereich von den Prämienregelungen ausgeschlossen wurden.

In einem Elektronunternehmen werden Leiharbeiter wie Neueingestellte in der Prämie berücksichtigt (siehe dazu auch [Kapitel 3.1.12](#)). Sie nehmen dabei auch zu 70 Prozent an der Prämie teil. Das heißt, neben dem Entgelt aus den tariflichen Regelungen des Verleihers werden die Prämienleistungen der Leiharbeiter mit einem ausgehandelten Prozentsatz honoriert.



„Leiharbeitnehmer werden nach den tariflichen Regelungen der ‚Verleiher‘ vergütet. Zusätzlich nehmen die Leiharbeitnehmer zu 70% an der monatlichen Prämie (ME-Anteil) teil. Leiharbeitnehmer werden in ihrer Anwesenheit wie unter Punkt 10 Abs. 5 (neu eingestellte Mitarbeiter) berücksichtigt.“ (ME = Equity Multiples = Eigenkapitalwert)

→ Elektro, 040200/666/0

Andere Regelungen zu Leiharbeitnehmern beziehen sich auf deren Zahlenverhältnis gegenüber den Stammbeschäftigten im Arbeitssystem. Im folgenden Beispiel ist das Maximalverhältnis von 4:1 (Stammbeschäftigte/Leiharbeitskräfte) festgelegt. Bei Änderung dieses Verhältnisses sind unter weiteren Bedingungen die Vorgabezeiten anzupassen.

„Detailregelung zum Prämienlohn.

Für 4 Prämienlöhner soll maximal 1 Leiharbeiter bzw. Neueinstellung beschäftigt werden. Ändert sich dieses Verhältnis und leidet die Effizienz über den schon bestimmten Faktor aus § 5.1 hinaus, werden die Vorgabezeiten entsprechend angepasst.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

In einer anderen Betriebsvereinbarung wurden Ferienarbeitnehmer im Prämiensystem mit einem Faktor von 0,8 berücksichtigt. Eine Beteiligung an der vereinbarten Standardprämie und der KVP-Prämie ist für diese Beschäftigten nicht vorgesehen.

„Ferienarbeiter werden in der Beschäftigungskapazität für die ersten vier Wochen mit dem Faktor 0,8 in der Anwesenheit eingelastet. Standardprämie und KVP-Prämie werden nicht für Ferienarbeiter gezahlt.“

→ Elektro, 080302/43/2004

Die Betriebsvereinbarung eines Elekrounternehmens regelt den Einsatz von Leistungsgeminderten im Prämiensystem und löst dies mit einer Faktorbelegung der Anwesenheitszeit im Verhältnis zum Grad der Behinderung.

„Bei Leistungsminderung von Mitarbeitern, die sich auf die Tätigkeit auswirkt, wird entsprechend dem Grad der Behinderung (GdB) eine Korrektur der Anwesenheitszeiten nach folgender Tabelle durchgeführt:

GdB-Faktor:

- |                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| – ab 50 % oder Gleichgestellte | Anwesenheit: 0,9 |
| – ab 60 %                      | Anwesenheit: 0,8 |
| – ab 70 %                      | Anwesenheit: 0,7 |
| – ab 80 %                      | Anwesenheit: 0,6 |

Schwangere Mitarbeiterinnen werden mit einer Anwesenheit von 0,7 berechnet.“

→ Elektro, 040200/666/0

In der gleichen Vereinbarung sind schwangere Mitarbeiterinnen mit dem Faktor von 0,7 bei der Anwesenheitszeit belegt.

Auch wenn der ERA NRW nicht explizit fordert, alle Eventualitäten im Arbeitssystem einer Prämie zu berücksichtigen, so ist es doch sinnvoll, für jede Prämie in einer Betriebsvereinbarung festzulegen, ob besondere Beschäftigtengruppen – neben der Besonderheit der Versetzung oder der Einstellung neuer Beschäftigter – Teil des Prämiensystems sind oder es möglicherweise sein werden. Daher gilt es abschließend die Fragen zu beantworten:

- Welche besonderen Beschäftigtengruppen fallen unter die Prämienregelungen und sind nicht durch den Geltungsbereich vom Prämiensystem ausgeschlossen?
- Steht die Besonderheit der Beschäftigtengruppe in einem Zusammenhang zum Leistungsgrad der Prämie?
- Wenn die Besonderheit der Beschäftigtengruppe in einem Zusammenhang zum Leistungsgrad der Prämie steht: Wie kann dies im Prämiensystem berücksichtigt werden (z. B. durch Faktorbelegung)?

### 3.1.13 Zusammenfassung Prämie (Leistungsentgelt)



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Für die Formulierung einer Betriebsvereinbarung zur Prämie gemäß ERA NRW sind zusammenfassend folgende Regelungen von den Betriebsparteien auszuhandeln:

- Prämienform/Prämienverfahren
  - Prämienart
  - Prämienumfang
  - Prämienaufbau
  - Prämienvariabilität
  - Ziele von Prämien
  - ggf. Standardprämie
- Prämienbezugsgröße/Prämienbezugsleistung
  - Art der Prämienbezugsgröße und Spezifizierung
  - Festlegung einer oder mehrerer Prämienbezugsgrößen (Bündel)
  - Festlegung der Kombination von Prämienbezugsgrößen
  - Ausschluss von Prämienbezugsgrößen
- Prämienausgangsleistung
- Prämienuntergrenze
- Prämienformel (Verteilungsschlüssel)
- Prämienkurve bzw. Prämientabelle
- Prämienendleistung/Prämienobergrenze
- Datenermittlung, Methoden der Datenermittlung
  - Festlegung der Methoden zur Datenermittlung
  - Beteiligung des Betriebsrats bei Datenermittlung
  - Beteiligung des Betriebsrats bei Methodenanwendung
  - ggf. Spezifizierung der möglichen Datenermittlungsmethoden
  - ggf. Vereinbarung von Durchschnittszeiten/-werten
  - ggf. Vereinbarung von Zuschlägen
  - ggf. Vereinbarung von Verteilzeiten
- Änderung, Anpassung der Referenzwerte
  - Änderung der Referenzwerte bei Änderung der Arbeitsorganisation
  - Änderung der Referenzwerte bei Änderung des Personalbestandes

- ggf. Festlegung der Referenzwerte für einen festgelegten Zeitraum
- Einsetzung einer paritätischen Prämienkommission
- ggf. routinemäßige Überprüfung des Prämienverlaufs
- Einbindung des Betriebsrats
- Beanstandungen und Reklamationen
  - Wer darf eine Reklamation/Beanstandung vorbringen?
  - Wie muss eine Reklamation/Beanstandung eingegeben werden?
  - Gibt es eine paritätische Prämienkommission, die bei Reklamationen/Beanstandungen tätig wird?
  - Wie ist die Eskalation geregelt, wenn in den Instanzen keine Einigung erzielt werden kann?
- Besondere Bestimmungen zur Prämie: Umstellung, Einführung
- Besondere Bestimmungen zur Prämie: neu eingestellte Beschäftigte
  - Zielgruppe (neu eingestellte Mitarbeiter, Versetzungen, Rückkehrer)
  - Dauer der Einarbeitungszeit
  - Spezifizierung der Einarbeitungszeit (z. B. Staffelregelung)
  - Zuschläge/Faktorberechnung für Einarbeitende
  - Zuschläge/Faktorberechnung für Einzuarbeitende
  - ggf. Zuschläge/Faktorberechnung auf Vorgabezeiten
- Besondere Bestimmungen zur Prämie: Information der Beschäftigten
  - Schulung der Beschäftigten bei Einführung des Prämiensystems bzw. Schulung von Beschäftigten, die ins Prämiensystem wechseln (Neueinstellungen, Versetzungen)
  - Bereitstellung von Informationsmaterial für die Beschäftigten im Prämiensystem (insbesondere bei Einführung des Prämiensystems)
  - Anspruch der Beschäftigten auf Unterrichtung über Prämienzusammensetzung
  - Zyklus der Bereitstellung von Prämienkennzahlen (schichtweise, täglich, wöchentlich etc.)
- Besondere Bestimmungen zur Prämie: Besondere Beschäftigtengruppen
  - Welche besonderen Beschäftigtengruppen fallen unter die Prämienregelungen und sind nicht durch den Geltungsbereich vom Prämiensystem ausgeschlossen?
  - Steht die Besonderheit der Beschäftigtengruppe in einem Zusammenhang zum Leistungsgrad der Prämie?
  - Wenn die Besonderheit der Beschäftigtengruppe in einem Zusammenhang zum Leistungsgrad der Prämie steht: Wie kann dies im Prämiensystem berücksichtigt werden (z. B. durch Faktorbelegung)?

### 3.2 Zielvereinbarungen: ZV I (Leistungsentgelt) und ZV II (Zeitentgelt)

Die Zielvereinbarung ist eine Entgeltmethode, die ebenfalls im ERA NRW behandelt wird. Es handelt sich dann um eine Zielvereinbarung, wenn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) festgelegt wird (§9.1 ERA NRW). In NRW gilt: Zielvereinbarungen als Entgeltmethode sind entweder dem Leistungsentgelt nach Nr. 3 (Zielvereinbarung I = ZV I) oder dem Zeitentgelt mit einer Zielvereinbarung auf Basis eines zu beurteilenden Leistungsverhaltens nach Nr. 7 (Zielvereinbarung II = ZV II) zuzuordnen. Beide Zielvereinbarungsmethoden sind per Betriebsvereinbarung zu regulieren.

Zielvereinbarungen I geben für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen vor. Hierbei bemisst sich das Leistungsentgelt nach dem Grad der Zielerreichung.

Die Regelungen zur Zielvereinbarung II sind ebenfalls in §9 ERA NRW beschrieben, in dem auch die Bedingungen für die Zielvereinbarung I formuliert sind. Der ERA NRW erlaubt die Anwendung von Zielvereinbarungen auch für das Zeitentgelt, in dem vor ERA nur die Beurteilung als Leistungskomponente in Frage kam. Auch für die Zielvereinbarung II gilt: Es handelt sich dann um eine Zielvereinbarung, wenn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) festgelegt wird (§9.1 ERA NRW). Im Zeitentgelt ist eine Zielvereinbarung auf Basis eines zu beurteilendem Leistungsverhalten nach Nr. 7 (Zielvereinbarung II) durchführbar. Bei Zielvereinbarungen II bemisst sich die Höhe der Leistungszulage nach dem Ergebnis der Beurteilung des Leistungsverhaltens (diese Leistungsverhaltensbeurteilung ist nicht mit der Leistungsverhaltensbeurteilung nach § 10 ERA NRW zu verwechseln, die sich auf ein generelles Beurteilen von Leistungsverhalten bezieht, wohingegen sich die Beurteilung des Leistungsverhaltens in der Methode Zielvereinbarung II auf die Beurteilung einer Zielerreichung bezieht).

Für beide Entgeltmethoden gilt: In der Betriebsvereinbarung werden die Rahmenbedingungen, insbesondere die Auswahl der Ziele, der Vereinbarungszeitraum und der Ablauf des Vereinbarungsprozesses geregelt (§9.2 ERA NRW).

Die Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen I soll zudem das Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt sowie ggf. die Gewichtung zwischen verschiedenen Zielen, die Methode der Ermittlung der Zielerreichung und Regelungen zu den Rahmenbedingungen, unter denen

die Leistung erbringbar ist, beinhalten (§9.3 ERA NRW). In der Zielvereinbarung sind für ZV I noch die Entgeltmodalitäten festzulegen (§9.8 ERA NRW).

Die Unterscheidung zwischen ZV I und ZV II ist im ERA NRW nicht einfach abzuleiten. In beiden Entgeltgrundsätzen ist die Methode zulässig, die Wahl der Ausgestaltung allerdings entscheidet schlussendlich darüber, ob es sich um eine Zielvereinbarung im Zeitentgelt (ZV II) oder eine Zielvereinbarung im Leistungsentgelt (ZV I) handelt. Dies macht die Zielvereinbarung – trotz ihrer aktuell geringen Verbreitung – zu einer Entgeltmethode mit durchaus betriebspolitischer Relevanz, da die Ausgestaltung der Entgeltmethode in der Betriebsvereinbarung faktisch die Zugehörigkeit zu einem Entgeltgrundsatz bestimmt. In allen anderen Fällen (Beurteilung, Akkord, Prämie etc.) ist die Entgeltmethode eindeutig mit dem Entgeltgrundsatz verknüpft, dies ist bei der Methode Zielvereinbarung nicht der Fall.

Daher werden hier nun zunächst die Regularien vorgestellt, die die Methode Zielvereinbarung in beiden Entgeltgrundsätzen (Leistungsentgelt und Zeitentgelt) gemeinsam hat. Im ersten Teil werden demnach alle Regelungspunkte analysiert, die grundsätzlich für die Methode ZV im ERA NRW per Betriebsvereinbarung zu regeln sind. Im zweiten und dritten Schritt werden explizit die Regularien vorgestellt, die für die ZV I respektive für die ZV II gelten und damit die Zugehörigkeit zum geltenden Entgeltgrundsatz festlegen.

Für beide Entgeltmethoden (ZV I und ZV II) sind per Betriebsvereinbarung einige Regelungen zu treffen. In allen analysierten Betriebsvereinbarungen zu Zielvereinbarungen findet sich eine Passage, in der allgemeine Rahmenbedingungen zur Zielvereinbarung festgelegt werden.

### 3.2.1 Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungen



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Einige Rahmenbedingungen haben die Qualität einer Präambel. Sie umschreiben grundsätzliche Annahmen zu den Bedingungen, unter denen das System Zielvereinbarung im Unternehmen praktiziert werden soll. Das folgende Beispiel formuliert den Anspruch an ein nachvollziehbares und transparentes System der Ermittlung der Erfolgsbeteiligung.

„Das nachfolgend dargestellte System sichert eine nachvollziehbare und transparente Ermittlung der Erfolgsbeteiligung.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/269/2005

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung ist in folgendem Vereinbarungstext formuliert. Als Voraussetzung für die Zielvereinbarung wird ein vertrauensvoller Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern festgeschrieben. Die Wahl des Begriffs Dialog zielt bereits auf eine wesentliche Beschreibungsgröße für funktionierende Zielvereinbarungen: Die Vereinbarung von Zielen zwischen Mitarbeitern und ihren Führungskräften ist hoch voraussetzungsvoll. Denn es handelt sich dabei um ein hierarchieübergreifendes System, das Vereinbarungen zwischen zwei gleichberechtigten Partnern im Aushandlungsprozess vorsieht, die es für den Zeitraum der Vereinbarung verstehen, den Hierarchieunterschied zu überwinden. Dies gelingt in beidseitigem vertrauensvollem Dialog.

„Die Vereinbarung über Ziele setzt einen vertrauensvollen Dialog zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern über die wichtigen Ziele des kommenden Geschäftsjahres voraus.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

Eine weitere Rahmenbedingung ist einer Präambel ähnlich: Die Zielvereinbarung wird in einen arbeitsbezogenen Kontext gestellt und in Bezug auf die Zielerfüllung relativiert. Die Zielerreichung darf nicht das zentrale Kerninteresse für die Beschäftigten werden, sondern – zwischen den Zeilen – soll das „große Ganze“ im Blick behalten werden. Diese Regelung ist als durchaus sinnvoll einzustufen, da in der betrieblichen Praxis eine Überbewertung von Zielerreichung „ohne Rücksicht auf Verluste“ zu beobachten ist.

