

Niewerth, Claudia; Massolle, Julia

**Research Report**

## Leistung und Lohn im ERA-Tarifvertrag NRW: Ergebnisse und Einblicke in leistungsabhängige Entgeltsysteme

Mitbestimmungspraxis, No. 17

**Provided in Cooperation with:**

Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

*Suggested Citation:* Niewerth, Claudia; Massolle, Julia (2018) : Leistung und Lohn im ERA-Tarifvertrag NRW: Ergebnisse und Einblicke in leistungsabhängige Entgeltsysteme, Mitbestimmungspraxis, No. 17, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2018102415570815748953>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/246896>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# LEISTUNG UND LOHN IM ERA-TARIFVERTRAG NRW

**Ergebnisse und Einblicke in leistungsabhängige Entgeltsysteme**

Claudia Niewerth und Julia Massolle



## AUTOREN

---

### **Dr. Claudia Niewerth**

ist Geschäftsführerin des Helex Instituts in Bochum und als Beraterin in den Themenfeldern Arbeit, Entgelt und Mitbestimmung tätig. [claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)

### **Julia Massolle**

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut in Bochum.

Unter Mitarbeit von

**Johanna Muffert** und **Sarah-Kristina Seelbach**



## WEITERE TITEL UNTER

---

[www.boeckler.de/62346.htm](http://www.boeckler.de/62346.htm)



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035. Jetzt kostenlos anmelden auf: [www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis. [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Redaktion**

Dr. Manuela Maschke, Referatsleiterin Arbeit und Mitbestimmung,  
Telefon: +49 (211) 7778-224  
[manuela-maschke@boeckler.de](mailto:manuela-maschke@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 17

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

## LEISTUNG UND LOHN IM ERA-TARIFVERTRAG NRW

---

### ABSTRACT

Das Grundentgelt ist in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie seit ERA eingeführt wurde, weitgehend neu geregelt und angepasst. Viele Betriebe haben Regelungen zum Leistungsentgelt jedoch vernachlässigt. Kenntnisse darüber wie der Tarifvertrag angewendet werden kann, versanden und nur wenige betriebliche Akteure sind kompetent ausgebildet, um ERA im Betrieb umzusetzen. Doch das Verhältnis von Lohn und Leistung rückt wieder in den Fokus der betriebs- und tarifpolitischen Debatten: Welche Regelungen zum Leistungsentgelt des ERA NRW werden in den Betrieben genutzt? Welche Voraussetzungen müssen gelten, welche Probleme entstehen? Welche Entwicklung ist im Zuge der digitalen Transformation zu erwarten? Die Diskussion dieser Fragen soll anregen, das Thema Entgeltgestaltung wieder stärker auf die Agenda zu setzen.

# INHALT

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Methodische Vorgehensweise und Fallstudienprofile .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Die Entgeltmethoden im ERA NRW und ihre Verbreitung .....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Leistungssysteme in der Diskussion .....</b>	<b>12</b>
4.1	Leistungsbeurteilung .....	12
4.2	Prämiensysteme .....	21
4.3	Zielvereinbarungen .....	24
<b>5</b>	<b>Beiträge zur Diskussion um leistungsabhängige Entgeltsysteme .....</b>	<b>27</b>
5.1	Gelingt die Anwendung der Leistungsentgeltsysteme des ERA NRW auf der betrieblichen Ebene? .....	28
5.2	Funktionieren Leistungsentgelte in der Weise, dass dadurch Leistung fair honoriert wird? .....	29
5.3	Wie entwickelt sich das Verhältnis von Zeit- und Leistungsentgelt? .....	29
5.4	Welche Entwicklung der Leistungssysteme ist durch die zunehmende Digitalisierung zu erwarten – kommt es zu einer Renaissance der Datenermittlung? .....	31
5.5	Resümee: Wie steht es um die Zukunft der Leistungsentgelte? .....	31
	<b>Literatur .....</b>	<b>33</b>

## FRÜHER WAR ICH NACH DER ARBEIT MÜDE, HEUTE BIN ICH KAPUTT



### Ein Vorwort von Richard Rohnert, IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen

Die Ingenieurin in der Entwicklungsabteilung arbeitet in mehreren Projekten gleichzeitig mit unterschiedlichen und zum Teil sich widersprechenden Zielen. Den „Crossover-Stress“ schleppt sie mit nach Hause. Der Industriekaufmann im Einkauf sitzt im Großraumbüro und macht die Arbeit, die bis vor Kurzem von drei Beschäftigten erledigt wurde. In den Fachabteilungen und in der Instandhaltung klagen die Werkzeugmechaniker und -mechanikerinnen über unrealistische Terminvorgaben und Arbeitshetze. Kürzere Taktzeiten in der Montage, Wegfall von Erholzeitpausen und immer wieder das Gleiche statt interessanter abwechslungsreicher Arbeit. Die Liste der Beispiele ließe sich beliebig verlängern. Arbeit wird intensiviert, Leistung verdichtet. Burn-Out, Depressionen und körperliche Verschleißerscheinungen sind keine Modethemen, sondern konkrete Ergebnisse der verschärften Arbeitsbedingungen in den Betrieben.

Die Spielregeln und Konzepte der tariflichen und betrieblichen Leistungsgestaltung und Entlohnung waren in den letzten 25 Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Was Leistung ist, wie sie erfasst, gesteuert und bezahlt wird – all das stand und steht in den Betrieben zur Debatte. Die Gründe für diesen Prozess im Betrieb sind vielschichtig:

- Im Zuge der verschärften, oftmals globalen Standortkonkurrenz wurden Fragen der menschenwürdigen Gestaltung von Leistungsbedingungen und Produktivität hinten angestellt. In existenzgefährdenden wirtschaftlichen Situationen haben Unternehmensleitungen und die Interessenvertretungen der Beschäftigten die Sicherung der Arbeitsplätze über die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen gestellt. Betriebsräte wurden und werden erpresst, pauschalen Vorgabezeitkürzungen zuzustimmen oder globale Stückzahl-Beschäftigten-Relationen zu akzeptieren. Der Leistungsstandard orientiert sich an den Kostenzielen des Unternehmens. So ist es üblich, dass für ein neues Produkt in der ersten Planungsphase ein Marktpreis gesetzt wird und davon Gewinnmarge und zulässige Gesamtkosten abgeleitet werden. Daraus ergeben sich dann Material- und Lohnkosten sowie Zeitvorgaben.
- Die Veränderungen in der Produktion und der Arbeitsorganisation führen immer wieder dazu, dass auch die Entgeltsysteme auf den Prüfstand gestellt werden. Heute vertreten viele Arbeitgeber die Position, dass es für die sogenannten ganzheitlichen Produktionssysteme nur einen richtigen Entgeltgrundsatz gäbe: Zeitentgelt mit Beurteilung des Leistungsverhaltens.

- In vielen Betrieben blieben die Akkord- und Prämiensysteme bei Veränderungen lediglich formal bestehen. In der Praxis war der Mechanismus der Leistungsentlohnung dann »eingefroren«. Die Entlohnung erfolgte im Durchschnitt, der bisherige Verdienstgrad für die zu diesem Zeitpunkt Beschäftigten (nicht jedoch für Neueingestellte) wurde garantiert. Die Leistung wurde dagegen über monatliche Sollgrößen vorgegeben und vielfach erhöht. Damit einher ging ein Verlust leistungspolitischer Regulierungskompetenz sowohl auf Seiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen als auch auf Arbeitgeberseite.
- Leistungsdruck, Stress und Arbeitshetze sind für immer mehr Beschäftigte alltägliche Erfahrung. Direkte und indirekte Leistungszielvorgaben prägen längst auch die Arbeitsbedingungen in den Zeitentgeltbereichen.

Der beschriebene Trend ist allerdings nicht einheitlich und auch nicht widerspruchsfrei.

- Auch in NRW-Betrieben werden die durch die ERA-Einführung modifizierten Formen des Leistungsentgelts (Prämie/Akkord/Zielvereinbarungen) angewendet. Die Leistungsvorgaben werden in diesen mengen- bzw. zeitorientierten Systemen meist mit Methoden der Zeitwirtschaft (Zeitstudien, Planzeiten, MTM usw.) ermittelt und vereinbart. Entgeltsysteme und Datenermittlung sind detailliert in einer Betriebsvereinbarung geregelt; zwischen Betriebsrat und Arbeitsvorbereitung werden Einzelfragen auf dem Verhandlungsweg geklärt.
- Unternehmensleitungen und Betriebsräte erkennen, dass Leistungsentgeltmodelle auch vernünftige Steuerungsinstrumente sind, zur Verbesserung der Bedingungen für die Beschäftigten und zur Steigerung der Produktivität, auch und gerade bei ganzheitlichen Produktionssystemen.
- Aus Sicht der Beschäftigten werden Wertschätzung und materielle Anerkennung der geleisteten Arbeit immer wichtiger.

Jenseits aller Entwicklungstrends und auch aller Moden bleiben Fragen der Leistungs- und Entgeltgestaltung betriebliche Konfliktthemen.

Letztlich zielen Managementstrategien darauf, die Leistungsnorm dem Marktgeschehen zu unterwerfen und umfassend zu ökonomisieren. Nicht der Mensch und die Bedingungen des Arbeitssystems sind Ausgangspunkt für die Bemessung von Leistung und Entgelt, sondern der „Markt“ bestimmt. Praktisch bedeutet das etwa, dass nicht der Aufwand/die Leistung des Menschen in Produktion und Dienstleistung honoriert wird, sondern dass man den Mehrverdienst nur erzielen kann, wenn die gesamte Prozesskette funktioniert und/oder das Produkt gewinnbringend verkauft wurde.

Um zu verhindern, dass sich diese Trends flächendeckend durchsetzen, müssen IG Metall und

Betriebsräte dem unternehmerischen Bild von Entgelt und Leistung ein Prinzip zur Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen entgegenstellen, das sich in erster Linie am Menschen und nicht am Markt orientiert: Nicht Termin und Kunde, sondern die menschliche Leistungsfähigkeit über ein ganzes Arbeitsleben hinweg ist das Maß für die Arbeit. Und auch die Verdienstchancen der Beschäftigten sollen nicht an Wertschöpfung oder Marktlage des Unternehmens geknüpft werden.

Überall da, wo es möglich ist, sollten ausschließlich sachbezogene, mess- und zählbare Bezugsgrößen herangezogen werden. Zu klären ist aber auch, wie der Leistungsbegriff darüber hinaus zu fassen ist. Eine rein quantitative Betrachtung alleine ist dann nicht mehr zeit- und sachgemäß, wenn sie weder den veränderten Arbeitskonstellationen noch den stärker ausdifferenzierten individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Eine ganzheitliche Leistungs politik muss die unterschiedlichen Facetten des Themas Leistung berücksichtigen. Ausgangspunkt sind dabei immer die Interessen der Beschäftigten nach Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung. Dazu gehört weiter das Grundverständnis, dass es vielmehr um die Gestaltung leistungspolitischer Arrangements geht, als um das eine „richtige“ Instrument. Und: Es braucht eine verstetigte Auseinandersetzung mit den sich permanent verändernden Rahmenbedingungen der Leistungserbringung, also eine Prozessorientierung, die für alle – Beschäftigte und Interessenvertretung – jederzeit nachvollziehbar und transparent ist.