„Die Vereinbarung der Ziele darf nicht dazu führen, dass sich die Beschäftigten ausschließlich auf die Erfüllung der Ziele konzentrieren; andere Aufgabenstellungen dürfen hierdurch nicht vernachlässigt werden. Hierauf ist bei der Zielvereinbarung besonderer Wert zu legen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Neben den Akteuren im Zielvereinbarungsprozess – Beschäftigten und Vorgesetzten – kann auch ein dritter Akteur berücksichtigt werden: der Betriebs-

rat. Um ihm die Überprüfung der Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen zu ermöglichen, wird ihm nachstehend das Recht auf Einsicht in alle Zielvereinbarungen gewährt.

„Um dem Betriebsrat die Möglichkeit zu geben, zu überprüfen, ob mit einer Zielvereinbarung gegen Gesetz, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung verstoßen wird, hat der Betriebsrat ein Einsichtsrecht in die Zielvereinbarungen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

Sofern für Zielvereinbarungen Rahmenbedingungen formuliert werden, sollten sie sich zusammenfassend auf folgende Bereiche beziehen:

- Gestaltung des Zielvereinbarungssystems (Transparenz etc.)
- Voraussetzungen im Binnenverhältnis Mitarbeiter/Führungskraft
- ggf. Grenzen des Zielvereinbarungssystem, Verhalten der Zielerreichung
- Einbindung des Betriebsrats in das Zielvereinbarungssystem

### 3.2.2 Auswahl der Ziele und Anpassung von Zielen

Beide Entgeltmethoden (ZV I und ZV II) im ERA NRW sehen vor, dass die Auswahl von Zielen in einer Betriebsvereinbarung geregelt wird. Für diesen Vorgang liefert der Tarifvertrag keine relevanten Einschränkungen. Einzig die Qualität der Ziele ist von Bedeutung, da sie – wenn es sich etwa um Ziele handelt, die an sachbezogene Bezugsmerkmale gekoppelt sind – nahezu post-faktisch über die Zuordnung zum Entgeltgrundsatz und damit über alle weiteren Grundzüge des Zielvereinbarungssystem entscheiden.

Die folgenden Ausführungen zur Auswahl der Ziele sind – und so sind sie ausdrücklich angelegt – für beide Entgeltmethoden gültig und anwendbar. Regelungen zur Auswahl von Zielen, die explizit die Zielvereinbarung I oder die Zielvereinbarung II im Fokus haben, finden sich ergänzend zu den in diesem Kapitel behandelten Regelungspunkten in [Kapitel 3.3](#) und [Kapitel 3.4](#).

Häufig werden unter dem Punkt „Auswahl der Ziele“ Regelungen entwickelt, die weniger etwas über die Qualität oder die Art der Ziele aussagen als vielmehr Vereinbarungen über die Anzahl und den Prozess der Zielbildung beinhalten. Im folgenden Beispiel wurde die Anzahl der Ziele festgelegt. Auffallend ist, dass tatsächlich in allen Betriebsvereinbarungen mindestens drei



Ziele vereinbart wurden. Ähnlich wie im folgenden Beispiel ist es laut keiner Betriebsvereinbarung möglich, mehr als zehn Ziele zu vereinbaren. Das bedeutet: Die Anzahl an zu vereinbarenden Zielen liegt üblicherweise zwischen drei und zehn.

„Die vereinbarten Ziele (mindestens 3, nicht mehr als 10) werden im Leistungsmanagement-Formular (Anlage 2a und 2b) festgehalten.“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

Die grundsätzliche Entwicklung von Zielen – und damit ist das Feld der „Auswahl von Zielen“ schon weitestgehend abgesteckt – bezieht sich auf den Zielbildungsprozess. Damit sind all die Regelungen gemeint, die den Akteuren (Beschäftigten wie Vorgesetzten) den Zielbildungsprozess erleichtern oder ihn einschränken. Die Auswahl von Zielen wird in der Regel aus einer unternehmensnahen Perspektive bestimmt: In der Regel werden in den analysierten Betriebsvereinbarungen die individuellen Ziele für eine Zielvereinbarung aus übergeordneten Abteilung-, Standort- oder Unternehmenszielen abgeleitet. Dies schränkt die Auswahl auf solche Ziele ein, die dieser Grundanforderung genügen.

Um auch hier die betriebliche Interessenvertretung frühzeitig einzubinden, enthält die folgende Vereinbarung den Passus, dass der Betriebsrat rechtzeitig vor den Zielerreichungsgesprächen über die wesentlichen übergeordneten Zielsetzungen zu informieren ist. Diese Regelung kann dabei helfen, zu abstrakte oder für den Beschäftigten und seine Führungskraft nicht herunterbrechende übergeordnete Ziele zu identifizieren und rechtzeitig anzupassen.

„Rechtzeitig vor den Zielerreichungsgesprächen informiert der Arbeitgeber die jeweilige Arbeitnehmervertretung über die wesentlichen Zielsetzungen im Zielvereinbarungsjahr, aus denen die jeweiligen Einzelziele abzuleiten sind.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

In wenigen Betriebsvereinbarungen wurde eine ergänzende Regelung getroffen, die besagt, dass die Auswahl der Ziele auch dadurch angereichert werden kann, dass die Beschäftigte eigene Vorschläge für Ziele entwickeln können, um sie in den Zielvereinbarungsprozess einfließen zu lassen.

„Die Beschäftigten sind zu eigenen Vorschlägen angehalten und haben dadurch eine reale Chance, die Gestaltung ihrer Zielvereinbarungen zu beeinflussen.“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

Abschließend zum Thema Zielauswahl sei auf die erforderliche Anpassung verwiesen. In allen Betriebsvereinbarungen ist zu regeln, unter welchen Bedingungen eine Anpassung oder Änderung von Zielen erfolgt.

„Vereinbarte Ziele müssen angepasst bzw. neu festgelegt werden, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern (Mitarbeiter übernimmt andere Aufgaben, Ziel ist aufgrund vom Mitarbeiter nicht zu verantwortender Vorfälle nicht mehr erreichbar, Abteilungsziele ändern sich u. a.).“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

Von großer Bedeutung ist dabei, in dieser Regelungspassage eindeutige Verantwortlichkeiten zu bestimmen: Wer hat festzustellen, dass sich Rahmenbedingungen geändert haben? (Mitarbeiter? Vorgesetzte? andere Arbeitsbereiche im Unternehmen?) Ergibt sich aus dieser Feststellung zwingend eine Anpassung der Ziele? Welche Auswirkungen hat die Zielanpassung auf die gesamte Zielvereinbarung?

Ein Sonderfall wird in folgender Passage geregelt: Erfüllt ein Beschäftigter das Ziel unverschuldet nicht, gilt Letzteres als zu 50 Prozent erfüllt. Dies ermöglicht eine leistungsentgeltrelevante Berücksichtigung der Zielverfolgung bis zum Feststellzeitpunkt der Nichterfüllbarkeit.

„Sollten vereinbarte Ziele aus Gründen, auf die der Mitarbeiter keinen Einfluss oder die er nicht zu vertreten hat, nicht erreicht werden, gilt das jeweilige Ziel als mit 50% erfüllt (z. B. Insolvenz eines oder mehrerer wichtiger Kunden; Umstrukturierung des Arbeitsgebietes; Unmöglichkeit der geplanten Markteinführung neuer Produkte).“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Zusammenfassend empfiehlt es sich, zum Regelungspunkt „Auswahl der Ziele“ folgende relevante Aspekte zu vereinbaren:

- Mindest- und Maximalanzahl der Einzelziele
- Ableitung der individuellen Ziele aus übergeordneten Zielen?
- Einbringung eigener individueller Ziele möglich?
- Gründe für Anpassung oder Änderung von Einzelzielen
- Verfahrensregeln zur Änderung oder Anpassung von Einzelzielen

### 3.2.3 Vereinbarungszeitraum



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

In beiden Entgeltmethoden (ZV I und ZV II) im ERA NRW sind Regelungen zum Vereinbarungszeitraum zu treffen. Für diesen Vorgang liefert der Tarifvertrag keine relevanten Einschränkungen. Individuelle betriebliche Regelungen müssen demnach auf betrieblicher Ebene ausgehandelt werden.

In den meisten Fällen beträgt der Vereinbarungszeitraum ein Jahr. Dies wird auch impliziert, wenn ein jährliches Gespräch festgesetzt wird. Ergänzend dazu wurde im folgenden Beispiel auch die Gesprächssprache zum Gegenstand der Vereinbarung.

„Die Gespräche finden jährlich statt. Sie werden auf Deutsch geführt, sofern Mitarbeiter und Vorgesetzter einvernehmlich keine andere Gesprächs-Sprache bestimmen.“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

In einem metallverarbeitenden Unternehmen einigte man sich über den Vereinbarungszeitraum von einem Jahr hinaus auch auf eine unterjährige Zielerreichung.

„Zielvereinbarung und -erreicherung

Grundlage sind die vom Vorgesetzten mit den einzelnen Beschäftigten im Zielvereinbarungsgespräch vereinbarten Ziele für den Zeitraum eines Jahres, wobei auch unterjährige Zielerreichungen vereinbart werden können.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Der nachstehend zitierte Hersteller von Kraftwagenteilen hat keinen festen Vereinbarungszeitraum geregelt: Hier wird die Vereinbarung des Zeitraums mit in den Zielvereinbarungsprozess aufgenommen und der Verantwortung von Vorgesetztem und Beschäftigten übertragen. Allerdings ergibt sich aus der Formulierung, dass auch hier vom Jahreszyklus als längstem zu vereinbarenden Zeitraum ausgegangen wird. Eine weitere explizite Einschränkung erfährt diese Regelung bei der besonderen Beschäftigtengruppe der neu eingetretenen Beschäftigten bzw. der neu eingetretenen Vorgesetzten: Mindestens sechs Monate bis zum Jahresende müssen vorliegen, um überhaupt noch eine Zielvereinbarung für das laufende Geschäftsjahr vereinbaren zu können.

„Zielvereinbarungen beziehen sich auf den zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter vereinbarten Zeitraum. Sie sollten nach Möglichkeit nach der Planungsrunde zum Ende des Vorjahres getroffen werden. Bei Neueintritt eines Mitarbeiters oder seines Vorgesetzten im laufenden Geschäftsjahr können Ziele für dieses Geschäftsjahr nur vereinbart werden, wenn der Zeitraum bis zum Jahresende noch 6 Monate oder mehr beträgt.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

Aus den analysierten Betriebsvereinbarungen konnten folgende Regelungspunkte zum Vereinbarungszeitraum zusammengefasst werden:

- Zeitraum der Zielvereinbarung (in der Regel ein Jahr, Geschäftsjahr)
- Regelung zur unterjährigen Zielerreichung
- Regelung zu neuen Mitarbeitern oder neuen Vorgesetzten

### 3.2.4 Ablauf des Vereinbarungsprozesses

Der Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses ist ebenfalls für beide Entgeltmethoden (ZV I und ZV II) des ERA NRW zu regeln. Üblicherweise wird der Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses mit vielen einzelnen Regelungen festgeschrieben, da hier verschiedene Parameter zu bedenken sind. Die wesentlichen Punkte dieses Abschnittes sind exemplarisch in den folgenden Textpassagen aus Betriebsvereinbarungen dargestellt.

In der Regel beginnt der Zielvereinbarungsprozess mit der Vermittlung der übergeordneten Unternehmens- oder Abteilungsziele an die betroffenen Beschäftigten. Laut folgender Formulierung hat die bzw. der Vorgesetzte seine Mitarbeiter zu informieren.

„Grundlage der Zielvereinbarung ist die Information des Vorgesetzten an den Mitarbeiter über die Strategie, Planung und Ziele des Unternehmens bzw. der jeweiligen Organisationseinheit.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

Des Weiteren ist festzulegen, in welcher Form das Zielvereinbarungsgespräch stattfinden soll. Gemäß den meisten Betriebsvereinbarungen erfolgt die Zielvereinbarung in einem persönlichen Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

„In Anlehnung an die bereits vorgegebenen Abteilungsziele legen Vorgesetzter und Mitarbeiter zu Beginn des Beurteilungszeitraumes gemeinsam in einem persönlichen Gespräch die Arbeitsziele des Mitarbeiters für diesen Zeitraum fest.“

→I Chemische Industrie, 010702/69/2007

Eine andere Form der Zielvereinbarung sieht eine elektronische/digitale Unterstützung des Zielvereinbarungsgespräches vor. Ein Hersteller von Kraftwagenteilen vereinbarte 2014 einen Zielvereinbarungsprozess, der streng durch ein elektronisches Softwaretool unterstützt wird. Eine Durchführung ohne dieses Tool ist im Grunde nicht vorgesehen und stellt in diesem Betrieb die Ausnahme dar. Dabei ist zu regeln, dass der Betriebsrat dem Einsatz der Software zustimmt und diese Grundlage des Vereinbarungsprozesses ist. Darüber hinaus wurde geregelt, dass der Prozess ausschließlich über die Software abzuwickeln ist und keine anderen Dokumentationsformen gestattet sind.

„Eine elektronische Verarbeitung bedarf der Zustimmung des Betriebsrats. Die elektronische Verarbeitung durch eine spezielle Software [...] ist Grundlage des Zielvereinbarungsprozesses bei [der Firma]. Der Zielvereinbarungsprozess wird durch das Software-Tool [...] unterstützt. Alle Unterlagen, Dokumentation etc. über die Zielvereinbarungen werden ausschließlich über diese Software abgewickelt. Schattentabellen oder -dokumentation sind nicht zulässig.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Weiterhin ist sicherzustellen, wie Beschäftigte den Zielvereinbarungsprozess durchführen können, die nicht über einen Computerzugang verfügen.

„Sofern Beschäftigte keinen Zugang zum Software-Tool [...] haben, um ihren Zielvereinbarungsprozess damit durchzuführen, ist ihnen [...] ein entsprechender Zugang zur Verfügung zu stellen.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Eine in der Praxis vorzufindende Konsequenz der zunehmenden Digitalisierung von Prozessen ist auch bei der Unterstützung einer Zielvereinbarung durch eine Software zu beobachten: Die Möglichkeit, die Zielvereinbarung nahezu vollständig elektronisch abzuwickeln, kann dazu führen, dass auf das persönliche Gespräch verzichtet wird. Die sich aus der Zielvereinbarung ergebenden Vereinbarungsanforderungen werden dann nur über eine digitale Lösung erfüllt. Dabei geht allerdings der wesentliche Aspekt, das persönliche Gespräch, für den Zielvereinbarungsprozess verloren. Daher sei an dieser Stelle ausdrücklich empfohlen, diesen Prozess bei elektronischer Unterstützung auch immer persönlich durchzuführen.