Mit den ERA-Tarifverträgen gab die IG Metall der Gestaltung betrieblicher Entgeltsysteme seit 2003 einen neuen Rahmen. Einiges wurde auf die Anforderungen in den Betrieben zugeschnitten: die tariflichen Verfahren und Vorschriften für die betriebliche

Regelung von Prämiensystemen, ein Überforderungsschutz für Beschäftigte im Zeitentgelt oder etwa die Spielregeln für Zielvereinbarungen. Die Nutzung der Möglichkeiten, die die ERA-Tarifverträge bieten, hängt jedoch von vielen Faktoren ab. Zunächst braucht es ein Verständnis aller Akteure, das Fragen der Arbeitszeitpolitik mit leistungspolitischen Herausforderungen verbindet und auch die Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen mitdenkt. Denn gerade mit der Einführung von ganzheitlichen Produktionssystemen werden bestehende Arbeitszeitregelungen und – wo es sie gibt – Leistungsentgeltvereinbarungen auf den Prüfstand gestellt. Ein derart integrierter Ansatz ist voraussetzungs voll: Es geht vor allem um die Einbeziehung der Beschäftigten als Experten und Expertinnen in eigener Sache; und es braucht konfliktbereite und fachlich kompetente Interessenvertretungen, die in der Lage sind, die nötigen Beteiligungsprozesse zu organisieren.

14 Jahre nach Inkrafttreten des ERA NRW am 1. März 2004 bleibt auf der leistungspolitischen Baustelle viel zu tun. Wir befinden uns in einer Defensivkonstellation. Nur noch jede bzw. jeder fünfte Beschäftigte arbeitet unter Bedingungen von Leistungsentgelt, in dem das Leistungsmaß menschengerecht und mitbestimmt geregelt ist und eine angemessene Verdienstchance besteht. Die Potenziale von Prämienmodellen und Zielvereinbarungen mit Blick auf Steuerung von Prozessen und Qualität, auf die Steigerung der Produktivität sowie auf gute Arbeit stehen im krassen Gegensatz zu ihrem betrieblichen Verbreitungsgrad.

Der LERA-Report kann einen wichtigen Beitrag leisten zu einer erneuten Debatte für eine leistungspolitische Initiative in NRW.

Erleben wir mit Arbeit und Industrie 4.0 eine Renaissance der Leistungs politik?

# 1 EINLEITUNG

In allen Tarifregionen der Metall- und Elektroindustrie ist der Kern des jeweiligen Tarifwerkes das Entgeltrahmenabkommen (ERA). Das Abkommen löste das alte Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen in den Tarifregionen ab und beinhaltet die zentralen Regelungspunkte zur Gestaltung von Entgelten. Im ERA ist festgehalten, wie und in welchen Grenzen die Ermittlung von Entgelt (ehemals Lohn und Gehalt) auf der betrieblichen Ebene vollzogen wird. Hierfür sind im ERA wichtige Rahmenbedingungen festgeschrieben: Verfahren der Arbeitsbewertung sowie der Einstufung und Eingruppierung; Regelungen zu gültigen Entgeltgrundsätzen und Methoden sowie zu Reklamationen; und insbesondere die Kriterien zum Leistungsentgelt etc.

Die Einführung des Entgeltrahmenabkommens ist einem historischen Ereignis für die industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie gleichzusetzen und beschreibt einen Systemwechsel in der Tarifpolitik (vgl. Huber/Schild 2004). Seine wesentlichen Neuerungen bedeuteten eine Änderung des Grundkonzeptes, eine Differenzierung der Grundentgelte und eine Neuregelung der Entgeltgrundsätze. Durch die ERA-Einführung wurden und werden weitreichende tarif-, betriebs- und mitbestimmungspolitische Grundlagen tangiert. Unumstritten wird der Erfolg der Umsetzung von ERA auf betrieblicher Ebene die Zukunft des Flächentarifvertrages nachhaltig beeinflussen. Die Grundzüge institutionalisierter Mitbestimmung berücksichtigend bietet das neue Entgeltrahmenabkommen die Möglichkeit, Mitbestimmung im Zusammenwirken von Tarif- und Betriebsakteuren zu analysieren. Wannöffel (2008) interpretiert diese Entwicklung dahingehend, dass Gewerkschaften „näher an die Betriebe heranrücken“ und damit die Bindung der Betriebsräte und Belegschaften an die Gewerkschaften gefördert werde (S. 36). Überaus hohe Bedeutung kommt dabei der Aushandlung von Betriebsvereinbarungen als tarifpolitischem Instrument auf betrieblicher Ebene und damit den Betriebsräten als Gestaltenden zu.

**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 Anforderungen 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 ERA wurde nicht einheitlich verhandelt, sondern in allen elf Tarifbezirken entstand ein eigener Tarifvertrag, der sich regional zum Teil erheblich voneinander unterscheidet. 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. 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 Zeitemgelt** und **das Leistungsentgelt** (§ 5.1 ERA NRW). Im Leistungsentgelt sind als Entgeltmethoden Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I vorgesehen; im Zeitemgelt können die Entgeltmethoden Zielvereinbarung II oder Leistungsverhaltensbeurteilung angewendet werden. Die im Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen genutzten Leistungsvergütungssysteme sind erhalten geblieben; sie wurden allerdings ergänzt um das bislang nicht tarifvertraglich beschriebene Instrument der Zielvereinbarung: Im Entgeltgrundsatz Zeitemgelt sind durchschnittlich 10 % der Vergütung variabel (sogenannte Leistungszulagen).<sup>1</sup>

Im Einführungstarifvertrag (ERA ETV) wurde ausdrücklich eine betriebliche Neubestimmung der variablen Entgeltbestandteile von der Umstellung der Grundentgelte abgekoppelt (§ 3.3 ERA ETV). Um die absehbare Unruhe in den Betrieben nicht weiter zu steigern und um die betrieblichen Akteure nicht zu überfordern, setzte man bei diesem Thema ausdrücklich auf das Prinzip der „Regelüberleitung“. Das heißt, dass bei der ERA-Einführung die bestehenden Leistungszulagen sowie die Verdienstgrade bei Akkord und Prämie vorerst bestehen bleiben und nur auf die dem neuen Vertrag vorgegebene Relation von Grundentgelt und variablem Anteil umgerechnet wurden. Von diesen Regelungen machten viele Unternehmen Gebrauch und beschäftigten sich zunächst nur mit der Neubestimmung der Grundentgelte. Die Leistungsentgeltsysteme wurden zunächst in Form einer Regelüberleitung unverändert übernommen.

Im Wesentlichen lassen sich vier Leistungsentgeltsysteme von tarifpolitisch hoher Aktualität benennen. Dazu zählen im Leistungsentgelt das Prämienentgelt und die Zielvereinbarung I, im Zeitemgelt die Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung II. Akkordsysteme gehören ebenfalls zu den Leistungsentgelten, verlieren aber in der betrieblichen Praxis zunehmend an Bedeutung. Alle benannten Leistungsentgelte sehen vor, dass die Betriebsparteien Regelungen zur Umsetzung und Durchführung in Form einer Betriebsvereinbarung festlegen. Die Leistungsbeurteilung im Zeitemgelt ist im ERA NRW nahezu abschließend geregelt, kann aber durch die Betriebsparteien im Rahmen einer Betriebsvereinbarung modifiziert werden. Die Ausführungen zum Leistungsentgelt sind hingegen offengehalten, so dass die Ausgestaltung des Leistungsentgelts in weiten Teilen der betrieblichen Ebene überlassen wird.

<sup>1</sup> Vor ERA waren das bei Zeitlöhnern im Durchschnitt 16%, bei den Angestellten durchschnittlich 4%. Die Überführung in ein für beide Beschäftigtenkategorien einheitliches Verfahren führte deshalb notwendigerweise dazu, dass ehemalige Zeitlöhner künftig im Schnitt höhere, ehemalige Gehaltsempfänger niedrigere Grundentgelte als zuvor erhalten. An der Summe ändert das nichts, nur am Verhältnis von variablen und fixen Entgeltbestandteilen zueinander.



Das vorliegende Forschungsvorhaben schafft erstmals die Möglichkeit, die Ausgestaltung von Leistungsentgeltsystemen in der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen unter dem Entgelt-rahmenabkommen zu beleuchten. Es liefert wichtige Hinweise über die Umsetzung flächentarifvertragliche Regelungsverlagerung auf die betriebliche Ebene. Hierbei geht es in erster Linie um die relevanten Kontextfaktoren, die Einfluss nehmen auf die Ausgestaltung von Leistungsentgeltsystemen unter den Regularien des ERA NRW in der betrieblichen Praxis.

So intensiv die Grundentgeltfindung durch Schulungen und Beratungen durch die Tarifparteien begleitet wurden, so wenig trat die Umstellung auf die neuen Leistungsentgeltsysteme in den Fokus der Akteure. Hier muss nun die Frage der betrieblichen Leistungsentgelte und Leistungszulagen einen zentralen Stellenwert einnehmen. Es existieren kaum Kenntnisse darüber, in welchem Umfang, in welcher Form und in welcher Qualität die Leistungsentgelte mittlerweile in den Betrieben Einzug gehalten haben. Nach zehn Jahren ist nun ein hinreichend langer Zeitraum verstrichen, um **die Umsetzung der Leistungsentgelte nach dem neuen Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie in NRW** unter die Lupe zu nehmen.

#### **„Tarifexperten“ werden weniger**

Der Betriebsrat in seiner traditionellen Rolle als Kontrolleur von Flächentarifverträgen ist mit steigenden Kompetenzerfordernissen konfrontiert: Er hat nicht nur die Einhaltung des Tarifvertrags, sondern auch die „Einhaltung der in den abweichenden Vereinbarungen speziell für seinen Betrieb festgelegten materiellen und prozeduralen Bestimmungen“ (Haipeter 2009, S.147) zu überprüfen. Das Aufgabenspektrum der Betriebsräte ist durch die Einführung des Entgelt-rahmenabkommens erheblich angestiegen: Es gilt nicht nur, die Pflege des Systems der Grundentgeltfindung zu sichern, sondern auch die Leistungsentgeltsysteme nach den gültigen Normen des Tarifvertrags zu gestalten und anzuwenden.

Die Einbindung von Betriebsräten in den Einführungsprozess von ERA hat sich als überaus erfolgreich erwiesen. Ungeplanter organisationspolitischer Effekt: In relativ kurzer Zeit bildete sich ein Stamm einschlägiger betrieblicher Expertinnen und Experten heraus. Es ist auch der Dauer des Reformierungsprozesses (fünf Jahre) und dem komplexen Tarifvertragswerk geschuldet, dass sich in den Betrieben „Tarifexperten“ herausgebildet haben, die die Umsetzung des ERA kompetent zu begleiten vermögen. Denn einerseits sahen sich die Betriebsräte einer ungeahnten Herausforderung gegenübergestellt, die es zu bewältigen galt. Andererseits bewirkte dies, dass sich eine Gruppe betrieblicher Experten und Expertinnen herausbildete. Gut zwei Wahlperioden später hat sich diese Situation in den Betrieben verschlechtert: Die ERA-Kenner, die den Einführungsprozess begleitet haben, werden weniger – die „neuen“ Betriebsräte, die den Einführungsprozess und damit verbundene

Schulungs- und Bildungsmaßnahmen nicht begleitet haben, werden mehr. Dies führt dazu, dass die Pflege und Betreuung des ERA und damit die Bewertung von Arbeit und Leistung in Form von Grundentgelt- und Leistungsentgelten nur noch wenigen überlassen bleibt. Kenntnisse über die Anwendung des Tarifvertrages versanden immer mehr und nur wenige Betriebsräte sind kompetente Akteure der ERA-Umsetzung im Betrieb.

Die Prozesse der Grundentgeltfindung sind in den Betrieben weitgehend abgeschlossen. Die Herausforderungen bestehen nunmehr in der nachhaltigen Pflege und in der Umsetzung der Regelungen zum Leistungsentgelt. Die meisten Betriebe ließen die Einführung eines Leistungsentgeltsystems bis zur finalen Einführung des Grundentgelts zunächst ruhen.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, allgemeine Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für eine flächendeckende Umsetzung von Leistungsentgelten für die rund 690.000 Beschäftigten in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie (M+E) in NRW<sup>2</sup> und darüber hinaus zu ergründen. Die zentralen Fragen lauten: Welche Regelungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW finden in den Betrieben Anwendung? Welche Verbreitung haben Leistungsentgeltsysteme wie Prämie, Zielvereinbarung I, Zielvereinbarung II oder die Leistungsbeurteilung? Welche erfolgreichen Umsetzungsmuster lassen sich identifizieren?

Die herausragende Bedeutung des ERA liegt auf verschiedenen arbeits- und tarifpolitischen Gestaltungsfeldern. Insbesondere die betrieblichen Gestaltungsspielräume wurden erheblich erweitert und somit auch die Chancen und Risiken einer erfolgreichen Umsetzung von Grundentgelt und Leistungsentgelt in der betrieblichen Praxis. Für alle Beschäftigten gelten die Anwendungen zum Leistungsentgelt nach den tariflichen Regelungen. Die „regelübergeleiteten“ Vereinbarungen zum Leistungsentgelt sind daher nach Abschluss der Grundentgeltfindung zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu entwickeln und zu vereinbaren. Welche Elemente des jeweils betriebs-spezifischen Vorgehens können in die Beschreibung verallgemeinerbarer Umsetzungskonzepte mitaufgenommen werden? Welche Anpassungsleistungen sind gegebenenfalls zu erbringen? Diese und weitere Fragen wurden im Rahmen des vorliegenden Projektes beantwortet.

<sup>2</sup> Im Jahr 2014 waren etwa 691.000 Personen in den nordrhein-westfälischen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie (M+E) mit 20 oder mehr Beschäftigten tätig.

## Überblick über die Fallstudienunternehmen

Unternehmen	Größe	Mitarbeiter	Entgeltgrundsatz	Entgeltmethode
Johnson Controls Metals Holding Ltd. & Co. KG	Klein	ca. 150	Zeitentgelt	Kombination: ZV II + Beurteilung
Carrier Kältetechnik Deutschland GmbH	Mittel	ca. 700	Zeitentgelt	Beurteilung
Halfen GmbH	Klein	ca. 150	Leistungsentgelt	Prämie
Mühlhoff Umformtechnik GmbH	Mittel	ca. 430	Leistungsentgelt	Prämie
Fallstudie 5*	Groß	ca. 3.500	Leistungsentgelt	Kombination: Prämie, Bonus + Beurteilung

\* Die fünfte Fallstudie wurde nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

**I.M.U.**

## 2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE UND FALLSTUDIENPROFILE

Das Gesamtprojekt LERA (Leistungsentgelt im ERA NRW) fußt auf drei wesentlichen empirischen Zugängen:

- der Auswertung von Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW aus dem Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Niewerth 2018). Hierbei wurden ausschließlich Betriebsvereinbarungen untersucht, die sich mit den Entgeltmethoden Prämie, Zielvereinbarung (ZV) I und II oder der Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt beschäftigen.
- dem Vergleich der Entgeltrahmenabkommen aller Tarifbezirke, dargestellt in Form einer Synopse. Hieraus lassen sich Regulierungstiefe und einzelne Regelungspunkte gegenüberstellen.
- Fallstudien: Zusätzlich zur Auswertung der Betriebsvereinbarungen wurden die Umsetzungserfahrungen zum jeweiligen Themenschwerpunkt (z. B. Prämie oder Zielvereinbarung II) in Form von Fallstudien nach dem Prinzip „Gute Praxis“ geprüft. **Ziel war es, die betrieblichen Vereinbarungen hinsichtlich ihrer Umsetzung empirisch zu untersuchen und herauszuarbeiten: Welche Regelungspunkte sind relevant? Welche Regelungen existieren möglicherweise nur auf dem Papier?** Dazu wurden Interviews mit dem Betriebsrat, mit Vertretern des Arbeitgebers (Geschäftsführung, Human Resources etc.) und gegebenenfalls mit Vertretern des Beratungsun-

ternehmens geführt.<sup>3</sup> Wie **Tabelle 1** verdeutlicht, gelang es Unternehmen zu gewinnen, die sich hinsichtlich Größe, Entgeltgrundsatzes und -methode unterscheiden. Die Fallstudien ermöglichen damit Einblicke in das komplette Spektrum der leistungsabhängigen Methoden des ERA in NRW. Flankiert wurden beide empirischen Vorgehensweisen durch die Analyse von Kontextbedingungen in Form von Expertengesprächen.

Die Kombination aus Dokumentenanalyse (Auswertung der Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge), Analyse der Kontextbedingungen und Fallstudien guter Praxis bildet in ihrer Gesamtheit die betriebliche Regelungspraxis anschaulich ab und liefert hilfreiche Gestaltungshinweise. Sie stellt damit eine konkrete Handlungsunterstützung für betriebliche Interessenvertretungen dar, um die Herausforderungen der Umsetzung des ERA-Leistungsentgelts zu bewältigen.

### Zusammenfassung

Das Ziel der Fallstudien war es, betriebliche Praktiken leistungsorientierter Entgeltmethoden vor dem Hintergrund des Entgeltrahmenabkommens in NRW zu beleuchten. Neben dem Einblick in die Praxis gelang es darüber hinaus, Herausforderungen und Probleme im Umgang mit den Methoden aufzuzeigen. Folgende wichtige Erkenntnisse lassen sich zusammenfassend festhalten:

<sup>3</sup> Wir bedanken uns an dieser Stelle bei unseren Fallstudienpartnern für die Unterstützung im Rahmen unseres Projektes sowie für den konstruktiven offenen Umgang und Austausch über das Thema.

**Fallstudie zu Zielvereinbarung II:** Die Anwendung von ZV II führt zu massiven Problemen im Unternehmen. Die Gründe hierfür liegen in **mangelnden Gelingensbedingungen** für den Einsatz von Beurteilungssystemen im Unternehmen (Ziel-/Verhaltensbeurteilung) wie z. B. in mangelnder innerbetrieblicher Stabilität, in mangelnder Transparenz und unzureichender Anwendungskompetenz seitens der Vorgesetzten und Beschäftigten.

**Fallstudie zu Leistungsbeurteilung:** Im Umgang mit der Leistungsbeurteilung zeigt sich eine hohe Sensibilität seitens der Beschäftigten. Bei der Anwendung der Leistungsbeurteilung gelingt es nicht, einen klaren und argumentativ begründeten **Sachbezug zwischen der Leistung und dem Beurteilungsergebnis** herzustellen. Darüber hinaus kann keine einheitliche Vorgehensweise und kein einheitlicher Maßstab etabliert werden. Die Unzufriedenheiten werden auf der persönlichen Ebene zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgetragen, weshalb ein schlechtes Beurteilungsergebnis vermieden wird.

**Fallstudie zu Prämienmodell:** Mit der Einführung des Prämienmodells ist der Verbleib im Leistungsentgelt geglückt. Je nach Beeinflussbarkeit kann pro Abteilung aus einem Katalog von Prämienkennzahlen ein **abteilungsspezifisches Prämienmodell** entwickelt werden. Erst in der praktischen Anwendung wurden modifizierungsbedürftige Prämienbezüge offensichtlich.

**Fallstudie zu Vorgabezeiten in Gruppenprämie:** Mit der Einführung eines neuen Produktes wurde ein unternehmensspezifisches Entlohnungsmodell in Form einer Gruppenprämie eingeführt, das seitens aller Akteure hohe Akzeptanz genießt. Hieraus wurde deutlich, dass eine Prämie immer an die betrieblichen Besonderheiten angepasst werden muss und einen **umfangreichen Vorbereitungsprozess** voraussetzt. Die Herausforderung bestand darin, die Ermittlung der Vorgabezeiten transparent zu gestalten und ein akzeptiertes Ermittlungsverfahren zu etablieren.

Die Ergebnisse der Fallstudien werden im folgenden Kapitel systematisch zusammengetragen. Dabei wird Bezug genommen auf übergeordnete tarifpolitische Fragen.

### 3 DIE ENTGELTMETHODEN IM ERA NRW UND IHRE VERBREITUNG

Den Betriebsparteien obliegt es, über den Entgeltgrundsatz und über die Entgeltmethode zu entscheiden. Die Ausgangsbasis zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteiles bildet das Entgelttrahmenabkommen. Hier finden sich Vorgaben und Regelungen, die bei der betrieblichen Gestaltung und Umsetzung der Entgeltmethoden zu beachten sind.

Nach § 5.1 ERA NRW wird grundsätzlich zwischen Leistungs- und Zeitentgelt unterschieden, die eine unterschiedliche Art der Ermittlung von leistungsabhängigen Entgeltbestandteilen verfolgen (vgl. **Abbildung 1**). Für das Leistungsentgelt sind die Entgeltmethoden Akkord, Prämie und Zielvereinbarung I vorgesehen; für das Zeitentgelt die Entgeltmethoden Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung II. In beiden Entgeltgrundsätzen setzt sich das Entgelt aus dem Grundentgelt und einem leistungsabhängigen Entgeltbestandteil zusammen (§ 5.2 ERA NRW).