Eine unbedingt zu verhandelnde Regelung betrifft die Zielerreichungsüberprüfung, die ggf. zu einer Ziellanpassung führen kann. Zwar ist in der Regel die bzw. der Vorgesetzte für die Zielorientierung zuständig; dennoch wird in einige Vereinbarungen die kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung den Beschäftigten zugeschrieben. Das folgende Beispiel beschreibt anschaulich, dass der Beschäftigte in jedem Fall den Vorgesetzten zu informieren hat, sobald ein vereinbartes Ziel – verschuldet oder unverschuldet – nicht zu erreichen ist. Gleichmaßen ist dann der Vorgesetzte aufgefordert, die Problemlösung zu unterstützen. Dies kann eine Ziellanpassung mit sich bringen, aber auch eine andere Maßnahme, die das ursprünglich vereinbarte Ziel wieder erreichbar werden lässt.

„Die Verantwortung für die Zielerreichung trägt der Beschäftigte. Wird zu einem Zeitpunkt deutlich, dass ein vereinbartes Ziel nicht erreichbar ist, unabhängig davon, ob der Beschäftigte dies zu vertreten hat, so muss der Beschäftigte den Vorgesetzten umgehend darüber informieren. Der Vorgesetzte unterstützt den Beschäftigten bei der Problemlösung.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Als ebenso dem Zielvereinbarungsprozess zuträglich erweisen sich die Regelungen zu unterjährigen Statusgesprächen.

„Als Zwischenfeedback zur Zielerreichung dienen ggf. unterjährige Statusgespräche. Sie sollen dazu genutzt werden, den Stand der aktuellen Zielerfüllung festzustellen und ggf. Maßnahmen zur Zielerreichung zu besprechen.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Die Gestaltung von Zielvereinbarungsprozessen beinhaltet nicht nur den Aushandlungsprozess selbst, in der Regel werden in Betriebsvereinbarungen auch die Vor- und Nachbereitung der Zielvereinbarung in die Prozessbeschreibung aufgenommen. Um den Zielvereinbarungszeitraum abzuschließen, sollte vereinbart werden, dass sich sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte auf das abschließende Gespräch über die Zielerreichung vorzubereiten haben. Durch diese Regelung in der Betriebsvereinbarung ist sichergestellt, dass den Beschäftigten für diese Tätigkeit Zeit eingeräumt wird.

„Zum Ablauf des Bewertungszeitraumes bereiten sich Mitarbeiter und Vorgesetzter unabhängig voneinander auf das jährliche Feedback-Gespräch vor.“

→I Chemische Industrie, 010702/69/2007

Zum Vereinbarungsprozess gehört auch darüber zu befinden, wie mit den aus diesem Prozess hervorgehenden Daten verfahren wird. Dazu gehört zum einen die Rolle der Beteiligten als auch die Art der Aufbewahrung der Daten und Ergebnisse.

„Es besteht Konsens darüber, dass nur die direkt an den Leistungsfeedback- und Zielerreichungsgespräch beteiligten Personen Original bzw. Kopie des Leistungsmanagement-Formulares sowie des individuellen Entwicklungsplanes erhalten. Lediglich der Personalakte des Mitarbeiters wird eine weitere Kopie hinzugefügt. Es erfolgt aber keine darüber hinausgehende zentrale Aufbewahrung.“

→I Chemische Industrie, 010702/69/2007

Auch der Betriebsrat kann in diesem Prozess als Akteur vorgesehen sein: Sowohl an der Vereinbarung von Zielen als auch am Zielerreichungsgespräch kann er auf Wunsch der bzw. des Beschäftigten teilnehmen. Laut folgender Regelung kann auf Wunsch des Mitarbeiters eine ihm übergeordnete Person und/oder ein Mitglied des Betriebsrats oder des Gesamtbetriebsrats hinzugezogen werden.

„Auf Wunsch des Mitarbeiters kann eine ihm übergeordnete Person und/oder ein Mitglied des Betriebsrates bzw. des Gesamtbetriebsrates (z. B. wenn der Mitarbeiter selbst Mitglied des Betriebsrates ist) hinzugezogen werden.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Darüber hinaus kann dem Betriebsrat ein Einsichtsrecht in den Beurteilungsprozess gewährt werden, sofern die Zustimmung des Beschäftigten vorliegt.

„Zur Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte erhält der zuständige Betriebsrat mit Zustimmung des Mitarbeiters ein Einsichtsrecht in die Beurteilung der Zielerreichung.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Noch expliziter wird der Umgang mit den betrieblichen Daten in folgender Betriebsvereinbarung dargelegt. Hier werden Zielvereinbarungen in einer Pilotphase getestet. Es ist sichergestellt, dass die dabei gewonnenen Daten nicht zur Änderung von Sollvorgaben verwendet werden und ausschließlich der Erprobung dienen. Die beteiligten Akteure sind in den Passus aufgenommen und dem Datengeheimnis verpflichtet.



„Alle in der Pilotphase erhobenen und genutzten Daten, die über Leistung und Verhalten der Beschäftigten Rückschlüsse erlauben, dienen ausschließlich dem Zweck, das Modell der Zielvereinbarung zu erproben. Derartige Analysen dienen nicht dem Zweck, Sollvorgaben anzupassen. Diejenigen Personen, die Kenntnis über derartige Informationen erlangen, sind vom betrieblichen Datenschutzbeauftragten auf das Datengeheimnis gem. § 5 BDSG zu verpflichten.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Auf die Durchführung von Zielvereinbarungen sind sowohl Vorgesetzte als auch Beschäftigte hinreichend vorzubereiten. Dies kann in Form von Schulungen erfolgen, im aktuellen Beispiel durch eine Online-Schulung.

„Alle Beschäftigten, für die diese Vereinbarung gilt, erhalten die Möglichkeit, an Online-Schulungen für das Zielvereinbarungsgespräch teilzunehmen. Die Beschäftigten können sich darüber hinaus vom Betriebsrat und von Mitarbeitern aus der Abteilung Human Resources über Zielvereinbarungen beraten lassen.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Darüber hinaus ist es eine sinnvolle ergänzende Regelung, wenn Mitarbeiter sich über den Zielvereinbarungsprozess vom Betriebsrat oder von Zuständigen aus der Personalabteilung beraten lassen können. Gleichmaßen sind auch Präsenzschulungen als Schulungsmethode zielführend.

„Alle Beschäftigten, für die diese Vereinbarung gilt, erhalten die Möglichkeit, an Online-Schulungen für das Zielvereinbarungsgespräch teilzunehmen. Die Beschäftigten können sich darüber hinaus vom Betriebsrat und von Mitarbeitern aus der Abteilung Human Resources über Zielvereinbarungen beraten lassen.“

→ I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Die Unterstützung durch Vorgesetzte spielt in einigen Betriebsvereinbarungen eine zentrale Rolle bei der Durchführung der Zielvereinbarungen.

„Der Vorgesetzte unterstützt den Mitarbeiter in jeder Hinsicht bei der Erreichung seiner Arbeitsziele.“

→ I Chemische Industrie, 010702/69/2007

Die Regelungen zum Ablauf des Zielvereinbarungsprozesses sind ein wesentlicher Bestandteil der Betriebsvereinbarung zu diesem Thema. Zusammenfassend sei empfohlen, bei der Klärung des Ablaufs folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Vermittlung übergeordneter Abteilungs- oder Unternehmensziele
- Methode des Zielvereinbarungsgespräches (persönlich)
- ggf. Verwendung von Software/digitalen Lösungen
- Überprüfung der Zielerreichung durch Beschäftigte
- Vorbereitung auf das Zielerreichungsgespräch
- Rolle und Aufgaben der beteiligten Akteure in Bezug auf den Datenschutz
- Beteiligung des Betriebsrats
- Schulung und Beratung von Vorgesetzten und Beschäftigten
- Unterstützung durch Vorgesetzte

### 3.2.5 Widerruf, Reklamation, Schlichtung



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Ebenfalls regelungserforderlich ist für beide Methoden der Zielvereinbarungen nach ERA NRW (ZV I und ZV II) das Verfahren bei Nichteinigung. Hierbei sollten drei Ebenen berücksichtigt werden: der Widerruf, die Reklamation und das Eskalationsverfahren bei Schlichtung.

Die analysierten Betriebsvereinbarungen lieferten verschiedene Beispiele, wie nach Abschluss einer Zielvereinbarung verfahren werden kann. In einigen Fällen ist ein Widerruf vorgesehen, der bei Vorliegen eines sachlichen Grundes innerhalb einer bestimmten Frist die vereinbarte Zielvereinbarung aufhebt. Dieser Widerruf kann sowohl vom Beschäftigten als auch vom Vorgesetzten vorgenommen werden. In diesem Fall ist es erforderlich, unverzüglich eine neue Zielvereinbarung abzuschließen. Entscheidend für die Möglichkeit eines Widerrufs ist es, den genauen Zeitraum zu benennen, in dem er erfolgen muss. Die Anlässe für einen Widerruf sind eindeutig zu bestimmen.

„Innerhalb einer Woche nach Unterschrift unter die Zielvereinbarung können bei Vorliegen eines sachlichen Grundes der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter die geschlossene Zielvereinbarung widerrufen, in diesem Fall ist unverzüglich eine neue Zielvereinbarung zu treffen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 010702/14/2005

Bei einer Unstimmigkeit oder einem Streitfall, die/der nicht von den zuständigen Akteuren der Zielvereinbarung gelöst werden kann, besteht laut folgender Regelung die Möglichkeit, eine weitere Person hinzuzuziehen, mit dem Ziel, eine einvernehmliche Lösung zu erreichen. Entscheidend bei dieser Formulierung ist, dass sowohl Mitarbeiter als auch Vorgesetzte Beratung hinzuziehen können: Für die Beschäftigten ist hier ein Vertreter des Betriebsrats vorgesehen, für Vorgesetzte eine ihm/ihr übergeordnete Person. Deutlich ist hier geregelt, dass immer beide Parteien eine Vertretungsperson zur Schlichtung bzw. zum Klärungsprozess hinzuziehen. Sofern auch dadurch weiterhin keine Einigung erzielt werden kann, wird nach eindeutiger Frist (hier: vier Wochen) das Problem an die Betriebsparteien übergeben.

„Bei auftretenden Unstimmigkeiten bzw. Streitfällen bezüglich der Festlegung der Ziele des neuen Jahres und/oder der Abrechnung des Vorjahres wird auf Verlangen des Mitarbeiters und/oder Vorgesetzten ein Vertreter des Betriebsrats und eine dem Vorgesetzten übergeordnete Person hinzugezogen, um eine einvernehmliche Lösung zu erreichen.

Kann auch dann keine Einigung erzielt werden, wird die Angelegenheit innerhalb von vier Wochen zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat abschließend verhandelt.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Bei Regelungen zum Thema Reklamation und Schlichtung sind demnach drei Ebenen in einer Betriebsvereinbarung zu beachten:

- Widerruf (Frist, Gründe)
- Reklamation (Frist, Gründe)
- Eskalationsweg (stufenweise Eskalation mit Fristen zu Zuständigkeiten)

### 3.2.6 Zusammenfassung Zielvereinbarungen (ZV I + ZV II)

Für beide Entgeltmethoden Zielvereinbarung I und Zielvereinbarung II müssen in einer Betriebsvereinbarung mindestens folgende Punkte geregelt werden: Rahmenbedingungen, Auswahl der Ziele, Regelungen zum Vereinbarungszeitraum und der Ablauf des Vereinbarungsprozesses. In der Praxis werden die Vereinbarungen häufig um die Punkte „Anpassung von Zielen“ sowie „Reklamations- und Schlichtungsverfahren“ ergänzt.

- Rahmenbedingungen
  - Gestaltung des Zielvereinbarungssystems selbst (Transparenz etc.)
  - Voraussetzungen im Binnenverhältnis Mitarbeiter und Führungskraft
  - ggf. Grenzen des Zielvereinbarungssystem, Verhalten der Zielerreichung
  - Einbindung des Betriebsrats in das Zielvereinbarungssystem
- Auswahl der Ziele, Anpassung von Zielen
  - Mindestanzahl und Maximalanzahl der Einzelziele
  - Ableitung der individuellen Ziele aus übergeordneten Zielen?
  - Einbringung eigener individueller Ziele möglich?
  - Gründe für Anpassung oder Änderung von Einzelzielen
  - Verfahrensregeln zur Änderung oder Anpassung von Einzelzielen
- Vereinbarungszeitraum
  - Zeitraum der Zielvereinbarung (in der Regel ein Jahr, Geschäftsjahr)
  - Regelung zur unterjährigen Zielerreichung (ja, nein)
  - Regelung zu neuen Mitarbeitern oder neuen Vorgesetzten
- Ablauf des Vereinbarungsprozesses
  - Zielvermittlung übergeordneter Abteilungs- oder Unternehmensziele
  - Methode des Zielvereinbarungsgespräches (persönlich)
  - ggf. Verwendung von Software/digitalen Lösungen
  - Zielerreichungsüberprüfung durch Beschäftigte
  - Vorbereitung auf Zielerreichungsgespräch
  - Rolle und Aufgabe der beteiligten Akteure in Bezug auf Datenschutz
  - Beteiligung des Betriebsrats
  - Schulung und Beratung von Vorgesetzten und Beschäftigten
  - Unterstützung durch Vorgesetzte
- Widerruf, Reklamation und Schlichtung
  - Widerruf (Frist, Gründe)
  - Reklamation (Frist, Gründe)
  - Eskalationsweg (stufenweise Eskalation mit Fristen zu Zuständigkeiten)

### 3.3 Zielvereinbarung I (Leistungsentgelt)



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Dieses Kapitel legt alle Regelungen dar, die neben den bereits in [Kapitel 3.2](#) beschriebenen erforderlichen Regelungen speziell für die Entgeltmethode Zielvereinbarung I im Leistungsentgelt zusätzlich gelten. Es sei explizit darauf hingewiesen, dass diese Regelungen hier im Kapitel 3.3 ergänzend zu verstehen sind – in Betriebsvereinbarungen zu Zielvereinbarungen I im Leistungsentgelt sind alle Regelungspunkte aus [Kapitel 3.2](#) und [Kapitel 3.3](#) zu berücksichtigen.

Eine inhaltliche Zuordnung zu einer bestimmten Entgeltmethode findet sich im folgenden Beispiel. Die Betriebsparteien haben eine Grundlage für die Zielvereinbarung festgelegt, die im Tarifvertrag der Entgeltmethode Prämie zugeordnet ist (§ 8.1 ERA NRW). Dort findet sich der Anspruch, dass die „tarifliche Bezugsleistung [...] die Leistung [ist], die von einem für die auszuführende Arbeit geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingübten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann.“ Im vorliegenden Fall wird dadurch die Zugehörigkeit zur Zielvereinbarung I festgelegt, da für diese Entgeltmethode die Regelungen des ERA NRW 8.1 bis § 8.5 gelten. Wird also auf § 8 ERA NRW hingewiesen, ist die Zuordnung zu ZV I angestrebt.