Die Entgeltmethoden sind sehr unterschiedlich verbreitet. Seit der Einführung des Entgelttrahmenabkommens zeigt sich dabei eine deutliche Tendenz: 2008 erhielten bundesweit 72,1%<sup>4</sup> der Beschäftigten ein Zeitentgelt und demnach 27,9% ein Leistungsentgelt. Im Leistungsentgelt wurde das leistungsorientierte Entgelt bei 27% der Beschäftigten durch ein Akkord- oder Prämienystem und nur bei lediglich 0,9% durch ein Zielvereinbarungssystem<sup>5</sup> ermittelt. Bis 2015 wuchs der Anteil der Beschäftigten im Zeitentgelt auf 80,2% an. Synchron hierzu sank die Verbreitung der Entgeltmethoden im Leistungsentgelt auf 19,8%, wovon die Prämien- und Akkordsysteme einen Umfang von 18,7% ausmachten; die Zielvereinbarung stieg minimal auf einen Anteil von 1,1% (vgl. Gesamtmetall 2017). Eine ähnliche Verteilung ist für Nordrhein-Westfalen festzustellen. Im Jahr 2015 fand das Prämienentgelt bei 15,1% der Beschäftigten, der

Abbildung 1

Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteils im Leistungs- und Zeitentgelt

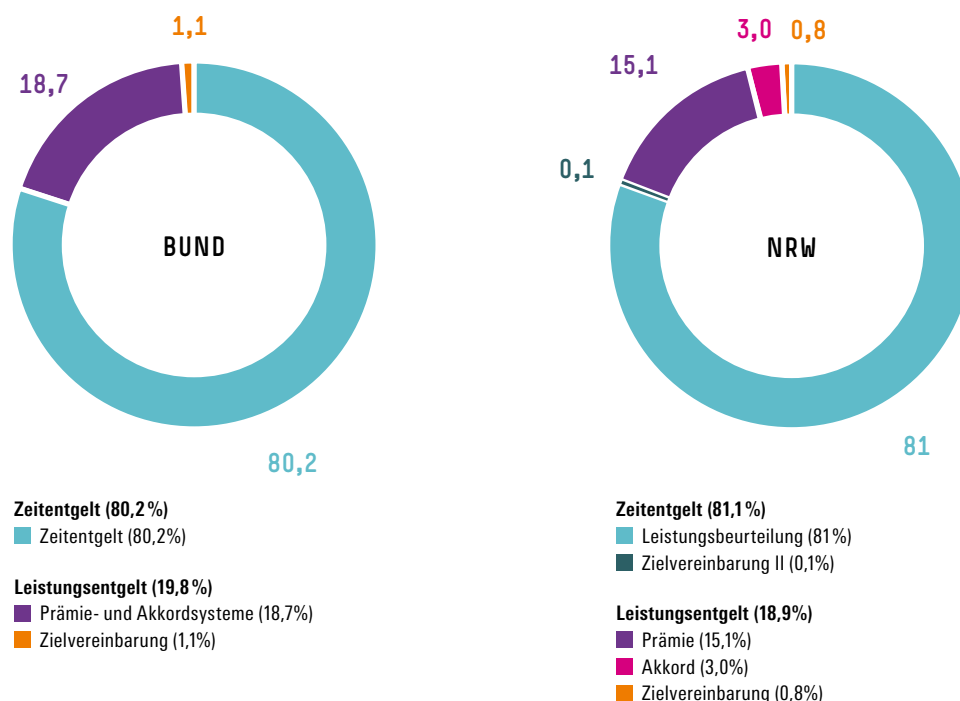


Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

<sup>4</sup> Alle folgenden Angaben sind gerundet.

<sup>5</sup> In der Quelle wird nicht zwischen Zielvereinbarung I und II unterschieden.

### Verbreitung der Zeit- und Leistungsentgelte und zugehöriger Methoden Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

**I.M.U.**

Akkord bei 3% und die Zielvereinbarung I bei 0,8% Anwendung, womit die Verbreitung des Leistungsentgeltes insgesamt 18,9% umfasst. Im Bereich des Zeitentgeltes wurde in 81% der Fälle die Leistungsbeurteilung und zu 0,1% die Zielvereinbarung II angewendet.

Die Verteilung in der **Abbildung 2**: Verbreitung der Zeit- und Leistungsentgelte und zugehöriger Methoden zeigt deutlich, dass das Beurteilungsverfahren mit einem Anteil von 81% für die Ermittlung des leistungsorientierten Entgeltbestandteiles bevorzugt angewendet wird. Da die Verbreitung der Methode weiterhin zugenommen hat, liegt die Vermutung nahe, dass die Methode zur Ermittlung des leistungsorientierten Entgeltbestandteiles geeignet und betrieblich leicht zu integrieren ist. Hierzu liefern die Befunde aus den Fallstudien sowie die Auswertungen der Expertengespräche allerdings deutlich andere Einschätzungen. Die Gründe für die starke Verbreitung der Leistungsbeurteilung sind weniger in der betrieblichen Anwendbarkeit als vielmehr in strategischen Aspekten zu suchen. Aus zahlreichen Gesprächen wurde deutlich: Immer seltener wird auf betrieblicher Ebene die

Einführung oder der Erhalt einer Entgeltmethode zum Leistungsentgelt verhandelt. Dies liegt insbesondere daran, dass die Betriebsparteien nach der teilweise konfliktreichen ERA-Einführung zur Bestimmung der Grundentgelte weitere Diskussionen und Konflikte um das Thema Entgeltgestaltung vermeiden wollen. Es scheint den betrieblichen Interessensvertretern immer weniger zu gelingen, für die Methoden des Leistungsentgeltes zu werben: zum einen, weil nach und nach die „ERA-Experten“ aus den Gremien ausscheiden und sich im Zuge des Generationenwechsels in den Gremien kaum Interessierte für das Thema Entgelt finden. Dadurch dünnt sich das Fachwissen in den Gremien über den eigenen Tarifvertrag aus. Zum anderen ist die Gestaltung des Entgeltsystems ein voraussetzungsvolles und ressourcenintensives Unterfangen: Betriebsräte stoßen häufig an ihre Belastungsgrenze und sind auf verschiedensten Feldern mit betrieblichen Veränderungsentwicklungen konfrontiert. Daher wird der besonders anfangs hohe Aufwand zur Entwicklung einer unternehmensspezifischen Regelung zur Entgeltermittlung vielfach gescheut.

## 4 LEISTUNGSSYSTEME IN DER DISKUSSION

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus den Fallstudien, den Expertengesprächen und der Analyse der Kontextbedingungen in eine Debatte um die Leistungsmethoden allgemein und insbesondere im ERA NRW eingebettet.

### 4.1 Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung ist als Führungsinstrument weit verbreitet und beschreibt ein akzeptiertes Verfahren der Personalwirtschaft.

#### Leistungsbeurteilung

Unter Leistungsbeurteilungen sind Vorgehensweisen zur qualitativen Beurteilung von Leistung und Leistungsverhalten von Beschäftigten zu verstehen, die der Ermittlung leistungsbezogener Entgeltbestandteile dienen.

Der Ansatz fußt auf der Annahme, dass das tatsächliche beobachtbare und beschreibbare Leistungsergebnis (Ist-Verhalten) von Beschäftigten mit einem Soll-Verhalten verglichen und schließlich in Form einer Leistungsverhaltensbeurteilung final bewertet werden kann (vgl. Becker 2002).

Die Ziele einer Leistungsbeurteilung sind in der Managementliteratur ausführlich beschrieben: Der Beschäftigte erfährt, ob die von ihm erbrachte Leistung von dem Vorgesetzten und dem Unternehmen anerkannt wird. Darüber hinaus kann der Vorgesetzte dafür sorgen, dass der Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens beiträgt oder gegebenenfalls sein Arbeitsverhalten ändert. Wesentliches Kernelement der Leistungsbeurteilung ist die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die Feedback und Motivation möglich macht. Ausgehend vom Beurteilungsergebnis können sich weitere Instrumente des Personalmanagements wie Weiterbildungen oder Personalentwicklung anschließen und eine Grundlage für Versetzungen, Gehaltserhöhungen oder Zeugnisse darstellen (vgl. Becker 2002).

Für die Durchführung von Leistungsbeurteilungen sind einige Bedingungen erforderlich: Sofern ein Tarifvertrag keine Regelung dazu vorsieht, ist eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, die die Leistungsbeurteilung als Methode zur Ermittlung der Leistungszulage festlegt. Weiterhin ist das Beurteilungsverfahren im Detail zu bestimmen; dazu gehören die Festlegung von Beurteilungskriterien, die Aufgliederung der Stufen, gegebenenfalls die Zuordnung von Gewichtungen und eine entsprechende Punktezuordnung. Weiterhin sollte sichergestellt sein, dass eine Bewertung des Leistungsverhaltens über den gesamten Beurteilungszeitraum hinweg möglich ist, eine angemessene Führungsspanne vorliegt und die Führungskräfte hinreichend geschult sind (vgl. Becker/Hille 2016).

In der Literatur wird die Methode besonders wegen ihres starken subjektiven Charakters kritisiert, die eine objektive Leistungsbeurteilung unmöglich mache. „Es kann bei der Methode ‚Beurteilen‘ keine verallgemeinerbaren, nachvollziehbaren, messbaren Kriterien geben. Am Ende bleibt der subjektive Eindruck des Vorgesetzten das Entscheidungsmaß. Eine Objektivität und damit Gerechtigkeit [...] kann hier nicht erreicht werden.“ (Rohnert et al. 2014, S.244) Eine Kurzauswertung des IAB aus den Daten des Linked Personnel Panel (LPP) in Verbindung mit dem IAB-Betriebspanel zu den Analysen von Wirkungszusammenhängen zwischen Personalmanagement, individueller Arbeitsqualität und betrieblichem Erfolg liefert allerdings zum Thema Leistungsbeurteilung gegenteilige Befunde: Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebe, die Personalpolitik klug einsetzen, engagiertere und zufriedenerere Beschäftigte haben. Neben dem richtigen Umgang mit potenziellen Belastungen bei der Arbeit hängt die Arbeitsqualität maßgeblich mit Entwicklungsförderung und Wertschätzung durch den Betrieb zusammen. Beschäftigte, die dies in ihren Personalmaßnahmen berücksichtigen, sind zufriedener und engagierter, fühlen sich stärker ihrem Arbeitgeber verbunden und denken deutlich seltener über einen Arbeitgeberwechsel nach. Insbesondere mitarbeiterorientierte Personalinstrumente wie die Förderung von Höherqualifizierung, Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen liefern einen statistisch signifikanten positiven Zusammenhang von betrieblichen Personalmaßnahmen und Ergebnissen guter Arbeitsqualität (vgl. Bellmann et al. 2014, Grunau et al. 2016).

#### Die Leistungsbeurteilung im ERA NRW

Vor dem Hintergrund der kontroversen Bewertung von Beurteilungsverfahren wird zunächst das Verfahren der Leistungsbeurteilung nach ERA NRW in den Kontext der beschriebenen Annahmen, Ziele und Ausgangsbedingungen gestellt.

**Die Entgeltmethode Leistungsbeurteilung ist eines von zwei Verfahren, das im Zeitentgelt angewendet werden kann.** Gemäß § 10 ERA NRW wird Beschäftigten, die im Zeitentgelt vergütet werden, zum Grundentgelt eine Leistungszulage gezahlt. Diese Leistungszulage wird entweder durch eine Leistungsverhaltensbeurteilung oder aber durch eine Zielbeurteilung im Sinne der Zielvereinbarung II ermittelt. **Das Verfahren der Leistungsbeurteilung ist nahezu abschließend im ERA NRW beschrieben:** Bei der Leistungsverhaltensbeurteilung wird die Höhe der Leistungszulage durch ein jährlich durchgeführtes Beurteilungsverfahren ermittelt, in dem die persönliche Leistung des Beschäftigten durch den Vorgesetzten beurteilt wird.

Damit liegt eine der Rahmenbedingungen vor, die für den Einsatz von Beurteilungsverfahren als erforderlich gilt: eine Festlegung des Verfahrens durch einen Tarifvertrag bzw. alternativ durch eine Betriebsvereinbarung. Ebenso sind alle wesentlichen Komponenten des Verfahrens hinreichend bestimmt: Dazu

gehört die Festlegung von Beurteilungskriterien, die Aufgliederung der Stufen, die Zuordnung von Gewichtungen und eine entsprechende Punktezuordnung.

Die Beurteilungskriterien sind in §10.8 ERA NRW beschrieben. Die Beurteilung wird durch den Vorgesetzten durchgeführt und erfolgt entlang vier vorgegebener Beurteilungsmerkmale (§10.8 ERA NRW): 1) Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten (Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit), 2) Arbeitseinsatz (Intensität, Wirksamkeit, Selbstständigkeit, Kostenbewusstsein, sachgemäße Behandlung der Betriebsmittel), 3) Beweglichkeit (Überblick, Setzen von Prioritäten, Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen) und 4) Zusammenarbeit/Führungsverhalten (Informationsaustausch, Überzeugungsfähigkeit, aufgabenorientierte Zusammenarbeit). Die Kriterien sind als sogenannte geschlossene Kriterien formuliert, das heißt: Die Einzelitems, die für die Bewertung eines Merkmals herangezogen werden sollen, sind abschließend formuliert. Hierdurch soll die Beurteilung weniger subjektiv sein, da für alle Beurteilungen die gleichen Items und Merkmale herangezogen werden (müssen).

Auch sind die Stufen im ERA NRW festgelegt sowie deren Punktezuordnung. Die Beurteilung erfolgt laut §10.9 ERA NRW in folgenden Stufen: 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). Auch hier gewährleistet das Stufenverfahren eine Standardisierung der Beurteilungsbewertung, indem Abstände und Wertigkeiten einer jeden Stufe festgelegt sind. Zwischen den verschiedenen Stufen besteht je ein 2-Punkte-Abstand. Die beste Bewertung ergibt pro Merkmal 8 Punkte, weshalb bei vier Bewertungsmerkmalen maximal 32 Punkte erreicht werden können. Eine Gewichtung der Einzelmerkmale wurde nicht vorgenommen, kann aber von den Betriebsparteien durch Betriebsvereinbarung festgelegt werden (§10.13 ERA NRW).

Über diese erforderlichen Bedingungen hinaus legt das ERA NRW weitere wesentliche Verfahrensregeln fest. Dazu gehört beispielsweise die Berechnung der Leistungszulage. Damit wird die Leistungs-Entgelt-Relation abgebildet. Die Höhe der Leistungszulage wird wie folgt berechnet (§10.10 ERA NRW): Die für den Beschäftigten ermittelte Summe der Punkte (mind. 0/max. 32 Punkte) wird mit 0,625% multipliziert. Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage. Das ERA gibt weiterhin vor, dass für jeden Beschäftigten eine Beurteilungskarte angelegt wird, in der die Ergebnisse dokumentiert werden (§10.3 ERA NRW) und die durch den Arbeitgeber für die Leistungsbeurteilung Beauftragten zu unterzeichnen ist (§10.4 ERA NRW).

Als eine weitere Rahmenbedingung ist sicherzustellen, dass eine Bewertung des Leistungsverhaltens

über den gesamten Beurteilungszeitraum hinweg möglich ist. Übersetzt in die betriebliche Praxis bedeutet dies: **Dem Vorgesetzten muss es jederzeit möglich sein, das Leistungsverhalten einer bzw. eines ihm unterstellten Beschäftigten zu beobachten und zu bewerten.** Offen ist, wodurch diese Sicherstellung gewährleistet werden kann. Unklar ist weiterhin, ob hierzu beispielsweise ein hinreichend häufiger persönlicher Kontakt erforderlich ist oder ob ein zu beobachtendes Leistungsverhalten auch über indirekte Kommunikation (Telefon, Telefonkonferenz etc.) oder aus z.B. Dokumenten oder Schriftstücken abgeleitet werden kann. Ebenfalls unklar ist die erforderliche Häufigkeit des Kontaktes oder der Bewertung, die den Beurteilungszeitraum abdeckt.

Das ERA NRW legt für diese Rahmenbedingung keine Verfahrensregeln fest. Es sind lediglich die Zeiträume der Beurteilung beschrieben: So hat der Arbeitgeber laut §10.7 ERA NRW das Leistungsverhalten aller Beschäftigten einmal im Kalenderjahr beurteilen zu lassen, spätestens aber 18 Monate nach der letzten Beurteilung. Kürzere Beurteilungszeiträume können durch freiwillige Betriebsvereinbarung vereinbart werden. Erfolgt die Neubeurteilung aller Beschäftigten nicht nach Ablauf von 18 Monaten, kann der einzelne Beschäftigte innerhalb des nächsten Monats eine Neubeurteilung und ab diesem Zeitpunkt die gegebenenfalls veränderte Leistungszulage verlangen. Dadurch ist allerdings nicht festgelegt, wie eine kontinuierliche Bewertung über den gesamten Bewertungszeitraum hinweg sichergestellt werden kann. In Schulungsunterlagen zur ERA-Leistungsbeurteilung wird Vorgesetzten angeraten, sich über den Beurteilungszeitraum hinweg immer wieder Notizen über das Leistungsverhalten der Beschäftigten zu machen, um dann – im Beurteilungsgespräch – den gesamten Zeitraum zu berücksichtigen.

Die noch ausstehenden Rahmenbedingungen, nämlich die angemessene Führungsspanne sowie hinreichend geschulte Führungskräfte zur Durchführung des Verfahrens werden im Tarifvertrag nicht behandelt.

Unternehmen, die die Leistungsbeurteilung anwenden, müssen keine separate Betriebsvereinbarung 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 nach §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.“ (§10.12 ERA NRW)

Der Betriebsrat spielt im Verfahren der Leistungsbeurteilung eine wesentliche Rolle: Ihm ist jeweils nach erfolgter Beurteilung eine Aufstellung über die

ausgewiesenen Leistungszulagen aller Beschäftigten sowie gegebenenfalls der verwendete Korrekturfaktor auszuhändigen. Arbeitgeber und Betriebsrat prüfen gemeinsam, ob die tariflichen Mindestbestimmungen eingehalten sind. Ergeben sich Abweichungen von mehr als 5 Prozentpunkten zwischen den Durchschnitt der prozentualen Leistungszulagen einzelner Entgeltgruppen (bei mindestens mehr als sechs Beschäftigten in der Entgeltgruppe), kann der Betriebsrat beim Arbeitgeber eine Überprüfung aller betroffenen Beurteilungen verlangen (§ 10.10 ERA NRW).

Aus der Betrachtung der methodischen Rahmenbedingungen und dem Vergleich der Regelungen des ERA NRW dazu wird deutlich, dass einige der Rahmenbedingungen in der Weise erfolgreich zum Tragen kommen, soweit sie im Rahmen einer kollektivvertraglichen Regelung möglich sind.

#### **Grenzen des ERA NRW**

Die Grenzen des ERA NRW finden sich insbesondere in den Themen Gewährleistung der Bewertung über den Beurteilungszeitraum, Führungsspanne und Schulung der Vorgesetzten in der Anwendung des Verfahrens.

Ergänzend zu den Verfahrensregeln im ERA NRW sind diese Rahmenbedingungen demnach auf der betrieblichen Ebene zu leisten.

#### **Die Leistungsbeurteilung nach ERA NRW in der Praxis: Befunde**

Im Folgenden wird die betriebliche Umsetzung des Leistungsbeurteilungsverfahrens untersucht. Dabei wird zum einen auf die Grundannahmen der Leistungsbeurteilung und zum anderen auf die Regularien, wie sie im ERA NRW festgelegt sind, abgestellt. Hierbei werden Ergebnisse aus der Literatur den Befunden aus den Fallstudien gegenübergestellt. In den untersuchten Fallstudienbetrieben wendeten zwei Unternehmen die Leistungsbeurteilung an. In einem Fall war das Beurteilungsverfahren einer von drei Bestandteilen des leistungsabhängigen Entgeltes. Bei beiden wurden die Vorgaben des Entgeltrahmenabkommens ohne betriebliche Änderungen umgesetzt. In einem Fall besteht die Besonderheit, dass in jeder Abteilung ein bestimmtes Budget vorgegeben ist, was im Laufe der folgenden Ausführungen nochmals thematisiert wird.

#### **Beurteilungsverfahren**

Wie bereits beschrieben, wird im Zeitentgelt fast ausschließlich das Beurteilungsverfahren als Methode zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteiles benutzt.

Trotz der enormen Verbreitung zeigt sich im Umgang mit dem Beurteilungsverfahren bei allen betrieblichen Akteuren (Mitarbeitern, Betriebsräten, Geschäftsführern und Vertretern der Personalabtei-

lung) eine hohe Unzufriedenheit. Um diesen Widerspruch zu verstehen, ist es notwendig, zwischen der praktischen Anwendung von Methoden und dem potenziellen Gestaltungsspielraum bei anderen Entgeltmethoden zu unterscheiden. Weist der Umgang mit der Leistungsbeurteilung vielfältige Probleme auf, so scheint ein Wechsel zu einer anderen Entgeltmethode mit anderen, teils unüberwindbaren Hürden verbunden zu sein. Auf diesen Widerspruch wird im Laufe dieses Kapitels erneut eingegangen.

Die Diskussion um das Thema Leistungsbeurteilung im ERA NRW orientiert sich im Folgenden entlang von Einzelthesen, die aus den Ergebnissen aus Fallstudien, Expertengesprächen und der Literatur abgeleitet wurden.

#### *Das Objektivierungsproblem bei der Leistungsbeurteilung bleibt trotz ERA bestehen*

Die Datenermittlung in der Leistungsverhaltensbeurteilung erfolgt über die Methode der Beurteilung. Im Gegensatz zu den objektiv messbaren Verfahren im Leistungsentgelt, z. B. in Form der Prämie, liegt der Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt ein subjektives Beurteilungsverfahren zugrunde (Rohnert et al. 2014, S. 230 f.). Ein Blick in die Fallstudien genügt, um diesen Kritikpunkt zu bestätigen. In keiner der betrachteten Fälle ist es gelungen, einen nachvollziehbaren und begründeten Zusammenhang zwischen der erbrachten und beobachteten Leistung und der Höhe der Leistungszulage herzustellen.

#### **Kernproblem**

Tatsächlich stellt sich die Subjektivität von Beurteilungen als tiefgreifendes Kernproblem dieser Methode heraus.

Bei einer Leistungsbeurteilung treffen die subjektiven Leistungseinschätzungen des Beschäftigten und die des Vorgesetzten aufeinander. Entsteht zwischen diesen Einschätzungen eine Differenz, gelingt es auf beiden Seiten nicht, einen nachvollziehbaren Begründungszusammenhang herzustellen, der diese Differenz erklärbar machen würde. Beschäftigte empfinden die Beurteilung als unfair, da sie in den meisten Fällen nicht der selbst eingeschätzten Leistung entspricht und eine Abweichung hiervon sachlich unbegründet bleibt. Die Beurteilungsergebnisse erscheinen den Beschäftigten willkürlich, da vielmehr der sogenannte „Nasenfaktor“ ausschlaggebend sei als die eigene Leistung.