„Die Betriebsparteien sind sich bei Abschluss dieser Betriebsvereinbarung darüber einig, dass die Arbeitsbedingungen (Umfeld, Arbeitsstätte, -plätze, -verfahren, -methoden) menschengerecht und zumutbar gestaltet werden müssen.“

→ Maschinenbau, 010402/52/2008

Eindeutiger formuliert haben es die Betriebsparteien in einem metallverarbeitenden Unternehmen. Durch den Verweis auf § 5.3 ERA NRW legen sie fest, dass für die Beschäftigten entweder eine Kombination aus Leistungsentgelt und Zeitentgelt Anwendung findet oder eine Zielvereinbarung I. In beiden Fällen ist für die Beschäftigten der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt an-

zuwenden, denn es ist festgelegt: „Wird für die Beschäftigten die Kombination von tariflichem Leistungsentgelt und Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung vereinbart, so gilt für sie der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt. Entsprechend hat sich die Vergütung nach den Kriterien des Leistungsentgelts zu richten.“ (§ 5.3 Satz 3 ERA NRW)

„Die Betriebsparteien sind sich einig, dass gemäß § 5 Ziffer 3 ERA für die Beschäftigten entweder eine Kombination aus Leistungsentgelt und Zeitentgelt oder aber Zielvereinbarung 1 gemäß § 9 ERA angewendet werden soll.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Für Zielvereinbarungen I sieht der ERA NRW eine Vielzahl von zu regelnden Sachverhalten vor. Dazu gehören die sachbezogenen Bezugsmerkmale, das Verhältnis von Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt und deren Gewichtung, die Methode der Zielerreichung, die Rahmenbedingungen und die Entgeltmodalitäten. Kaum eine der untersuchten Betriebsvereinbarungen behandelt alle erforderlichen Merkmale und formuliert eine vollständige Regelung zu Zielvereinbarung I. Es ist jedoch empfehlenswert, sich bei der Gestaltung von Leistungsentgeltsystemen mit diesen einzelnen Sachverhalten auseinanderzusetzen und auf Ebene der Betriebsparteien eine Vereinbarung dazu auszuhandeln.

### 3.3.1 Sachbezogene Bezugsmerkmale

Die Festlegung von sachbezogenen Bezugsmerkmalen erfolgt in den untersuchten Betriebsvereinbarungen in aller Regel hinreichend. Dazu zählt die Anforderung an Ziele, dass diese beeinflussbar und in der tariflichen Arbeitszeit erreichbar sein sollen.

„Gegenstand einer Zielvereinbarung können nur Ziele sein, die den in dieser Betriebsvereinbarung beschriebenen Anforderungen genügen und von den Beschäftigten beeinflussbar sowie in der tariflichen Arbeitszeit erreichbar sind.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

In Erweiterung dazu werden die sachbezogenen Bezugsmerkmale häufig durch die sogenannten SMART-Kriterien umrissen. Dabei müssen die in einer Zielvereinbarung festgelegten Ziele bestimmte Kriterien erfüllen, die im Rückschluss den Bezug auf sachbezogene Größen sicherstellen. Dem Projektmanagement und dem Führungskonzept Management by Objectives entlehnt ergeben sich bei konsequenter Anwendung von SMART klare, mess- und überprüfbare Ziele.

„Ziele müssen die SMART Kriterien erfüllen:

S = Spezifisch, detailliert

M = Messbar hinsichtlich der Menge, Qualität oder Ergebnisse

A = Anspruchsvoll und innerhalb des Beurteilungszeitraums erreichbar

R = Relevant für den Arbeitsbereich/Unternehmensziele

T = Terminiert (zeitgebunden: i. d. R. innerhalb des Beurteilungszeitraumes).“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

Eine ähnliche, nicht auf den SMART-Kriterien basierende Festlegung sachbezogener Bezugsmerkmale beschreibt das folgende Beispiel. Es verzichtet allerdings auf das Hauptkriterium der sachbezogenen Bezugsmerkmale: die „Messbarkeit“. Jedoch wird der Zumutbarkeitsanspruch verstärkt und durch die Begriffe körperlich, geistig und sozial konkretisiert.

„Die vereinbarten Ziele müssen konkret, nachvollziehbar, beeinflussbar, erreichbar sowie in körperlicher, geistiger und sozialer Hinsicht zumutbar sein.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

### 3.3.2 Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt, Methode der Zielerreichung



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdkou.theme=182](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdkou.theme=182)

Eine Erhöhung des Zielerreichungsgrades in Prozent führt zu einer prozentualen Erhöhung des Leistungsentgelts. Dieses Verhältnis ist in einer Betriebsvereinbarung zu regeln.

Das maximal mögliche Leistungsentgelt wird demnach in ein relatives Verhältnis zur Zielerreichung gesetzt. Das beste Beispiel für diese Regelung bietet ein Unternehmen aus der Metallverarbeitung.

„Es sind Zielerreichungsgrade von 0% bis 100% möglich. Das den Beschäftigten zustehende Leistungsentgelt beträgt für jeden %-Punkt Zielerreichung ein Leistungsentgelt von 0,16%-Punkte. 100% Zielerreichung bedeutet also ein maximal mögliches Leistungsentgelt von 16% des eigenen Grundentgeltes zzgl. Gruppenzulage.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Anders verfährt die nachstehende Regelung. Sie bildet den Grad der Zielerreichung nicht in Prozent ab, sondern in Stufen. Das bedeutet, dass die Zielerreichung in Stufen gemessen wird und jedes Erreichen einer Stufe die Leistungszulage um 1% erhöht.

„Die festgelegte Punktzahl wird in 23 Stufen gegliedert. Die erste Stufe ist eine Nullstufe. Die höchste Stufe führt bei den gewerblichen Mitarbeitern zu einer Leistungszulage von 22% vom Tariflohn.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Damit ist gleichermaßen die Methode der Ermittlung der Zielerreichung, nämlich die Methode Messen, festgelegt.



### 3.3.3 Gewichtung zwischen den Zielen

In der Regel werden die Ziele nicht gewichtet. Das heißt, der Verzicht auf eine Regelung stellt in diesem speziellen Fall indirekt eine Regelung dar, denn dadurch werden die Ziele untereinander (implizit) nicht gewichtet. Eine Gewichtung der Ziele findet sich in den Betriebsvereinbarungen nur in Einzelfällen. Eine Gewichtung der Ziele findet nur statt, sofern verschiedene Zielarten zur Anwendung kommen. So werden im Folgenden Leistungsziele zur Verhaltensbeurteilung in Relation gesetzt.

„Der Prozentwert der Leistungszulage ermittelt sich aus der Kombination von erreichten Leistungszielen und dem Ergebnis der Verhaltensbeurteilung. Die Bewertung der Leistungsziele fließt zu 75% und die Beurteilung des Verhaltens fließt zu 25% in die Gesamtbewertung ein.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

### 3.3.4 Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung erbringbar ist

Die nachstehende Regelung nennt die Rahmenbedingung, unter der die Leistung erbringbar ist.

„Die Erreichung der maximalen Punktzahl muss für jeden Mitarbeiter möglich sein.“

→I Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Allerdings wird hier nicht spezifiziert, wie diese Rahmenbedingungen auszusehen haben. Häufig finden sich Hinweise auf die Rahmenbedingungen bei den Zielformulierungen, laut denen die Ziele zumutbar, angemessen oder unter menschengerechter Gestaltung der Arbeitsbedingungen erreichbar sein müssen. Die Rahmenbedingungen sollten – so die Einigung der Betriebsparteien – so gestaltet sein, dass auch die maximale Punktezahl erreichbar sein kann.

Explizit ohne Gewichtung formuliert es das folgende Beispiel.

„Der Grad der Zielerreichung aller vereinbarten Ziele ist Basis für die Ermittlung des Leistungsentgeltes.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

### 3.3.5 Zusammenfassung Zielvereinbarung I

In einer Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen I sind (ergänzend zu den Regelungen in [Kapitel 3.2](#)) folgende Punkte zu regeln: das Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt, die Gewichtung zwischen verschiedenen Zielen, die Methode der Ermittlung der Zielerreichung und die Regelungen zu den Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung erbringbar ist sowie die Entgeltmodalitäten.

- Sachbezogene Bezugsmerkmale
- Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt
- Gewichtung zwischen den Zielen
- Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung zu erbringen ist
- Entgeltmodalitäten

### 3.4 Zielvereinbarung II (Zeitentgelt)



**Wer mehr wissen möchte**

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Dieses Kapitel legt alle Regelungen dar, die neben den bereits in [Kapitel 3.2](#) beschriebenen erforderlichen Regelungen speziell für die Entgeltmethode Zielvereinbarung II im Zeitentgelt zusätzlich gelten. Es sei explizit darauf hingewiesen, dass diese Regelungen ergänzend zu verstehen sind – in Betriebsvereinbarungen zu Zielvereinbarungen II im Zeitentgelt sind alle Regelungspunkte aus [Kapitel 3.2](#) und diesem Kapitel 3.4 zu berücksichtigen.

„Bei Zielvereinbarungen II bemisst sich die Höhe der Leistungszulage nach dem Ergebnis der Beurteilung des Leistungsverhaltens.“ (§9.1 Satz 5 ERA NRW) Anders als in der Zielvereinbarung I, in der sachbezogene Bestimmungsgrößen herangezogen werden, sollen zur Beurteilung der Zielerreichung nach §9.7 Satz 1 ERA NRW in der Betriebsvereinbarung zielbezo-

gene Beurteilungsmerkmale aus der übertragenen Arbeitsaufgabe abgeleitet und vereinbart werden. Dabei soll die Punktespanne von 0 bis 32 Punkten entsprechend der Beurteilungsspanne bei der Leistungsverhaltensbeurteilung nach § 10 ERA NRW beibehalten werden. Viele Regelungen zu ZV II verweisen auf die Beurteilungssystematik, wie sie für die Verhaltensbeurteilung geregelt ist, und binden damit die Zielvereinbarung II direkt an das Feld der Beurteilungsverfahren. Die Komplexität der Unterscheidung zwischen Zielvereinbarung I und Zielvereinbarung II lässt sich für die betriebliche Praxis am leichtesten dadurch vereinfachen, dass deutlich identifiziert wird, welches Verfahren zur Anwendung kommt. Wird der Grad der Zielerreichung *gemessen*, handelt es sich um die Entgeltmethode Zielvereinbarung I; wird der Grad der Zielerreichung *beurteilt*, handelt es sich um die Zielvereinbarung II und ist damit dem Zeitentgelt zuzuordnen.

### 3.4.1 Zielbezogene Beurteilungsmerkmale

Nur in zwei der ausgewerteten Betriebsvereinbarungen zu ZV II wurden explizit andere Beurteilungsmerkmale festgelegt. Dies hat gemäß § 9.7 Satz 1 ERA NRW bei allen übrigen Betriebsvereinbarungen zur Folge, dass damit automatisch die Beurteilungskriterien nach § 10.8 ERA NRW und die Berechnungsmethode nach § 10.9 ERA NRW gelten.

Im ersten Beispiel wurden die Beurteilungsmerkmale „Umfang der Zielerreichung“, „Qualität der Zielerreichung“ und „Anwendung von Kompetenzen“ entwickelt, die – wie beim Verfahren der Leistungsverhaltensbeurteilung nach § 10 ERA NRW – mit einer 5-stufigen Skala bewertet werden.

„Die Bewertungsskala für Umfang und Qualität der Zielerreichung umfasst ebenso wie die Bewertungsskala für die Anwendung der Kompetenzen 5 Stufen [...].“

→ Chemische Industrie, 010702/69/2007

In einem Kombinationsmodell wurden Zielbeurteilungsmerkmale vereinbart. Dabei wird unterschieden zwischen der Komponente „Beurteilung der Leistungsziele“ und der Komponente „Beurteilung der Verhaltensziele“. Entspricht die zweite Komponente der Leistungsverhaltensbeurteilung gemäß § 10 ERA NRW, bezieht sich die erste Komponente auf die Zielvereinbarungen der Entgeltmethode ZV II.

„Zielstufen

Leistungsziele: Jedes einzelne Leistungsziel wird nach folgenden fünf Zielstufen bewertet (gemäß [...]):

- 5 = außergewöhnlich (distinguished): Der Beschäftigte leistet weit mehr als die erwarteten Ergebnisse.
- 4 = Stärke (excellent): Der Beschäftigte leistet mehr als die erwarteten Ergebnisse.
- 3 = Akzeptabel (succesfull): Der Beschäftigte erreicht die erwarteten Ergebnisse.
- 2 = Muss verbessert werden (less performance): Die Leistung lag unterhalb der erwarteten Ergebnisse.
- 1 = Nicht wahrgenommen (unacceptable): Der Beschäftigte erreicht die erwarteten Ergebnisse nicht.

Verhaltensziele:

Die Verhaltensziele werden nach folgenden vier Zielstufen bewertet (gemäß [...] Verhaltensbeurteilung nach [...]):

- Herausragend
- Stärke
- Akzeptabel
- Verbesserungsbedarf.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

### 3.4.2 Auswahl der Ziele

Die Zielauswahl wurde in den analysierten Betriebsvereinbarungen in der Regel ausführlich behandelt. Im folgenden Beispiel eines Kombinationsmodells wurde zunächst geregelt, welche Zielarten zur Anwendung kommen können und dass nur Ziele vereinbart werden können, die diesen Kriterien entsprechen.

„Es werden verschiedene Zielarten unterschieden:

- Leistungsziele (individuelle) mit messbaren Größen, z. B. Umsatzziele, Deckungsbeitragsziele etc.
- Verhaltensziele, die sich auf die gezeigten Verhaltensweisen beziehen
- Entwicklungsziele, die der persönlichen Weiterentwicklung des Beschäftigten dienen. [...]

Gegenstand einer Zielvereinbarung können nur Ziele sein, die den oben genannten Kriterien entsprechen. Zur Hilfestellung bei der Zielfindung wird während der Pilotphase das Schulungsmaterial so aufbereitet, dass der Beschäftigte hilfreich bei der Zielfindung unterstützt wird.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Weiterhin ist es ein wesentlicher Punkt, dass Ziele ausgewählt werden können, bei denen nicht nur die Ziele des Unternehmens (abgeleitet aus übergeordneten Zielen), sondern auch die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

„Ziele werden vereinbart, nicht vom Vorgesetzten vorgegeben. Dabei wird angestrebt, die Ziele des Unternehmens einerseits und die Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten andererseits in Einklang zu bringen.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

#### 3.4.3 Zusammenfassung Zielvereinbarung II

In einer Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen II können (ergänzend zu den Regelungen aus [Kapitel 3.2](#)) folgende Punkte geregelt werden:

- Ableitung der Beurteilungsmerkmale
- Auswahl der Ziele

#### 3.5 Leistungsbeurteilung (Zeitentgelt)



##### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Das Verfahren der Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt ist in § 10 ERA NRW nahezu abschließend beschrieben. Dies bedeutet: Unternehmen, die nach dieser Entgeltmethode die Leistungszulage für die Beschäftigten ermitteln, müssen keine separate Betriebsvereinbarung darüber abschließen. Eine Öffnung des Tarifvertrages findet sich hier allerdings in zweierlei Hinsicht. Zum

einen kann nach § 10.12 ERA NRW ein anderes Beurteilungsverfahren festgelegt werden; zum anderen können gemäß § 10.13 ERA NRW die Beurteilungsmerkmale anders gewichtet werden, sofern sich dies aus der Art der übertragenen Arbeitsaufgabe ergibt: Aufgrund freiwilliger Betriebsvereinbarung kann zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein insofern anderes Beurteilungsverfahren festgelegt werden, als andere aus den übertragenen Arbeitsaufgaben abgeleitete Beurteilungsmerkmale gewählt werden. Diese Betriebsvereinbarung ist den Tarifvertragsparteien zur Kenntnis vorzulegen.