In der Praxis wurden von den Beschäftigten Unmut und Unzufriedenheit hierüber deutlich formuliert. In keinem der betrachteten Fälle ist es gelungen, diesem Problem erfolgreich zu begegnen. Dies macht deutlich, dass das Beurteilungsverfahren für die Vorgesetzten äußerst voraussetzungsvoll ist und die Anwendung der Methode, so wie sie im Entgeltrahmenabkommen verankert ist, nicht gelingt. **Der subjektive Charakter einer Beurteilung lässt sich trotz großer Anstrengungen nicht vermeiden.**



» Weil die Leistungsbeurteilung – im Endeffekt ist es eine Beurteilung. Eine Beurteilung ist immer subjektiv, immer [...].  
(Personalleiterin Mühlhoff Umformtechnik GmbH)

Stattdessen zeigte sich, dass die Skepsis gegenüber dieser Methode mit jeder weiteren durchgeführten Beurteilung zunimmt, da sich aus Sicht der Beschäftigten die Subjektivität dieses Verfahrens immer weiter verstetigt. Das Gefühl der Willkür der Beurteilung wird umso mehr verstärkt, wenn das Beurteilungsergebnis ohne eine weitere Erklärung, etwa durch ein Gespräch zwischen Beschäftigten und Vorgesetztem, festgesetzt wird.

Die Leistungsbeurteilung ist die am weitesten verbreitete Methode. Da nur wenige Betriebsvereinbarungen vorliegen, die andere Beurteilungsmerkmale festlegen, ist davon auszugehen, dass die im ERA NRW verhandelten Beurteilungsmerkmale von den Betrieben akzeptiert sind. Trotz detaillierter und betriebsnaher Gestaltung der Beurteilungskriterien gelang es nicht, eine Methode zu konstruieren, die eine objektive Leistungsbemessung sicherstellt. Es kann kein klarer und eindeutiger Zusammenhang zwischen dem individuell gezeigten und dem beobachteten Leistungsverhalten hergestellt werden, der sich nachvollziehbar in den Bewertungskriterien und ihrer Punkteskala niederschlägt.

Das ERA sieht vor, dass die bzw. der Beschäftigte bei Unzufriedenheit über das Beurteilungsergebnis ein sogenanntes Reklamationsverfahren anstrengen kann und im nächsten Schritt eine paritätische Kommission eingesetzt wird (§ 10.2 ERA NRW). **Die Unternehmen berichten, dass die Reklamationsverfahren in den meisten Fällen zwar zugunsten der Beschäftigten ausgehen, gleichzeitig hierdurch jedoch enorme Ressourcen gebunden werden.** Im Umgang mit den Reklamationsverfahren zeigen sich für die Beschäftigten kurzfristige Erfolge, doch bleibt hierdurch das Grundproblem einer subjektiven Leistungsbeurteilung bestehen. Die Unzufriedenheit mit der eigenen Beurteilung führt in vielen Betrieben zu einer hohen Anzahl an Reklamationsverfahren. Dies bewerten beide Betriebsparteien als Anzeichen dafür, dass insbesondere das Objektivierungsproblem auch durch die Regelungen im ERA NRW nicht gelöst werden konnte.

*Schulungen der Vorgesetzten werden nicht ausreichend durch Trainings- und Coaching-Maßnahmen flankiert*

In der Folge des Objektivierungsproblems ergeben sich auf der betrieblichen Ebene große Erfordernisse im Hinblick auf die Schulung von Vorgesetzten. Eine Leistungsverhaltensbeurteilung ist ein weitgehend **voraussetzungsvolles Verfahren**, auf das mindestens die Vorgesetzten, möglicherweise sogar die Beschäftigten ausreichend vorbereitet werden müssen.

In den Fallbetrieben bleibt trotz großer Anstrengungen, etwa durch spezielle Schulungen und Trainings, häufig der subjektive Charakter einer Beurteilung

bestehen. Aufgrund dieser Subjektivität wurde das Beurteilungsverfahren oft kritisiert, da es viele Fehlerquellen beinhalte. Rohnert et al. (2014) benennen insgesamt 12 potenzielle Beurteilungsfehler. Beispielsweise lassen sich Vorgesetzte oft von persönlichen Beziehungsgeflechten (Beziehungs-Effekt) oder von einem einmal gemachten Eindruck (erster/letzter Eindruck) beeinflussen. Zudem können strukturelle Fehler in der Anwendung des Beurteilungsverfahrens auftreten. So werden Kriterien häufig nicht unabhängig voneinander beurteilt, sondern beeinflussen sich gegenseitig (Logikfehler). Demnach können bei einer schlechten Beurteilung eines Merkmals die anderen Merkmale keine herausragenden Leistungen aufweisen – dieser angenommene Zusammenhang ist laut Rohnert et al. (2014, S. 244 ff.) jedoch sachlich falsch.

**Im Tarifvertrag werden keine Regelungen dazu getroffen, wie und in welchem Umfang die Beteiligten einer Leistungsverhaltensbeurteilung zu schulen sind.** In allen untersuchten Fallbetrieben wurden zwar Schulungen durchgeführt, es fehlte aber an kontinuierlicher Begleitung der Akteure in diesem Verfahren. Insbesondere die Vermeidung von Beurteilungsfehlern kann nur in realen Bewertungs- und Beurteilungssituationen geübt und gefestigt werden. Eine einmalige Schulung über das Verfahren und die möglichen Anwendungsfehler reicht nicht aus – hier scheinen begleitende Maßnahmen in Form von Trainings oder Coaching-Einheiten erforderlich.

*Leistungsbeurteilung unter Budgetierungszwang führt zu Verzerrungen*

Hinter der sogenannten Budgetierung verbirgt sich eine unternehmenspolitische Vorgabe, die das Ergebnis der einzelnen Leistungsbeurteilung und die Spannweite aller Leistungsbeurteilungen stark einschränkt. Hierbei macht die Geschäftsleitung vor jeder Beurteilungsrunde abteilungsweise Vorgaben über das für die Beurteilung zur Verfügung stehende Budget und über die Gesamtheit der Beurteilungspunkte. Dabei orientieren sich das Budget und die Punkte an einer durchschnittlichen Beurteilung von 10%. Vorgesetzte sind angehalten, ihre Beurteilungen innerhalb dieser Grenzen festzulegen. Begründet wird die 10%-Vorgabe mit der im Tarifvertrag formulierten betrieblich durchschnittlichen Leistungszulagenhöhe von 10%: „Die Tarifparteien gehen davon aus, dass die Gesamtsumme der nach den vorstehenden Regeln bestimmten Leistungszulagen des Betriebes ca. 10% der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme beträgt.“ (§ 10.10 ERA NRW) Argumentiert wird, dass eine Übertragung der Durchschnittshöhe von 10% auf eine Abteilung gleichzusetzen sei mit einer Durchschnittshöhe von 10% bezogen auf die Gesamtsumme der betrieblichen Leistungszulagen. Dies ist allerdings nicht zutreffend. Für den Fall, dass die Höhe der Gesamtsumme der betrieblichen Zulagen über 10% ausfällt, hat der Tarifvertrag eine Regelung vorgesehen, bei der eine Anpassung durch die Anwendung eines Korrekturfaktors erreicht wird. Bei der Budgetierungsvorgabe von 10% wird dieser Regelung uner-



laubt vorgegriffen und sie **führt nicht nur in der Einzelbeurteilung, sondern auch im gesamtbetrieblichen Zulagenniveau zu Verzerrungen.** Zwar ist den Verfahren gemeinsam, dass sie in einer ähnlichen Höhe der durchschnittlichen Leistungszulage münden, wobei den Beschäftigten durch eine Budgetierung 1% einer potenziellen Leistungszulage verwehrt bleibt. Derartige Vorgaben sind unter dem Aspekt und der Zielsetzung einer fairen Leistungsbeurteilung kritisch zu sehen. Die Vorgesetzten sind durch die Budgetierung von durchschnittlich 10% innerhalb ihrer Abteilung stark eingeschränkt. Der Zwang der Budgetierung führt für den Vorgesetzten zu einer unmittelbaren Verteilungsproblematik.

Die Betriebsräte schildern in diesem Zusammenhang absurde Vorgehensweisen. So wird die Höhe der Beurteilung nicht selten von der Reihenfolge bestimmt, in der die Beurteilungsgespräche stattfinden. Fallen die ersten Beurteilungen über 10% aus, fallen die nachfolgenden Beurteilungen automatisch schlechter aus. Das macht eine faire, nachvollziehbare und leistungsorientierte Beurteilung unmöglich.

Diese Praxis offenbart auch einen anderen kritisch zu sehenden Aspekt. Wie die Betriebsräte schildern, werden die Vorgesetzten im Umgang mit dem Budget so geschult, dass eine sehr gute Leistung 16 Punkten entspricht (= 10% Leistungszulage). Nur herausragende Leistungen sind höher zu bewerten. Eine solche Punktevergabe widerspricht den im ERA-NRW hinterlegten Bewertungsgrundlagen. Hier heißt es, dass Leistungsvorgaben, die „im vollen Umfang dem Leistungsumfang“ (§10.9 ERA NRW) genügen, einer Leistungszulage von 10% gleichzusetzen sind. Auch die Tarifvertragsparteien äußerten für ein solches Vorgehen Unverständnis: Sehr gute Leistungen müssten im Rahmen der möglichen Spannbreite mit einer höheren Punktzahl als 16 bewertet werden. Ein Vertreter der IG Metall rät Interessensvertretungen und Beschäftigten, entschieden dagegen anzugehen.

Auch der Arbeitgeberverband rät dazu, von der Budgetierung Abstand zu nehmen, stattdessen auf den Korrekturfaktor als korrigierendes Element zu setzen und das Beurteilungsverfahren uneingeschränkt durchzuführen.

*Das Basisdilemma der Leistungsbeurteilung:  
geringe Schwankungsbreite und ein Positivzwang*

#### **Geringe Schwankungsbreite**

Als ein weiterer Befund konnte in den Fallstudien festgestellt werden, dass die Entwicklung der Leistungszulagen über einen längeren Zeitraum hinweg kaum wesentlichen Schwankungen unterliegt.

So war bei Carrier Kältetechnik zu beobachten, dass mit jeder Beurteilungsperiode der Durchschnitt aller Beurteilungen immer besser wurde. Eine ähnliche in Baden-Württemberg durchgeführte Studie kommt ebenfalls zu diesem Ergebnis (vgl. Bahn Müller

et al. 2017). Vertreter von Metall NRW und der IG Metall bestätigen ebenso diesen Sachverhalt. Während auf der einen Seite die Leistungsbeurteilungen – so auch die Befunde aus dem Projekt „Arbeit – Leistung und Belastungen. Die Langzeitwirkungen von ERA in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie“ – nur eine geringe Volatilität aufweisen, kommen die Befunde aus den vorliegenden Fallstudien zu einem noch drastischeren Ergebnis: In der Analyse um die Entwicklungen von Leistungszulagen hat sich gezeigt, dass Vorgesetzte in der Regel eine negativ abweichende Beurteilung vermeiden. Positiv abweichende Beurteilungen werden zwar durchgeführt – sie bedeuten eine höhere Gesamtpunktzahl als das Vorjahresergebnis – werden aber immer unter dem Vorbehalt des eigentlichen Basisdilemmas vergeben.