Dennoch finden sich in den analysierten Betriebsvereinbarungen weit mehr interessante Regelungspunkte, die sich nicht nur auf die Parameter „Verfahren“ sowie „Merkmale und Gewichtung“ beziehen. Daher werden im folgenden Abschnitt zunächst die im Tarifvertrag festgelegten Regelungen vorgestellt, um die im Weiteren folgenden Regelungspunkte besser einordnen zu können.

Laut §§ 10 ff ERA NRW gelten für Beschäftigte im Zeitentgelt folgende Leistungsregelungen: Sie erhalten neben dem sich aus dem Entgeltabkommen ergebenden tariflichen Monatsgrundentgelt nach Ablauf ihrer Probezeit eine Leistungszulage. Die Anforderungen an die Leistung im Zeitentgelt sind so zu gestalten, dass sie von für die auszuführenden Arbeiten geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten auf Dauer ohne Gefährdung für ihre Gesundheit bewältigt werden können. (§ 10.2 ERA NRW). Zentrales Kernelement ist hier die Leistungsbeurteilung. Damit ist die entsprechende Methode zur Datenermittlung benannt: Die Datenermittlung erfolgt über die Methode der Beurteilung. Für jeden Beschäftigten, der einer Leistungsbeurteilung unterliegt, wird nach § 10.3 ERA NRW eine Beurteilungskarte angelegt, auf der das Ergebnis der Beurteilung für den Beurteilungszeitraum einzutragen ist. Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch Beauftragte des Arbeitgebers. Die Beauftragten des Arbeitgebers haben die Karte zu unterzeichnen. Eine elektronische Erfassung und Speicherung der Beurteilung zum Zwecke der Abrechnung und Archivierung ist zulässig; sie werden Bestandteil der Personalakte (§ 10.4 ERA NRW). Weiterhin sind in den Folgeparagrafen der Beurteilungszeitraum sowie weitere Regelungen zum Beurteilungsverfahren bei Umgruppierung, Versetzung oder Ähnlichem beschrieben. Die Art und Weise der Beurteilung ist im ERA NRW ausführlich dargelegt.

Die Höhe der Leistungszulage wird nach § 10.10 ERA NRW wie folgt berechnet: Die für den Beschäftigten ermittelte Summe der Punkte wird mit 0,625 Prozent multipliziert. Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage.

Der Wert eines Punktes kann aufgrund der folgenden Bestimmungen betrieblich abweichen: Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass die Gesamtsumme der nach den vorstehenden Regeln bestimmten Leistungszulagen des Betriebes ca. 10 Prozent der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme beträgt. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen unterhalb von 9 Prozent, ist sie vom Arbeitgeber durch entsprechende Anhebung des Faktors 0,625 auf 9 Prozent zu korrigieren. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen oberhalb von 11 Prozent, so ist der Arbeitgeber berechtigt, sie durch entsprechende Reduzierung des in Absatz 1 genannten Faktors auf 11 Prozent zu korrigieren (dies darf bei Beschäftigten, deren Punktzahl nach der Neubeurteilung gleich geblieben oder gestiegen ist, nicht zu einer Minderung des Euro-Betrags ihrer Leistungszulage führen). Die vorgenannte betriebliche Korrektur des Faktors ist nur im Zusammenhang mit der jährlichen Beurteilung gemäß § 10 ERA NRW und darüber hinaus nur betriebseinheitlich statthaft.

Dem Betriebsrat sind jeweils nach erfolgter Beurteilung eine Aufstellung über die ausgewiesenen Leistungszulagen aller Beschäftigten sowie der ggf. verwandte Korrekturfaktor auszuhändigen. Arbeitgeber und Betriebsrat prüfen gemeinsam, ob die tariflichen Mindestbestimmungen eingehalten sind. Ergeben sich Abweichungen von mehr als fünf Prozentpunkten zwischen den Durchschnitten der prozentualen Leistungszulagen einzelner Entgeltgruppen (bei mindestens mehr als sechs Beschäftigten in der Entgeltgruppe), kann der Betriebsrat vom Arbeitgeber eine Überprüfung aller betroffenen Beurteilungen verlangen.

Einige Betriebsvereinbarungen verweisen in ihrer Präambel oder im Einleitungstext auf die tarifliche Grundlage, aus der sich die betreffende Betriebsvereinbarung ableitet.

#### „Tarifliche Grundlage

Die Entgeltrahmenabkommen (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalen vom 18. Dezember 2003 regelt in § 10 Zeitentgelt und Leistungszulage bei Bedarf den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung über das Beurteilungsverfahren.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040600/10/2008

In anderen Betriebsvereinbarungen wird eine andere Form gewählt.

„Leistungszulage

Die Beschäftigten erhalten gemäß § 10 ERA eine Leistungszulage auf Basis einer Leistungsbeurteilung.“

→ Maschinenbau, 040200/849/2008

„Die Leistungszulage von durchschnittlich 10% aufgrund § 6 ERA TV wird nach individueller Beurteilung gemäß dem Verfahren nach § 10 ERA TV vergeben.“

→ Elektro, 040200/666/0

In den drei letztgenannten Betriebsvereinbarungen wird eindeutig der Bezug zu § 10 ERA NRW hergestellt.

### 3.5.1 Festlegung anderer Beurteilungsmerkmale, andere Gewichtung

Die meisten der analysierten Betriebsvereinbarungen behandeln die Festlegung anderer Beurteilungsmerkmale oder eine andere Gewichtung, als es im Tarifvertrag festgelegt ist.

Bei der Beurteilung der persönlichen Leistung ist im ERA NRW von folgenden Beurteilungsmerkmalen auszugehen (§ 10.8 ERA NRW):

- Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten (Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit)
- Arbeitseinsatz (Intensität, Wirksamkeit, Selbstständigkeit, Kostenbewusstsein, sachgemäße Behandlung der Betriebsmittel)
- Beweglichkeit (Überblick, Setzen von Prioritäten, Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen)
- Zusammenarbeit/Führungsverhalten (Informationsaustausch, Überzeugungsfähigkeit, aufgabenorientierte Zusammenarbeit).

Die Beurteilung erfolgt in folgenden Stufen (§ 10.9 ERA NRW):

- a) genügt den Leistungsanforderungen nicht immer (0 Punkte)
- b) genügt den Leistungsanforderungen fast immer (2 Punkte)
- c) genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang (4 Punkte)
- d) übertrifft die Leistungsanforderungen (6 Punkte)
- e) übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang (8 Punkte)



In einer Betriebsvereinbarung können diese Merkmale neu festgelegt oder in ein anderes Verhältnis zueinander gesetzt werden. Allerdings fand sich auch eine dritte Möglichkeit: Hier wurden aus der im Tarifvertrag festgelegten Merkmalliste einige Merkmale entfernt. Das folgende Beispiel eines Fahrzeugherstellers hat keine neuen Merkmale festgelegt, sondern aus der Liste der Beurteilungsmerkmale die Merkmale „Intensität“, „Selbstständigkeit“, „Setzen von Prioritäten“ und „Überzeugungsfähigkeit“ entfernt.

„Leistungsbeurteilung in der Produktion/Leistungsbeurteilung bei Neueingestellten.

Für die Produktionsbereiche – dies sind die Bereiche, in denen aufgrund der Umstände, unter denen die Arbeiten zu verrichten sind – Abschnitt G. I. – eine Produktionszulage gewährt wird, gelten für die Durchführung der tariflichen Leistungsbeurteilung die Regeln des § 10 ERA mit folgenden Maßgaben. In § 10 Nr. 8 ERA werden bei den geltenden Beurteilungsmerkmalen die folgenden Untermerkmale der jeweiligen Klammerdefinitionen nicht beurteilt:

- Bei ‚Arbeitseinsatz‘ entfallen die Merkmale ‚Intensität‘ und ‚Selbstständigkeit‘.
- Bei ‚Beweglichkeit‘ entfällt das Merkmal ‚Setzen von Prioritäten‘.
- Bei ‚Zusammenarbeit/Führungsverhalten‘ entfällt das Merkmal ‚Überzeugungsfähigkeit‘.“

➔ Fahrzeughersteller von Kraftwagen, 040600/18/2011

Das folgende Beispiel beschreibt ein geändertes Set an Beurteilungsmerkmalen, das sich auch in der Gewichtung für Gewerbliche und Angestellte unterscheidet.

„Die Punktzahl beträgt im gewerblichen Bereich zwischen 0–73 Punkte. Sie wird wie folgt auf die Beurteilungsmerkmale verteilt (Gewichtung):

Gewerblicher Bereich

- Effizienz: 0–17 Punkte
- Qualität: 0–17 Punkte
- Flexibilität/Kreativität: 0–13 Punkte
- Verantwortliches Handeln: 0–13 Punkte
- Teamfähigkeit/Führungsverhalten: 0–13 Punkte

Die Gesamtbeurteilung wird in einem Punktwert ausgedrückt. Dieser ergibt sich aus den Punktwerten der einzelnen Beurteilungsmerkmale.“

➔ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

„Die Punktzahl beträgt im Angestelltenbereich zwischen 0–56 Punkte. Sie wird wie folgt auf die Beurteilungsmerkmale verteilt (Gewichtung):

Angestelltenbereich

- Effizienz: 0–13 Punkte
- Qualität: 0–13 Punkte
- Flexibilität/Kreativität: 0–10 Punkte
- Verantwortliches Handeln: 0–10 Punkte
- Teamfähigkeit/Führungsverhalten: 0–10 Punkte

Die Gesamtbeurteilung wird in einem Punktwert ausgedrückt. Dieser ergibt sich aus den Punktwerten der einzelnen Beurteilungsmerkmale. [...] Die festgelegte Punktzahl wird in 19 Stufen gegliedert. Die erste Stufe ist eine Nullstufe. Die höchste Stufe führt bei den Angestellten zu einer Leistungszulage von 18% vom Tarifgehalt.“

➔ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Zusammenfassend kann die Änderung von Beurteilungsmerkmalen folgendermaßen vorgenommen werden:

- Entfernen oder Ergänzen von Merkmalen aus den Beurteilungsmerkmalen des Tarifvertrages
- Erarbeiten neuer Merkmale (z. B. Effizienz, Qualität, Teamfähigkeit etc.)
- Änderung der Stufenanzahl
- Änderung der Gewichtung der Beurteilungsmerkmale

### 3.5.2 Festlegung eines anderen Beurteilungsverfahrens



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Die Festlegung eines anderen Beurteilungsverfahrens behandelt in den meisten Fällen eine genaue Regelung des Ablaufs und der damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das folgende Beispiel aus dem Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen legt die Aufgaben von Mitarbeiter und Führungskraft im Einzelnen fest. Gleichmaßen wird der Anspruch nach einem weitestgehend objektiven Verfahren formuliert, das von Transparenz und Nachvollziehbarkeit geprägt ist.

„Der Vorgesetzte muss mit den nachfolgenden Maßnahmen zu einer zielorientierten Durchführung der Beurteilungsrunde beitragen:

- die rechtzeitige Einladung der Mitarbeiter mit einer Vorbereitungszeit von mindestens einer Woche
- die inhaltliche Gesprächsvorbereitung
- die Gesprächsdurchführung
- die Aufzeichnung der Ergebnisse des Beurteilungsgesprächs
- die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Umsetzung von Maßnahmen aus dem Beurteilungsgespräch, zur Verbesserung ihrer Leistungen

Die Aufgaben des Mitarbeiters sollten bestehen in:

- der inhaltlichen Vorbereitung auf das Gespräch
- der aktiven Gesprächsbeteiligung
- der Umsetzung der Gesprächsergebnisse

Die Beurteilung soll so objektiv wie möglich und für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein. Dem Mitarbeiter sind die Gründe anzugeben, die zur jeweiligen Beurteilungseinstufung geführt haben. Auf Verlangen muss dem Mitarbeiter eine Kopie des Beurteilungsbogens ausgehändigt werden.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Die Aufgaben der Führungskraft sind in dieser Regelung mit dem Verfahren verwoben und stellen damit den Ablauf des Verfahrens sicher. Rechtzeitige

Einladung mit Terminangabe, inhaltliche Gesprächsvorbereitung und die Durchführung bis hin zur Dokumentation sind wesentliche Aufgaben der Führungskraft, denen sich die Unterstützung des Mitarbeiters bei der Umsetzung von Maßnahmen aus dem Beurteilungsgespräch anschließt. Durch diese Regelung obliegen annähernd der gesamte Beurteilungsprozess und sein Verlauf der Verantwortung des zuständigen Vorgesetzten. Zwar sind auch dem Mitarbeiter einige Aufgaben zugeschrieben; diese beschränken sich allerdings eher auf die inhaltliche Vorbereitung, die aktive Beteiligung am Beurteilungsgespräch sowie die Umsetzung der Gesprächsergebnisse. Abschließend ist zu diesem geänderten Verfahren festzustellen: Hier umfasst das Beurteilungsgespräch implizit nicht nur die Beurteilung eines vergangenen Zeitraums, sondern offenbar auch konkrete Umsetzungsmaßnahmen (vergleichbar mit einer Zielvereinbarung) zur Leistungsverbesserung.

Mitunter wird eine jährliche Überprüfung der Beurteilungsmerkmale durch die Personalabteilung und den Betriebsrat geregelt.

„Nach der kollektiven tariflichen Leistungsbeurteilung [Jahr] überprüfen Personalleitung und (Gesamt-)Betriebsrat gemeinsam die Handhabung und Wirksamkeit der Beurteilungsmerkmale. Diese sollte, wenn möglich, im 3. Quartal [Jahr] erfolgen. Bei festgestellten Problemen werden diese analysiert und die Beurteilungsmerkmale ggf. überarbeitet.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040600/10/2008

### 3.5.3 Festlegung des Beurteilungszyklus

§ 10.7 ERA NRW legt fest, dass der Arbeitgeber das Leistungsverhalten aller Beschäftigten einmal im Kalenderjahr beurteilen muss, spätestens aber 18 Monate nach der letzten Beurteilung. Kürzere Beurteilungszeiträume können durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung vereinbart werden.

Die Festlegung eines davon abweichenden Beurteilungszyklus betrifft in den untersuchten Betriebsvereinbarungen häufig den Beurteilungszyklus im Geschäftsjahr.

„Einmal jährlich werden die Beschäftigten von den jeweiligen Führungskräften beurteilt.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Im folgenden Beispiel ist der Zyklus auch auf bestimmte Monate festgelegt.

„Beurteilungszyklus.

Die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten hat einmal im Geschäftsjahr durch die jeweiligen Vorgesetzten, im Rahmen eines Mitarbeitergespräches zu erfolgen. Sie wird jeweils im Zeitraum von Juni bis September durchgeführt und ab Oktober des darauffolgenden Geschäftsjahres wirksam.“

→ Maschinenbau, 040200/849/2008

In einem Elektrobetrieb wurde ebenfalls eine jährliche Beurteilung festgelegt. Die Beurteilung selbst findet immer im November des Jahres statt und wird direkt zum Dezember entgeltwirksam umgesetzt.

„Für alle tariflichen Beschäftigten findet die regelmäßige, jährliche Leistungsbeurteilung im November statt und wird zum 1. Dezember entgeltwirksam.“

→ Elektro, 040200/843/2007

Eine andere Form der Festlegung beschreibt das folgende Beispiel. Darin wurde festgelegt, dass die Beurteilungsrunde jährlich stattfindet und bis zum Ende des 3. Quartals im Jahr abgeschlossen sein soll.

„Die Beurteilungsrunde wird einmal im Jahr durchgeführt und muss Ende des 3. Quartals abgeschlossen sein.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Ein unterjähriger Beurteilungszyklus wurde in keiner der ausgewerteten Vereinbarungen festgelegt. Folgende Spezifikationen zur Festlegung des Beurteilungsverfahrens sind üblich:

- Die Beurteilung findet einmal im Geschäftsjahr statt.
- Die Beurteilung findet innerhalb bestimmter Monate im Jahr statt.
- Die Beurteilung findet innerhalb eines bestimmten Monats statt.
- Die Beurteilung muss bis zu einem bestimmten Zeitpunkt stattgefunden haben.

### 3.5.4 Ergänzungen zum Beurteilungsverfahren

Eine Betriebsvereinbarung hat eine Ergänzung zum Beurteilungsverfahren zum Inhalt – nämlich eine Rundum-Beurteilung. In einer Rundum-Befragung werden die Beschäftigten aufgefordert, anonym und vertraulich eine Beurteilung über einzelne Gruppenmitglieder abzugeben, die der Vorgesetzte bei seiner Beurteilung des Leistungsverhaltens berücksichtigen soll.

#### „§ 6.2. Rundum-Beurteilung

Ergänzend zur Beurteilung des Leistungsverhaltens durch den Arbeitgeber gemäß § 10 Nr. 7 ERA. ist jährlich eine anonym und vertraulich durchzuführende Abfrage unter den Beschäftigten der Gruppe selbst zum Leistungsverhalten (Anlage 2) der einzelnen Gruppenmitglieder durchzuführen. Der Arbeitgeber soll das Ergebnis dieser Befragung berücksichtigen. Die Beurteilung durch die Gruppenmitglieder ist dem Betriebsrat auf Verlangen zur Verfügung zu stellen.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Eine weitere Ergänzung besteht in der Vereinbarung, dass die Führungskräfte auf die Durchführung der Beurteilungen durch Schulungen vorzubereiten sind. Letztere werden idealerweise explizit in einer Betriebsvereinbarung geregelt.

„Die Führungskräfte sind auf die Durchführung der Beurteilung durch Schulungen vorzubereiten.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Die Befunde aus den Fallstudien und den Expertengesprächen bestätigen die große Bedeutung von Schulungen und Trainings der Vorgesetzten im Bereich der Beurteilungsverfahren.

### 3.5.5 Anpassung des Korrekturfaktors



#### Wer mehr wissen möchte

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xml/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

Der sogenannte Korrekturfaktor wird im § 10.10 Satz 3 und 4 ERA NRW festgelegt. Er besagt sinngemäß: Sobald die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen unterhalb von 9 Prozent liegt, hat der Arbeitgeber durch Faktoranehebung diese Gesamtsumme auf 9 Prozent zu korrigieren. Hierbei handelt es sich um eine Muss-Bestimmung. Im anderen Fall handelt es sich um eine Kann-Bestimmung: Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen oberhalb von 11 Prozent, so ist der Arbeitgeber berechtigt, sie durch entsprechende Reduzierung des Faktors auf 11 Prozent zu korrigieren.

Ein Unternehmen der Mess-, Steuer- und Regelungstechnik hat in einer Betriebsvereinbarung den Korridor zur Anwendung des Korrekturfaktors erhöht: Hier kommt die Anpassung erst bei der Überschreitung der betrieblichen Gesamtsumme der Leistungszulagen von 11,5 Prozent zur Anwendung (statt 11 Prozent).

„Aufgrund dieser Betriebsvereinbarung erfolgt die Faktorkorrektur erst bei Überschreitung von 11,5 % auf 11,5%. Dies darf bei Beschäftigten, deren Punktzahl bei der 2. Beurteilung nach dem ERA-Verfahren – bei der kollektiven jährlichen Beurteilung ([Ort] in 2008, [Ort] in 2009) – gleich geblieben oder gestiegen ist, nicht zu einer Minderung des Euro-Betrages ihrer Leistungszulage führen. [...] Die vorgenannte betriebliche Korrektur des Faktors ist nur im Zusammenhang mit der jährlichen kollektiven Beurteilung statthaft.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040600/10/2008

Im Rahmen einer Übergangsregelung wurde in diesem Betrieb darüber hinaus vereinbart, dass im ersten Jahr der kollektiven Leistungsverhaltensbeurteilung die Faktoranehebung erst bei Überschreitung von 11,7 Prozent zur Anwendung kommt, die im zweiten Jahr auf die benannten 11,5 Prozent abgesenkt werden.

„Die Parteien sind sich einig, dass für die Beschäftigten der [Firma], [Ort], und der [Firma], [Ort], für die kollektive Leistungsbeurteilung eine Übergangsregelung gilt, bei der erst bei Faktor-Überschreitung von 11,7% in 2008 und von 11,5% ab 2009 die Reduzierung erfolgt.“

→ Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 040600/10/2008

Die Anwendung des Korrekturfaktors – auch das ist ein Befund aus den Fallstudien – stellt in den Betrieben ein erhebliches Problem dar, da die rein tarifkonforme Anwendung bei den Beschäftigten auf großes Unverständnis stößt. Eine Regelung wie im zuletzt zitierten Betrieb der Mess-, Steuer- und Regelungstechnik könnte zumindest einige der Problemlagen aus der Korrekturfaktoranwendung vermindern und eine höhere Akzeptanz bei den Beschäftigten für das Verfahren hervorrufen.

### 3.5.6 Einbindung des Betriebsrates

Die Einbindung des Betriebsrats in das Beurteilungsverfahren ist im Tarifvertrag ausführlich geregelt (z. B. § 10.10 Satz 8 ERA NRW). Einige Betriebsvereinbarungen ergänzen diese Einbindung explizit.

„Der Betriebsrat erhält nach erfolgter Beurteilung eine Aufstellung über die ausgewiesenen Leistungszulagen aller tariflich Beschäftigten.“

→ Maschinenbau, 040200/849/2008

In einem metallverarbeitenden Unternehmen wurde dem Betriebsrat zur Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte ein umfassendes Einsichts- und Teilnahmerecht eingeräumt.

„Zur Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte erhält der zuständige Betriebsrat mit Zustimmung des Mitarbeiters ein Einsichtsrecht in die Beurteilung. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Mitglied des Betriebsrates an dem Beurteilungsgespräch teilnehmen.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011



Sofern in Betriebsvereinbarungen die Einbindung des Betriebsrats über die tarifvertraglichen Regelungen hinaus festgelegt werden soll, behandeln sie in der Regel entweder

- das Einsichtsrecht über Aufstellung der ausgewiesenen Leistungszulagen,
- das Einsichtsrecht in die Beurteilung der Beschäftigten mit dessen Zustimmung oder
- auf Wunsch des Mitarbeiters die Teilnahme am Beurteilungsgespräch.

### 3.5.7 Beanstandungen, Reklamationen

Beanstandungen und Reklamationen zur Leistungsverhaltensbeurteilung sind ausführlich in § 10.14 ERA NRW festgeschrieben. Darin festgelegt sind die Fristen, innerhalb derer Beschäftigte und/oder der Betriebsrat eine Beurteilung beanstanden kann. Darüber hinaus sind Beanstandungen über eine paritätische Kommission zu behandeln. Kommt die paritätische Kommission zu keiner Entscheidung, so haben sich Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Beanstandung zu befassen. Kommen Letztere zu keinem Ergebnis, entscheidet die Einigungsstelle nach § 24 EMTV. Den Beteiligten (Arbeitgeber, Betriebsrat, Beschäftigten) steht im Rahmen des § 76 Abs. 5 BetrVG bzw. entsprechend dem § 101 Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) in jedem Fall der Rechtsweg offen.

Die ergänzenden Regelungen in Betriebsvereinbaren konkretisieren in den meisten Fällen die schon im Tarifvertrag formulierten Passagen. Im folgenden Beispiel wurde festgelegt, dass die Behandlung der Beanstandung in der paritätischen Kommission „unverzüglich“ zu erfolgen hat.

„Verfahren bei Beanstandung einer Leistungsbeurteilung  
Die Behandlung hat unverzüglich in der paritätischen Kommission zu erfolgen.“

→ Maschinenbau, 040200/849/2008

Dem im Tarifvertrag vorgesehenen Verfahren wurde im folgenden Beispiel eine Handlungsmöglichkeit der Beschäftigten hinzugefügt: Sie können ihrem Beurteilungsbogen eine schriftliche Stellungnahme hinzufügen, sofern sie mit der Beurteilung nicht einverstanden sind.

„Der Mitarbeiter bestätigt durch seine Unterschrift, dass er den Inhalt der Beurteilung kennt. Ist der Mitarbeiter mit der Beurteilung nicht einverstanden, so kann er eine schriftliche Stellungnahme dem Beurteilungsbogen hinzufügen oder innerhalb von einer Woche bei seinem Vorgesetzten Einspruch erheben.“

→ Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/65/2004

Da die Entgeltmethode Leistungsbeurteilung im Tarifvertrag des ERA NRW weitgehend durchdekliniert ist, gibt es nur wenige Regelungspunkte, die im Rahmen von Betriebsvereinbarungen ergänzend zu verhandeln sind. Inhaltlich sind davon entweder die Beurteilungsmerkmale oder das Beurteilungsverfahren selbst betroffen. Weitere Regelungen verfeinern lediglich die im Tarifvertrag formulierten Themenfelder, z. B. die Änderung des Beurteilungszyklus oder die Einbindung des Betriebsrats. Von großer Wirkung allerdings sind Regelungen, die z. B. eine notwendige Schulung der Vorgesetzten zum Gegenstand haben oder die Anwendung des Korrekturfaktors zugunsten der Beschäftigten.

### 3.5.8 Zusammenfassung Leistungsbeurteilung



**Wer mehr wissen möchte**

[www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2](http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/4129.htm?bvdoku.theme=182#bvdoku2)

In den analysierten Betriebsvereinbarungen finden sich weit mehr interessante Regelungspunkte als die möglichen Aushandlungspunkte „Verfahren“ und „Merkmale und Gewichtung“. Sie ergänzen sinnvoll die Ausgestaltung des Leistungsentgeltsystems zur Leistungsbeurteilung:

- Festlegung anderer Beurteilungsmerkmale/andere Gewichtung
  - Entfernen oder Ergänzen von Merkmalen aus den Beurteilungsmerkmalen des Tarifvertrages
  - Erarbeiten neuer Merkmale (z. B. Effizienz, Qualität, Teamfähigkeit etc.)
  - Änderung der Stufenanzahl
  - Änderung der Gewichtung der Beurteilungsmerkmale
- Festlegung eines anderen Beurteilungsverfahrens

- Festlegung des Beurteilungszyklus
  - Die Beurteilung findet einmal im Geschäftsjahr statt.
  - Die Beurteilung findet innerhalb bestimmter Monate im Jahr statt.
  - Die Beurteilung findet innerhalb eines bestimmten Monats statt.
  - Die Beurteilung muss bis zu einem bestimmten Zeitpunkt stattgefunden haben.
- Ergänzungen zum Beurteilungsverfahren
- Anpassung des Korrekturfaktors
- Einbindung des Betriebsrats
  - Einsichtsrecht über Aufstellung der ausgewiesenen Leistungszulagen
  - Einsichtsrecht in die Beurteilung der Beschäftigten mit dessen Zustimmung
  - auf Wunsch des Mitarbeiters Teilnahme am Beurteilungsgespräch
- Beanstandungen/Reklamationen.

### 3.6 Kombination von Entgeltgrundsätzen und -methoden

Nach § 5.3 ERA NRW können die Betriebsparteien auch freiwillig eine Kombination mehrerer tariflicher Entgeltgrundsätze und -methoden vereinbaren. Die Einflussgrößen, die die Entgelthöhe bestimmen, müssen für den Beschäftigten nachvollziehbar und durchschaubar sein und dürfen sich nicht widersprechen. Wird für die Beschäftigten die Kombination von tariflichem Leistungsentgelt und Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung vereinbart, so gilt für sie der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt. Entsprechend hat sich die Vergütung nach den Kriterien des Leistungsentgelts zu richten (§ 5.3 ERA NRW).

Diese Form – die Kombination von Entgeltgrundsätzen und -methoden – bezieht sich nicht auf die betriebliche Ebene. Hier ist es schon lange üblich, dass innerhalb eines Betriebes verschiedene Grundsätze und Methoden zum Einsatz kommen. Klassischerweise wird der ehemalige Angestelltenbereich eher im Zeitentgelt vergütet, wohingegen die Produktionsbereiche häufiger im Leistungsentgelt verankert sind. Und auch hier gibt es oftmals noch weitere Unterscheidungen, so dass in einem Produktionsbereich die Entgeltmethode Prämie zum Einsatz kommt oder in einem anderen Bereich die Entgeltmethode Akkord.

§ 5.3 ERA NRW jedoch regelt die Möglichkeit, das Leistungsentgelt eines Beschäftigten durch eine Kombination von Entgeltgrundsätzen und -methoden ermitteln zu können – eine Neuerung, die in dieser Auswertung nicht unberücksichtigt bleiben darf. Von entscheidender Bedeutung ist auch hier

der kausale Rückschluss von der Entgeltmethode auf den Entgeltgrundsatz: Besteht eines der Kombinationselemente aus einer Leistungsentgeltmethode, ist das Kombinationsmodell dem Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt zuzuordnen.

Kombinationsmodelle scheinen sich mehr und mehr zu verbreiten. So konnten in den analysierten Betriebsvereinbarungen überwiegend Kombi-Modelle gefunden werden, die in jüngerer Zeit abgeschlossen wurden.

In einem Maschinenbaubetrieb wurde ein Kombinationsmodell aus den Bestandteilen Zeit und Leistungsverhalten vereinbart. Gleichermaßen wurde in der Betriebsvereinbarung auf den durch den § 5.3 ERA NRW zu Anwendung kommenden Sonderfall der Entgeltgrundsatzfestlegung verwiesen.