**Unter dem Basisdilemma ist der Umstand zu verstehen, dass die Leistungsbeurteilung niemals verhältnisneutral stattfindet. Dies gilt für positiv sowie negativ abweichende Beurteilungen.** Dabei führen positiv abweichende Beurteilungen eher zu einer Verbesserung der Beziehung, eine konstante Beurteilung bestätigt das Beziehungsverhältnis, wohingegen eine negativ abweichende Beurteilung das Beziehungsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten eher belastet. Entspricht die Selbsteinschätzung des Beschäftigten der Fremdeinschätzung durch den Vorgesetzten, bestärkt die positiv abweichende Beurteilung das Verhältnis zwischen den beiden. Treten hier wiederum Abweichungen in der Wahrnehmung auf (fühlt sich der Beschäftigte also „zu gut“ beurteilt), belastet sogar auch eine positiv abweichende Beurteilung das Binnenverhältnis. Diesem Basisdilemma kann der Vorgesetzte kaum entgehen. Eine konstant bleibende Beurteilung belastet das Verhältnis am wenigsten. Eine negativ abweichende Beurteilung führt häufig zu hoher Frustration bei den betroffenen Beschäftigten, die ihre Beurteilung reklamieren und damit auch häufig Erfolg haben. Durch diesen Frustrations- und Reklamationsprozess wird das Binnenverhältnis erheblich belastet. Bei der positiv abweichenden Bewertung weiß der Vorgesetzte, dass er vielleicht in diesem Jahr eine tatsächlich anzuerkennende Leistung honoriert, damit aber das Leistungsbeurteilungsergebnis für die Zukunft dauerhaft anhebt.

#### **Verhältnisneutralität**

Das Ergebnis einer Leistungsverhaltensbeurteilung wird also nicht nur durch die potenziellen Fehlerquellen einer individuellen Beurteilung erschwert (Objektivierungsproblem etc.), sondern unterliegt den Restriktionen des beschriebenen Basisdilemmas, nämlich der unbedingten Einflussnahme auf das Binnenverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem.

Im Zusammenhang hiermit lassen sich drei Hauptfaktoren identifizieren: 1) Zwischen der Leistung und der Höhe der Leistungszulage mangelt es aufgrund der subjektiven Leistungsfeststellung an Transpa-

renz und nachvollziehbaren Beurteilungsmerkmalen. Wie bereits beschrieben, fehlt es im Leistungsbeurteilungsverfahren – im Gegensatz zu Methoden des Leistungsentgeltes – an messbaren Bezugsgrößen. Leistung an sich kann auf Basis dessen schwer festgestellt und dokumentiert werden. Kommt es zu Leistungsschwankungen (positiv oder negativ), fehlt es an eindeutigen Beurteilungskriterien, weshalb im Zweifel besser beurteilt wird. 2) Eben weil das Ergebnis einer subjektiven Beurteilung auf der persönlichen Ebene zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgetragen wird, scheuen sich Letztere davor, Leistung schlechter zu beurteilen, um nachhaltige Auswirkungen in der Arbeitsbeziehung zu verhindern. 3) Vielfältige falsche Annahmen über die Komponenten von Leistung führen zu systematischen Beurteilungsfehlern. So wird häufig angenommen, dass zwischen den Berufserfahrungen und der Erbringung von Leistung ein Zusammenhang bestehe. Richtig ist zwar, dass Berufserfahrung hilfreich ist, aber kein Garant dafür, dass diese auch für die Leistungserbringung umfänglich genutzt wird.

#### **Kontinuierlicher Anstieg**

Die Kombination aus falscher Durchführung, falschen Annahmen und der Vermeidung von zwischenmenschlichen Konflikten aufgrund der Subjektivität sind die Hauptfaktoren für einen kontinuierlichen Anstieg der Beurteilungsergebnisse.

Die ohnehin vorliegende Skepsis gegenüber dem Beurteilungsverfahren vergrößert sich umso mehr, je mehr die eigene individuelle Leistungszulage hiervon betroffen ist.

» [...] also es grenzt schon fast an eine Degradierung, wenn man ihm Punkte abzieht, die er vorher hatte, weil er vielleicht im letzten Jahr nicht unbedingt die gleiche Leistung gezeigt hat, was ja durchaus normal ist. (Personalleiterin Mühlhoff Umformtechnik GmbH)

Als eine Folge der ständig steigenden durchschnittlichen Leistungsbeurteilungen wird von den Unternehmen häufig der Korrekturfaktor angewendet. Nach dem Entgeltrahmenabkommen (§ 10.10 ERA NRW) darf dieser bei Überschreitung von durchschnittlich 11% korrigierend eingesetzt werden. Dabei wird die Höhe aller Leistungszulagen prozentual heruntersetzt bis die Gesamtsumme 11% beträgt. Die Anwendung des Korrekturfaktors ist nicht zwingend vorgegeben, sondern erfolgt auf freiwilliger Basis und ist als ein solch korrigierendes Element nur im Tarifbezirk NRW zulässig. Die Praxis um den Korrekturfaktor stellt damit eine absolute Besonderheit in den Betrieben in Nordrhein-Westfalen dar.

*Der Korrekturfaktor führt zu einem größeren Ungerechtigkeitsempfinden*

Im ERA NRW ist festgeschrieben, dass die Summe der Leistungszulagen 10% der Summe der Grundent-

gelte entsprechen muss, wobei die Spanne der Leistungszulage 0 bis 20% umfasst (§ 10.10 ERA NRW). Die Anforderungen an die Leistung im Zeitentgelt sind so zu gestalten, dass sie von geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten auf Dauer ohne Gefährdung bewältigt werden können (§ 10.2 ERA NRW).

Der Wert eines Punktes kann aufgrund der folgenden Bestimmungen betrieblich abweichen: Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass die Gesamtsumme der Leistungszulagen des Betriebes ca. 10% der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme beträgt. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen unterhalb von 9%, so ist sie vom Arbeitgeber durch entsprechende Anhebung des Faktors auf 9% zu korrigieren. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen oberhalb von 11%, so ist der Arbeitgeber berechtigt, sie durch entsprechende Reduzierung des im vorherigen Absatz genannten Faktors auf 11% 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 betriebseinheitlich statthaft.

Der Korrekturfaktor wurde tarifvertraglich aufgenommen, um den Unternehmen Planungssicherheit über die durch die Leistungszulage verursachten Entgelte zu gewähren. Mit der Anwendung des Korrekturfaktors wird nicht die Leistungsbewertung des Beschäftigten, sondern die Leistungszulage gekürzt. Die Bewertung als solche bleibt davon unberührt. In der Praxis führt die Anwendung des Korrekturfaktors allerdings dazu, dass der Unmut über das Beurteilungssystem unter der Belegschaft gewachsen ist.

#### **Korrekturfaktor**

Begegnen die Beschäftigten dem Verfahren ohnehin mit Skepsis und erkennen in dem Ergebnis nicht ihre individuelle Leistung, spitzt sich dies mit dem Korrekturfaktor noch zu, da die dem Beschäftigten zugesprochene Höhe der individuellen Leistungszulage gekürzt wird.

In einem geschilderten Fall führte die Anwendung des Korrekturfaktors dazu, dass die „Verursacher“, sprich besonders gut Beurteilte, im Kreis der Kollegen gesucht und dafür beschuldigt wurden. Wie leicht nachzuvollziehen ist, nahm die Unzufriedenheit über das Beurteilungsverfahren hierdurch nochmals zu.

Verstärkt wird die Unzufriedenheit dadurch, dass es sich bei der Anwendung des Korrekturfaktors zur Anhebung auf 9% um eine Muss-Bedingungen, bei der Absenkung durch Anwendung des Korrekturfaktors auf 11% um eine Kann-Bedingung handelt. Die betrieblichen Interessenvertreter verweisen gern auf diesen Umstand, der Arbeitgeber sei nicht gezwungen, bei guten Beurteilungen den Korrekturfaktor an-

zuwenden. Der Arbeitgeber selbst steht nachvollziehbar auf dem Standpunkt, dass mit der Anwendung nur tarifliches Recht Anwendung finde.

*Leistungsbeurteilungen eignen sich als Führungsinstrument nur begrenzt zur Entgeltgestaltung*

In der Diskussion um außertarifliche Lösungen war außerdem ein anderer Aspekt des Beurteilungsverfahrens interessant. Sowohl Beschäftigte als auch Vertreter der Personalabteilung gaben an, dass der Beurteilungsprozess an sich nicht per se, sondern nur bei direkter Einflussnahme auf das Entgelt, sprich im Zusammenspiel von persönlicher Beurteilung und monetären Auswirkungen, die geschilderten Schwierigkeiten hervorruft.

So würden in der Fallstudie Johnson Controls die Beschäftigten ein Beurteilungsverfahren ohne Entgeltrelevanz, das mit einem vorgeschriebenen Beurteilungsgespräch verbunden ist, sogar begrüßen. Ein jährlich festgelegtes Gespräch, in dem die Leistung der bzw. des Beschäftigten ohne Entgeltrelevanz reflektiert wird, birgt die Möglichkeit eines gegenseitigen, offenen Austausches – ohne finanzielle Konsequenzen. Von verschiedenen Seiten wurde beobachtet, dass der stattfindende Austausch zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem wichtiger ist als die eigentlich zu besprechende Beurteilung. **Ein reflektierendes Gespräch und die Kommunikation über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen wirkt dabei stark motivationsfördernd, da von Seiten der Beschäftigten durch das Feedback Wertschätzung erfahren wird.**

» Ich bin überzeugt, dass das richtig ist.  
(Vertreter IG Metall)

Allerdings geht diese positive Wirkung häufig dadurch verloren, dass viele Beurteilungen nicht persönlich besprochen werden. Außerdem kommt es dazu, dass unabhängig von den örtlichen Voraussetzungen die Gespräche meist nicht richtig geführt werden – ob dies an mangelnder Kompetenz oder anderen begleitenden Umständen wie z. B. Zeitdruck liegt, bleibt hier offen.

**Als Führungsinstrument hingegen wird die Leistungsbeurteilung von allen Beteiligten sehr geschätzt,** weswegen der Wunsch geäußert wird, die Entgeltmethode ohne Entgeltrelevanz zu etablieren. In der Fallstudie Carrier Kältetechnik wurde bereits offen über die Einführung mehrmals jährlicher Gespräche diskutiert, um die bereits beschriebenen positiven Effekte der Beurteilung zu nutzen. Dies würde nach der Einschätzung der betrieblichen Akteure ausreichen, um die Motivation seitens der bzw. des Beschäftigten zu steigern und Anerkennung für die individuelle Leistung zu vermitteln. Kritisch ist hierbei anzumerken, dass für die Abwicklung solcher Gespräche innerbetriebliche Kapazitäten sichergestellt sein müssen.

**Ausblick: Leistungsbeurteilung – oft gelebt und doch umstritten**

Als ein Ergebnis dieses Projektes zu den Leistungsentgeltssystemen der Metall- und Elektroindustrie in NRW kann festgestellt werden, dass **die Anwendung des Instruments Leistungsverhaltensbeurteilung überaus problembehaftet ist und einige Fallstricke aufweist.** So konnten drei Ebenen von Konfliktpotenzialen im Umgang mit Leistungsbeurteilungen identifiziert werden (vgl. **Abbildung 3**): systeminhärente, betriebliche und tarifpolitisch verankerte Konfliktpotenziale, die ineinandergreifen.