„§ 4 Aufteilung des Leistungsentgelts

Das Leistungsentgelt gemäß dieser Vereinbarung teilt sich in zwei unabhängig voneinander zu ermittelnde Bestandteile auf:

- Zeit
- Leistungsverhalten

Die Einbeziehung des Entgeltgrundsatzes Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung erfolgt auf Basis der Bestimmung des § 5 Nr. 3 ERA und hat somit zur Folge, dass für die in diese Betriebsvereinbarung einbezogenen Beschäftigten gleichwohl der Entgeltgrundsatz ‚Leistungsentgelt‘ gilt.“

→ Maschinenbau, 040200/851/2012

Im folgenden Beispiel besteht das Kombinationsmodell aus einer Zielvereinbarung und einer Leistungsverhaltensbeurteilung. Leider ist nicht hinreichend ausgeführt, ob es sich bei den zu erreichenden Zielen um eine Zielvereinbarung nach den Kriterien der Zielvereinbarung I (Leistungsentgelt) oder den der Zielvereinbarung II (Zeitentgelt, Zielbeurteilung) handelt.

„Alle Beschäftigten erhalten ein Leistungsentgelt, das sich aus einem tariflichen Grundentgelt und einer Leistungszulage zusammensetzt. Das tarifliche Grundentgelt bemisst sich nach der Entgeltgruppe, in die der Beschäftigte eingruppiert ist. Die Leistungszulage ergibt sich aus einer Kombination von erreichten Leistungszielen und dem Ergebnis einer Verhaltensbeurteilung. Das Verhältnis von Leistungszulage und Verhaltensbeurteilung zur Berechnung der Leistungszulage ist in Anlage A geregelt.“

→ Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Ein anderes Beispiel beschreibt ein Kombinationsmodell aus Leistungsbeurteilung und Prämie.

„Beschäftigte erhalten zusätzlich zur Leistungsbeurteilung eine Prämie, die durch den Vergleich von Kennzahlen ermittelt wird.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

In wenigen Fällen wird der Korridor festgelegt, innerhalb dessen sich die durchschnittliche Summe der Leistungszulagen bewegen kann. In einem metallverarbeitenden Betrieb wurde dieser Korridor im Kombinationsmodell Leistungsbeurteilung plus Prämie bei zwischen 10 und 15 Prozent angelegt. Da hier der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt gilt, greifen die Regelungen zum Leistungsentgelt. Hierzu regelt zwar § 6.3 ERA NRW, dass die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile mindestens 10 Prozent der tariflichen Grundentgeltsumme zu betragen hat; eine Obergrenze ist allerdings nicht vorgegeben. Die Formulierung „Der Arbeitgeber kann zu mehr als 15 % variablem Entgelt [...] nicht verpflichtet werden“ beschreibt zwar hier eine Obergrenze. Diese darf aber durch den Arbeitgeber unberücksichtigt bleiben. Hier besteht eine inhaltliche Parallele zum Korrekturfaktor bei der Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt, der auch in einer Kann-Bestimmung formuliert ist.

„Im Betriebsdurchschnitt darf die Summe aus Leistungszulage und Prämie bzw. die Zielerreichungsprämie 10% der Grundentgeltsumme nicht unterschreiten. Der Arbeitgeber kann zu mehr als 15% variablem Entgelt im Durchschnitt aller tariflicher Beschäftigten nicht verpflichtet werden.“

→ Metallverarbeitung, 040200/805/2011

Von wesentlicher Bedeutung ist im Rahmen eines Kombinationsmodells die Darstellung des Verhältnisses der Kombinationselemente zueinander. Sie sollte in jedem Fall in der Betriebsvereinbarung benannt werden – bei Verzicht darauf ist von einem gleichwertigen Verhältnis der Einzelemente auszugehen. Das folgende Beispiel eines Fahrzeugherstellers von Kraftwagenteilen kombinierte eine Zielvereinbarung und eine Leistungsverhaltensbeurteilung in der Gewichtung von 75 zu 25 Prozent. Durch die Verhältnisdarstellung können die Einzelemente des Kombinationsmodells nicht nur eine methodische Ergänzung darstellen. Mit einer Gewichtung kann auch eine Schwerpunktsetzung auf eine bestimmte Leistungsgröße vorgenommen werden.

„Der Prozentwert der Leistungszulage ermittelt sich aus der Kombination von erreichten Leistungszielen und dem Ergebnis der Verhaltensbeurteilung. Die Bewertung der Leistungsziele fließt zu 75 % und die Beurteilung des Verhaltens fließt zu 25 % in die Gesamtbewertung ein.“

→I Fahrzeughersteller von Kraftwagenteilen, 040200/846/2014

Für Betriebe, die ein Kombinationsmodell einsetzen möchten, gilt es im Rahmen einer Betriebsvereinbarung – über das grundsätzliche Erfordernis der Regelung der Einzelelemente hinaus – folgende ergänzenden Fragen zu beantworten:

- Welche Entgeltgrundsätze und welche Entgeltmethoden sollen zum Einsatz kommen?
- Kommt durch die Kombination der §5.3 ERA NRW zur Anwendung? Handelt es sich demnach um den Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt?
- Soll eine Obergrenze der durchschnittlichen betrieblichen Leistungsentgelte festgelegt werden?
- In welchem Verhältnis fließen die Elemente des Kombinationsmodells in die Berechnung ein?

## 4 MITBESTIMMUNG: RECHTE UND VERFAHREN

---

Die Gestaltung von Leistungsentgelten in der Metall- und Elektroindustrie ist in einigen Teilen durch das Entgeltrahmenabkommen streng geregelt. In anderen Teilen bleibt der Tarifvertrag offen und lässt Gestaltungsspielraum auf der betrieblichen Ebene. Von dieser Regelungsstrenge bzw. Regelungsoffenheit hängen die Rechte und Verfahren ab, die im Rahmen von Betriebsvereinbarungen zu regeln sind.

### 4.1 Mitbestimmung

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in diesem Themenfeld sind zunächst über das Betriebsverfassungsgesetz (§ 81 Abs. 1 Satz 10 und 11 BetrVG) und des Weiteren über das Entgeltrahmenabkommen – in der vorliegenden Auswertung bezogen auf das Entgeltrahmenabkommen in NRW – bestimmt. Sie werden in der Regel durch Betriebsvereinbarungen zu diesen Themen nicht erweitert. In keiner der analysierten Betriebsvereinbarungen wurden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats definiert, die über die regulierten Mitbestimmungsrechte hinausreichen.

### 4.2 Beteiligungsrechte des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz unterschiedliche Beteiligungsrechte mit unterschiedlichen Auswirkungen und Berechtigungen. Es wird hier zwischen dem Mitbestimmungs- und dem Mitwirkungsrecht unterschieden. Das Mitbestimmungsrecht ist die stärkste Form der Beteiligung des Betriebsrats an Maßnahmen des Arbeitgebers.

Allerdings werden in Betriebsvereinbarungen zu Leistungsentgelten nicht selten Beteiligungsrechte des Betriebsrats vereinbart, die weder im Betriebsverfassungsgesetz noch im geltenden Entgeltrahmenabkommen verankert sind. Die Ausgestaltung von Beteiligungsrechten hängt im Wesentlichen von der Entgeltmethode ab, die in der Betriebsvereinbarung geregelt wird.

Die weitestreichenden Beteiligungsrechte finden sich bei der Entgeltmethode Prämie. Hier werden nicht selten Beteiligungsrechte des Betriebsrats in prämienspezifischen Fragestellungen wie Datenermittlung und Anwendung

der Datenermittlungsmethoden eingeräumt. Weitere Beteiligungsrechte (und in einigen Fällen lediglich Informationsrechte) sind zum Thema Änderung von Referenzwerten im Prämiensystem vereinbart.

Die Entgeltmethode Zielvereinbarung (I und II) ist ebenfalls eine Entgeltmethode, in der die Beteiligung des Betriebsrats über die Regelungen des Gesetzes und des Tarifvertrages hinaus vereinbart wird. Um ihm alle Möglichkeiten der Überprüfung auf Einhaltung von Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen einzuräumen, wird dem Betriebsrat häufig das Recht auf Einsicht in alle Unterlagen (Zielvereinbarungen) gewährt.

Sofern bei der Entgeltmethode Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt die Beteiligung des Betriebsrats über die tarifvertraglichen Bestimmungen hinaus festgelegt werden soll, regeln entsprechende betriebliche Vereinbarungen für gewöhnlich das Einsichtsrecht über die Aufstellung der ausgewiesenen Leistungszulagen, das Einsichtsrecht in die Beurteilung der Beschäftigten mit dessen Zustimmung oder die Teilnahme am Beurteilungsgespräch auf Wunsch des Mitarbeiters.

#### **4.3 Informations- und Kontrollrechte**

Zur Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungsrechte wird dem Betriebsrat gelegentlich ein umfassendes Einsichts- und Teilnahmerecht eingeräumt. Dieses wird allerdings häufig mit Beteiligungsrechten kombiniert und enthält selten Kontrollrechte. Letztere beziehen sich – sofern sie aufgrund des Themenfeldes nicht per BetrVG oder Tarifvertrag reguliert sind – auf die Überprüfung der Leistungsentgelte in erweitertem Umfang, so z. B. auf die Überprüfung der Einhaltung von Verfahrensregeln oder des sachgemäßen Anlegens einer Beurteilungskarte.

#### **4.4 Konfliktregelungen**

Der Umgang mit Konflikten (jenseits von Reklamationen und Streitigkeiten) ist selten Gegenstand von Betriebsvereinbarungen, da die Konfliktregelung – dem Themenfeld Entgelt geschuldet – im Entgeltrahmenabkommen ausführlich geregelt ist. Nach § 5.8 ERA NRW hat der Betriebsrat gemäß § 87 BetrVG nach Maßgabe der nachstehenden Bestimmungen mitzubestimmen bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entgeltgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen



Entgeltmethoden sowie deren Änderung und Ausgestaltung. Kommt keine Einigung zwischen den Betriebsparteien zustande, findet § 87 Abs. 2 BetrVG mit der Maßgabe Anwendung, dass die tarifliche Einigungsstelle nach § 24 EMTV zuständig ist. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. In der Entgeltmethode Leistungsbeurteilung ist dem Verfahren der Einsatz einer paritätischen Kommission vorgesehen, die eine Einigung zu erzielen sucht, bevor sich die Betriebsparteien damit auseinandersetzen.

Ergänzend zu diesen Eskalationsregeln zur Konfliktbearbeitung finden sich in den Betriebsvereinbarungen keine wesentlichen Ergänzungen. In einigen Vereinbarungen werden Reklamations- oder Beanstandungsverfahren in andere Methoden überführt (schriftlich, mündlich oder elektronisch), sie stellen daher eher eine methodische Ergänzung denn eine Erweiterung der Konfliktregelung dar.

## 5 ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG UND OFFENE PROBLEME

---

Diese Auswertung von Betriebsvereinbarungen liefert einen vollständigen Überblick über alle regelungsrelevanten Punkte zum Abschluss von Leistungsentgeltsystemen unter den Bedingungen des Entgeltrahmenabkommens für den Tarifbezirk NRW. Neben Formulierungsvorschlägen aus analysierten Betriebsvereinbarungen werden ergänzend orientierende Fragestellungen den jeweiligen Entgeltsystemen hinzugefügt, über die bei der Aushandlung von Entgeltsystemen zu verhandeln ist. Eine Bewertung kann an dieser Stelle auf zwei Ebenen erfolgen: auf Ebene des Tarifvertrages und auf Ebene der Betriebsvereinbarungen.

### **Tarifvertrag ERA NRW**

Der ERA NRW ist in seiner Ausformulierung zu den Entgeltmethoden in der Abgrenzung der Entgeltmethode Zielvereinbarung I zu Zielvereinbarung II ungenau bzw. unpräzise. Für Unternehmen ist nicht leicht zu erfassen, ob es sich beim zu verhandelnden ZV-System um ZV I oder ZV II handelt, da sich die ZV I im Leistungsentgelt auf die Anwendung sachbezogener Bezugsmerkmale beschränkt. Diese sind aber außerordentlich schwer zu vereinbaren, da der Sachbezug eine hohe Hürde darstellt. Sofern der Sachbezug nicht eindeutig hergestellt werden kann, handelt es sich um eine ZV II, die dann wiederum dem Zeitentgelt zuzuordnen ist.

Darüber hinaus ist im Tarifvertrag ein Fehler formuliert. In §9.8 ERA NRW heißt es: „In der Zielvereinbarung sind für ZV I noch die Entgeltmodalitäten festzulegen“. Hierbei handelt es sich offensichtlich um einen Fehler, da Entgeltmodalitäten nicht in einer Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem verhandelt werden, sondern dies im Rahmen einer Betriebsvereinbarung zu erfolgen hat. Hier müsste im Tarifvertrag der Begriff Zielvereinbarung durch Betriebsvereinbarung ersetzt werden.

### **Betriebsvereinbarungen zu Leistungsentgelten im ERA NRW**

Auf der Ebene der Betriebsvereinbarungen hat sich gezeigt, dass nur wenige Vereinbarungen das gesamte erforderliche Spektrum an Regelungserfordernissen berücksichtigt. Diese Vorgehensweise lässt zwar einen erhöhten Aushandlungsspielraum im Einzelfall zu; die Nichtregelung in einer Betriebsvereinbarung führt allerdings dazu, dass die Regelungserforderlichkeit zu einem

Zeitpunkt auftritt, in der entweder ein Einzelfall die Übertragbarkeit des Regelungspunktes überlagert oder die Betriebsparteien einen Regelungspunkt unter Konfliktbedingungen verhandeln müssen. Eine umfängliche Regelung ist stets zu bevorzugen.

## 6 BERATUNGS- UND GESTALTUNGSHINWEISE

---

Dieses Kapitel liefert auf zwei Ebenen Hinweise zur Gestaltung von betrieblichen Leistungsentgeltsystemen gemäß ERA NRW: In Abschnitt 6.1 wird ein Gestaltungsraster vorgestellt, das zum einen alle wesentlichen Regelungserfordernisse einer Betriebsvereinbarung behandelt (Präambel, Geltungsbereich, Schlussbestimmungen); zum anderen unterstützt es ggf. dabei, die im Rahmen dieser Auswertung analysierten Entgeltmethoden im Detail zur eigenen betrieblichen Nutzung auszuarbeiten. Bei der Anwendung eines Kombinationsmodelles müssen alle kombinierten Entgeltmethoden ausgearbeitet werden. In Abschnitt 6.2 wird die Möglichkeit der gestaltenden Einflussnahme durch die betriebliche Interessenvertretung dargelegt.

### 6.1 Gestaltungsraster

Dieses Gestaltungsraster liefert einen Überblick über alle regelungsrelevanten Punkte bei der Gestaltung von Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW. Der Betriebsrat sollte bezüglich aller hier aufgeführten Hinweise diskutieren, ob sie in die Verhandlung über die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden sollen.

#### **Präambel**

- Sachverhalte darstellen, die das Spannungsfeld zwischen betrieblichen und individuellen Belangen eines Leistungsentgeltsystems zum Ausdruck bringen
- die gemeinsame Überzeugung der beiden aushandelnden Akteure verdeutlichen
- grundsätzliche organisatorische Vorstellungen zur Mitarbeiterführung mit einer gewählten Entgeltsystematik verknüpfen
- zeitliche oder inhaltliche Einschränkungen und Grenzen formulieren, z.B. eine zeitliche Einschränkung (maximale Dauer, z.B. Pilotphase), eine zeitpunktbezogene Einschränkung (z.B. „findet statt nach...“), die Beschränkung auf eine bestimmte Beschäftigtengruppe oder die Abgrenzung zu anderen Gegenständen einer Betriebsvereinbarung.

### **Geltungsbereich**

- eindeutige Zuordnung des räumlich, fachlichen sowie persönlichen Geltungsbereichs
- Sofern Beschäftigtengruppen inhaltlich begründbar aus dem Geltungsbereich ausgeschlossen werden sollen, ist eine eindeutige und klare Abgrenzung erforderlich, die keinen Spielraum für Interpretationen zulassen.

### **Schlussbestimmungen**

- Geltungsdauer (sofern eine Befristung vorgesehen ist)
- Zeitpunkt des Inkrafttretens
- Formen der Kündigung und weitere Fristen
- Nachwirkung der Vereinbarung

### **Prämie (Leistungsentgelt)**

- Festlegung der Prämienform
  - Quantitätsprämie: z.B. Steigerung der Produktionsmenge, Qualitätsprämie: z.B. Steigerung des qualitativen Produktionsergebnisses, Ersparnisprämie: z.B. wirtschaftlicher Einsatz/Verbrauch von Werkstoffen u. a., Nutzungsprämie: z.B. Reduzierung von Stillstands- oder Reparaturzeiten, Terminprämie: z.B. Einhaltung von Terminen, Kombinationsprämie: Kombination von Prämienarten
- Prämienumfang
- Prämienaufbau
- Variabilität
- Ziele von Prämien
- Prämienbezugsgröße, Prämienbezugsleistung:
  - Art der Prämienbezugsgröße und Spezifizierung
  - Festlegung einer oder mehrerer Prämienbezugsgrößen (Bündel)
  - Festlegung der Kombination von Prämienbezugsgrößen
  - Ausschluss von Prämienbezugsgrößen
- Prämienausgangsleistung
- Prämienausgangsentgelt
- Prämienuntergrenze
- Prämienformel
- Prämienkurve, Prämienverlauf
- Prämienendleistung
- Datenermittlung, Methoden der Datenermittlung
  - Festlegung der Methoden zur Datenermittlung
  - Beteiligung des Betriebsrats bei Datenermittlung

- Beteiligung des Betriebsrats bei Methodenanwendung
- ggf. Spezifizierung der möglichen Datenermittlungsmethoden
- ggf. Vereinbarung von Durchschnittszeiten/-werten
- ggf. Vereinbarung von Zuschlägen
- ggf. Vereinbarung von Verteilzeiten
- Änderung und Anpassung der Referenzwerte
  - Änderung der Referenzwerte bei Änderung der Arbeitsorganisation
  - Änderung der Referenzwerte bei Änderung des Personalbestandes
  - ggf. Festlegung der Referenzwerte für einen festgelegten Zeitraum
  - Einsetzung einer paritätischen Prämienkommission
  - ggf. routinemäßige Überprüfung des Prämienverlaufs
  - Einbindung des Betriebsrats
- Beanstandungen, Reklamationen
  - Wer darf eine Reklamation/Beanstandung vorbringen?
  - Wie muss eine Reklamation/Beanstandung eingegeben werden?
  - Gibt es eine paritätische Prämienkommission, die bei Reklamationen/Beanstandungen tätig wird?
  - Wie ist die Eskalation geregelt, wenn in den Instanzen keine Einigung erzielt werden kann?
- Besondere Bestimmungen zur Prämie: Neueingestellte
  - Zielgruppe (neu eingestellte Mitarbeiter, Versetzungen, Rückkehrer)
  - Dauer der Einarbeitungszeit
  - Spezifizierung der Einarbeitungszeit (z. B. Staffelregelung)
  - Zuschläge/Faktorberechnung für Einarbeitende
  - Zuschläge/Faktorberechnung für Einzuarbeitende
  - ggf. Zuschläge/Faktorberechnung auf Vorgabezeiten
- besondere Bestimmungen zur Prämie: Neueingestellte: Unterrichtung von Beschäftigten
  - Schulung der Beschäftigten bei Einführung des Prämiensystems bzw. Schulung von Beschäftigten, die ins Prämiensystem wechseln (Neueinstellungen, Versetzungen)
  - Bereitstellung von Informationsmaterial für die Beschäftigten im Prämiensystem (insbesondere bei Einführung des Prämiensystems)
  - Anspruch der Beschäftigten auf Unterrichtung über Prämienzusammensetzung
  - Zyklus der Bereitstellung von Prämienkennzahlen (Schichtweise, täglich, wöchentlich etc.)

## Zielvereinbarungen (ZV I und ZV II)

- Rahmenbedingungen
  - Gestaltung des Zielvereinbarungssystems selbst (Transparenz etc.)
  - Voraussetzungen im Binnenverhältnis Mitarbeiter und Führungskraft
  - ggf. Grenzen des Zielvereinbarungssystems,
  - Einbindung des Betriebsrats in das Zielvereinbarungssystem
- Auswahl der Ziele, Anpassung von Zielen
  - Mindestanzahl und Maximalanzahl der Einzelziele
  - Ableitung der individuellen Ziele aus übergeordneten Zielen?
  - Einbringung eigener individueller Ziele möglich?
  - Gründe für Anpassung oder Änderung von Einzelzielen
  - Verfahrensregeln zur Änderung oder Anpassung von Einzelzielen
- Vereinbarungszeitraum
  - Zeitraum der Zielvereinbarung (in der Regel 1 Jahr, Geschäftsjahr)
  - Regelung zur unterjährigen Zielerreichung
  - Regelung zu neuen Mitarbeitern oder neuen Vorgesetzten
- Ablauf des Vereinbarungsprozesses
  - Zielvermittlung übergeordneter Abteilungs- oder Unternehmensziele
  - Methode des Zielvereinbarungsgesprächs (persönlich)
  - ggf. Verwendung von Software, digitalen Lösungen
  - Überprüfung der Zielerreichung durch Beschäftigte
  - Vorbereitung auf Zielerreichungsgespräch
  - Rolle und Aufgabe der beteiligten Akteure in Bezug auf Datenschutz
  - Beteiligung des Betriebsrats
  - Schulung und Beratung von Vorgesetzten und Beschäftigten
  - Unterstützung durch Vorgesetzte
- Widerruf, Reklamation und Schlichtung
  - Widerruf (Frist, Gründe)
  - Reklamation (Frist, Gründe)
  - Eskalationsweg (stufenweise Eskalation mit Fristen zu Zuständigkeiten)

### **Zielvereinbarung I – Ergänzend sind folgende weitere Regelungen zu vereinbaren:**

- sachbezogene Bezugsmerkmale
- Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt
- Gewichtung zwischen den Zielen
- Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung zu erbringen ist
- Entgeltmodalitäten

## **Zielvereinbarung II – Ergänzend sind folgende weitere Regelungen zu vereinbaren:**

- zielbezogene Beurteilungsmerkmale
- Auswahl der Ziele

## **Leistungsbeurteilung (Zeitentgelt)**

- Festlegung anderer Beurteilungsmerkmale/andere Gewichtung
  - Entfernen oder Ergänzen von Merkmalen aus den Beurteilungsmerkmalen des Tarifvertrages
  - Erarbeiten neuer Merkmale (z.B. Effizienz, Qualität, Teamfähigkeit etc.)
  - Änderung der Stufenanzahl
  - Änderung der Gewichtung der Beurteilungsmerkmale
- Festlegung eines anderen Beurteilungsverfahrens
- Festlegung des Beurteilungszyklus
  - Die Beurteilung findet einmal im Geschäftsjahr statt.
  - Die Beurteilung findet innerhalb bestimmter Monate im Jahr statt.
  - Die Beurteilung findet innerhalb eines bestimmten Monats statt.
  - Die Beurteilung muss bis zu einem bestimmten Zeitpunkt stattgefunden haben.
- Ergänzungen zum Beurteilungsverfahren
- Anpassung des Korrekturfaktors
- Einbindung des Betriebsrats
  - Einsichtsrecht über Aufstellung der ausgewiesenen Leistungszulagen
  - Einsichtsrecht in die Beurteilung der Beschäftigten mit dessen Zustimmung
  - auf Wunsch des Mitarbeiters Teilnahme am Beurteilungsgespräch
- Beanstandungen/Reklamationen

## **Kombinationsmodelle**

- Festlegung von anzuwendenden Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden
- Prüfen, ob bei Kombination der § 5.3 ERA NRW zur Anwendung kommt: Handelt es sich demnach um den Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt?
- ggf. Obergrenze der durchschnittlichen betrieblichen Leistungsentgelte
- Verhältnis, Gewichtung der Einzelelemente des Kombinationsmodells
- Jede anzuwendende Entgeltmethode des Kombinationsmodells ist entlang dieses Gestaltungsrasters für die jeweilige Methode zu vereinbaren (siehe Prämie, Zielvereinbarung (ZV I und ZV II), Zielvereinbarung I, Zielvereinbarung II, Leistungsbeurteilung)



## 6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessensvertretung

Bei der betrieblichen Entgeltgestaltung bieten sich dem Betriebsrat Möglichkeiten zur Einflussnahme auf zwei Ebenen: Zum einen erlauben ihm rechtliche Zugänge, das Thema initiativ anzugehen. Zum anderen hat das Thema auf betriebspolitischer Ebene große Relevanz, so dass arbeitsorganisatorische Veränderungen zum Anlass genommen werden können, das Thema Entgeltgestaltung zu platzieren.

Nach §§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG hat der Betriebsrat bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung mitzubestimmen, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung, Anwendung und Änderung von Entlohnungsmethoden. Die praktische Bedeutung dieses Mitbestimmungsrechts hängt vor allem davon ab, ob der Arbeitgeber tarifgebunden ist oder nicht. Bei einem nicht tarifgebundenen Arbeitgeber hat das Mitbestimmungsrecht sehr große Bedeutung. Bei einem tarifgebundenen Arbeitgeber ist es dagegen stark eingeschränkt. Denn das Mitbestimmungsrecht bei der betrieblichen Lohngestaltung besteht nach § 87 Abs. 1 BetrVG nur, soweit keine tarifliche Regelung besteht. Der Betriebsrat hat deshalb kein Mitbestimmungsrecht bei der Lohngestaltung, wenn und soweit die Vergütung der Arbeitnehmer bereits zwingend durch einen Tarifvertrag geregelt ist. Aufgrund dieses Tarifvorrangs hat das Mitbestimmungsrecht in Betrieben, in denen der Arbeitgeber tarifgebunden ist, eine erheblich geringere Bedeutung als in Betrieben, in denen der Arbeitgeber nicht tarifgebunden ist.

In § 5.8 ERA NRW ist dieser Tarifvorrang berücksichtigt: „Der Betriebsrat hat gemäß § 87 BetrVG nach Maßgabe der nachstehenden Bestimmungen mitzubestimmen bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entgeltgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entgeltmethoden sowie deren Änderung und Ausgestaltung. Kommt eine Einigung zwischen den Betriebsparteien nicht zustande, findet § 87 Abs. 2 BetrVG mit der Maßgabe Anwendung, dass die tarifliche Einigungsstelle nach § 24 EMTV zuständig ist. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.“ (§ 5.8 ERA NRW)

Wie bei den meisten Mitbestimmungsrechten hat der Betriebsrat auch bei der betrieblichen Lohngestaltung nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG ein Initiativrecht. Er kann also von sich aus aktiv werden und dem Arbeitgeber eine Änderung der betrieblichen Lohngestaltung und die Einführung neuer Regelungen zur Lohngestaltung vorschlagen. Geht der Arbeitgeber auf die Vor-

schläge des Betriebsrats nicht ein oder kommt keine Einigung über die Vorschläge des Betriebsrats zustande, kann sowohl der Betriebsrat als auch der Arbeitgeber die Einigungsstelle einschalten. Ausgelöst werden kann die Nutzung des Initiativrechts aus den Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz: Zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates gehört gemäß § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG, „darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen durchgeführt werden“. Aus dieser Überwachungsfunktion ergibt sich aber nicht, dass der Betriebsrat die Ansprüche aus Tarifverträgen durchsetzen kann. Die Regelung bedeutet, dass der Betriebsrat das Recht hat, darüber zu wachen, ob die Tarifverträge durchgeführt werden – nicht, dass er ein Recht darauf hat, dass sie eingehalten werden. Denn das Recht auf Einhaltung der Tarifverträge haben die einzelnen Mitglieder der Tarifvertragsparteien – also die einzelnen Mitglieder der Gewerkschaft und des Arbeitgeberverbandes, die den Tarifvertrag abgeschlossen haben.

## 7 BESTAND DER VEREINBARUNGEN

Tabelle 1

### Art und Anzahl der Vereinbarungen

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	24
Gesamtbetriebsvereinbarung	2
Konzernbetriebsvereinbarung	2
Haustarifvertrag/Betriebstarifvertrag	2
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

Tabelle 2

### Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen

Branchen	Anzahl
Chemische Industrie	1
Elektro	3
Fahrzeughersteller Kraftwagenteile	5
Fahrzeughersteller Kraftwagen	1
Glas- und Keramikgewerbe	1
Maschinenbau	9
Metallverarbeitung	5
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	3
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	2
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

Tabelle 3

**Abschlussjahr der Vereinbarungen**

<b>Abschlussjahr</b>	<b>Anzahl</b>
2004	3
2005	3
2006	1
2007	2
2008	4
2009	1
2010	0
2011	3
2012	3
2013	1
2014	1
2015	1
2016	3
2017	4
<b>Gesamt</b>	<b>30</b>

# LITERATUR- UND INTERNETVERZEICHNIS

---

**Bechmann, Reinhard (2013):** Trendbericht: Prämiensysteme für Verbesserungsvorschläge mit rechenbarem Nutzen. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen/Hintergrundwissen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bvd\\_hintergrund\\_praemiensysteme.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_hintergrund_praemiensysteme.pdf). [21.03.2018]

**Breisig, Thomas (2009):** Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte. Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). [www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_bvd\\_basis\\_fuer\\_entgelte.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_bvd_basis_fuer_entgelte.pdf). [21.03.2018]

## ÜBER DIE SAMMLUNG VON BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unsere Datenbank etwa 17.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen in deutschen Betrieben. Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme? Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

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

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen in der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Sie haben eine interessante Vereinbarung abgeschlossen?  
[Nehmen Sie Kontakt zu uns auf!](#)

Das Internetangebot ist unmittelbar zu erreichen unter  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an  
[betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:betriebsvereinbarung@boeckler.de)



---

Diese Auswertung von Betriebsvereinbarungen liefert einen vollständigen Überblick über alle regelungsrelevanten Punkte zum Abschluss von Leistungsentgeltsystemen unter den Bedingungen des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie für den Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen. Zu den wesentlichen Entgeltmethoden zur Bestimmung von Leistungsentgelten zählen der Akkord, die Prämie und die Zielvereinbarung I im Leistungsentgelt sowie die Zielvereinbarung II und die Leistungsverhaltensbeurteilung im Zeitentgelt. Neben Formulierungsvorschlägen sind den jeweiligen Entgeltsystemen ergänzend orientierende Fragestellungen hinzugefügt, über die bei Entgeltsystemen zu verhandeln ist.

---

[WWW.BOECKLER.DE](http://WWW.BOECKLER.DE)

ISBN 978-3-86593-309-6