Mit der systeminhärenten Ebene sind Konfliktpotenziale gemeint, die durch das System selbst, sprich durch die Durchführungslogik des Beurteilungsverfahrens gegeben sind. Als Kernproblem dessen wurde die fehlende Objektivität identifiziert. Wie die Fallstudien eindrucksvoll zeigen, gelingt es nicht, Systeme in die Unternehmen zu integrieren, in denen die Beurteilung objektiv nach einheitlichen Leistungsbemessungen erfolgt. **Es mangelt an sachlich begründeten Zusammenhängen zwischen der Leistungserbringung und der Höhe der Leistungszulage, wodurch ein Ungerechtigkeitsgefühl erzeugt wird.** Konflikte hierüber werden auf der persönlichen Ebene ausgetragen, was zu einer Belastung der zwischenmenschlichen Beziehungsgeflechte führen kann (Basisdilemma der Leistungsbeurteilung). Vor diesem Hintergrund wird eine schlechtere Beurteilung seitens der Vorgesetzten vermieden, weshalb die Leistungsbeurteilungen im Durchschnitt mit jedem Jahr besser werden.

Zudem zeigen sich in den Fallstudien **betrieblich verursachte Konfliktpotenziale:** So war der Unmut über das Beurteilungssystem umso größer, wenn das Ergebnis nicht in einem Beurteilungsgespräch erläutert wurde. Ebenso wurde eine ganze Reihe von Anwendungsfehlern gefunden, in der die Budgetierung als Paradebeispiel zu benennen ist. Weiterhin waren im Umgang mit dem Leistungsbegriff Anwendungsfehler erkennbar. Dabei wurden der Leistung falsche Faktoren wie z. B. die Berufserfahrung zugeordnet. Dies lässt darauf schließen, dass der Begriff in den Unternehmen nicht verständlich transportiert werden konnte.

Auf der letzten Ebene finden sich Konfliktpotenziale, die aufgrund der im ERA bestehenden Regelungen entstehen. Als erstes ist der Korrekturfaktor zu benennen. **Diese freiwillig vom Unternehmen anzuhaltende Korrekturmaßnahme führt in der Praxis dazu, dass sich die Diskussionen um die ohnehin schon als willkürlich betrachtete Leistungsbeurteilung verstärken.** Beschäftigte erleben, dass die auf Basis des Beurteilungsergebnisses ermittelte Leistungszulage gekürzt wird. Ein weiterer Faktor ist die zwingende Durchführung von Beurteilungsverfahren<sup>6</sup> im Zeitentgelt. Die Entgeltrahmenabkommen in Bayern, Baden-Württemberg und Nordrhein-West-

<sup>6</sup> Umfasst sowohl das Beurteilungsverfahren als auch die Zielbeurteilung (Zielvereinbarung II).

## Überblick der Konfliktpotenziale im Umgang mit Leistungsbeurteilungssystemen



Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

I.M.U.

falen benennen das Beurteilungsverfahren als einzig zulässige Methode im Zeitentgelt.<sup>7</sup>

### Fehlende Alternative

Es fehlt im Entgeltrafenabkommen eine Alternative, auf die Unternehmen zurückgreifen können, wenn Diskussionen, Unzufriedenheiten und Reklamationsverfahren um das Beurteilungssystem den betrieblichen Frieden gefährden.

An mehreren Stellen wurde in den Fallstudien die Forderung nach einer Legalisierung der pauschalen Leistungszulage formuliert. Unternehmen fühlen sich bei jetzigem Stand gezwungen, einen tarifwidrigen Weg einzuschlagen.

Betrachtet man die drei Ebenen des Konfliktpotenzials, wird deutlich, welche große Herausforderungen auf betrieblicher Ebene die Umsetzung und Anwendung dieser Methode mit sich bringen.

### Mangelnde Akzeptanz

Die Fallstudien haben eindrucksvoll demonstriert, dass es nicht gelungen ist, die Leistungsbeurteilung als eine praktikable und von der Mehrheit anerkannte Methode zur leistungsgerechten Entgeltermittlung zu implementieren.

Als Resultat steht die Erkenntnis, dass die Leistungsbeurteilung in ihrer jetzigen Form ein unzureichendes Instrument im Zeitentgelt darstellt, das dem Anspruch einer fairen und leistungsgerechten Entgeltgestaltung nicht gerecht wird.

Wie die Zahlen in **Kapitel 5.1** belegen, ist die Leistungsbeurteilung die mit Abstand meistgenutzte Leistungsentgeltmethode (81,1%) in NRW. Als Erklärung dafür, warum die Verbreitung dennoch so hoch ist, können im Wesentlichen drei Gründe herangezogen werden:

- 1 Der Übergang ins Leistungsentgelt wird von den Arbeitgebern, aber auch von den Betriebsräten gescheut. Das liegt zum einen daran, dass die Entwicklung von Leistungsentgeltmethoden zu Anfang aufwendig ist. Betriebsräte sind ange-

<sup>7</sup> Der Gegensatz hierzu findet sich in Sachsen-Anhalt: Hier ist alleine die Zahlung einer Pauschale erlaubt.

halten, diesen Prozess mit umfangreicher Kompetenz bei der Entgeltgestaltung und großem Engagement zu begleiten – Voraussetzungen, die in der Praxis immer seltener gegeben sind. Zum anderen wird ein Übergang ins Leistungsentgelt von den Arbeitgebern gescheut, da dem Betriebsrat mehr Mitbestimmungsrechte zugestanden würden.

- 2 Weiterhin besteht die Annahme, das Beurteilungssystem sei die Methode mit dem geringsten Aufwand. Dass dies ein Trugschluss ist, zeigen die Fallstudien. Der tatsächliche Aufwand durch die Gespräche (Vor- und Nachbereitung, Dokumentation, Anzahl an Gesprächen), Reklamationsverfahren oder paritätischen Kommissionen liegt oftmals höher als der Aufwand zur Entwicklung und stetigen Anpassung einer Methode des Leistungsentgeltes.
- 3 Der dritte Grund liegt in der fehlenden Alternative zum Beurteilungsverfahren. Zwar gibt das Entgeltrahmenabkommen die Zielvereinbarung II alternativ vor; doch liegt dieser Methode abermals die Beurteilung von Zielen zugrunde, was die gleichen Probleme der Leistungsbeurteilung beinhaltet. Auch zeigen die Verbreitungsgrade, dass generell Zielvereinbarungssysteme von den Unternehmen eher abgelehnt werden.

Angesichts der Unzufriedenheit der betrieblichen Akteure, einhergehend mit der Zunahme von Beschwerden und Reklamationsverfahren, werden in den Unternehmen Lösungen diskutiert. Anklang findet dabei die Idee, auf Leistungsbeurteilungsverfahren zu verzichten und stattdessen eine pauschale Leistungszulage von 10% zu zahlen. Zwar ist dieses Verfahren tarifwidrig, denn in § 5.2 ERA NRW wird ein individuelles Entgelt vorgeschrieben; es würde aber nach Einschätzung der Akteure für Ruhe in den harten Diskussionen und Auseinandersetzungen sorgen und wertvolle zeitliche Ressourcen einsparen. Dass nicht nur Unternehmen, sondern auch betriebliche Interessenvertreter bereit wären, außertarifliche Wege einzuschlagen, zeigt, wie groß die Unzufriedenheit und der innerbetriebliche Druck sind.

Im Rahmen eines ERA-Arbeitskreises wurde ein Fall geschildert, bei dem das Unternehmen eine Lösung für sich fand, indem sich die Betriebsparteien auf eine Standardprämie in Höhe von 11% verständigten. Man wechselte betriebsweit aus dem Zeitentgelt ins Leistungsentgelt, vermied damit die Leistungsverhaltensbeurteilung und gewährte den Beschäftigten eine sogenannte Standardprämie, die als Sonderform der Prämie unabhängig von zu ermittelnden sachlichen Bezugsgrößen pauschal gewährt wird. Die Zahlung von pauschalen Leistungszulagen ist in den meisten Tarifbezirken zulässig. Nur in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern und Sachsen<sup>8</sup> steht es

<sup>8</sup> Hier ist ausschließlich die Zahlung einer pauschalen Leistungszulage erlaubt. Ein Beurteilungsverfahren ist tarifvertraglich nicht verankert.

den betrieblichen Akteuren nicht zu, zwischen einem Beurteilungsverfahren oder einer pauschalen Entgeltregelung zu entscheiden. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Problematiken wäre die Öffnung des ERA NRW für ein solches Vorgehen zu überdenken.

Einige Unternehmen könnten sich in dem Zusammenhang auch vorstellen, dass ein Beurteilungssystem ohne Entgeltrelevanz eingeführt wird, um die positiven Effekte des Beurteilungsgespräches nicht zu verlieren.

„ Weil die Unternehmen ja auch [...] ein Interesse daran haben und das als Steuerungsinstrument auch nutzen gegenüber Beschäftigten.  
(Vertreter IG Metall NRW)

Dieser Wunsch wird von den Tarifvertragsparteien unterschiedlich aufgefasst. So äußerte sich ein Vertreter der IG Metall:

„ Wenn die Menschen in den Betrieben damit glücklich sind, sollte man das [= die Einführung einer pauschalen Regelung] zulassen!  
(Vertreter IG Metall NRW)

Auch dem Arbeitgeberverband wird der Wunsch, eine Pauschale einzuführen, regelmäßig angetragen. Er unterstützt dieses Unterfangen jedoch nicht und weist auf die möglichen Konsequenzen hin: Der Tarifvertrag gibt einen variablen Entgeltbestandteil in jedem Fall vor. Sollte ein Beschäftigter dieses Recht verlangen, würde die gerichtliche Entscheidung zu seinen Gunsten ausfallen.

Der Druck auf die Unternehmen und insbesondere auf die Betriebsräte als Interessenvertreter der Beschäftigten steigt. Der Ruf nach einer fairen Entgeltgestaltung im Zeitentgelt wird mit jeder weiteren Beurteilungsperiode lauter. Die Unternehmen wissen, dass sie mit der Einführung einer pauschalen Leistungszulage gegen tarifliches Recht verstoßen und im Falle einer gerichtlichen Klage Konsequenzen erfahren. Dass trotzdem die Diskussionen um eine pauschale Leistungszulage zunehmen, zeigt, wie groß der Wunsch ist, das Beurteilungssystem abzuschaffen. **Viele Unternehmen fühlen sich angesichts der Problemlage mit dem Beurteilungsverfahren im Stich gelassen.** Die Legalisierung von pauschalen Leistungszulagen wäre eine sinnvolle Möglichkeit, diese Unternehmen tarifpolitisch abzuholen.

#### Zusammengefasst

Die Hauptprobleme im Umgang mit dem Beurteilungsverfahren liegen in einer mangelnden Durchführungsobjektivität und Konstruktvalidität. Aus diesen Gründen und besonders weil im Leistungsentgelt die Betriebsräte über mehr Mitbestimmungsrechte verfügen, wird von der IG Metall die Empfehlung ausgesprochen, nach Möglichkeit immer Methoden des Leistungsentgeltes anzuwenden.



## 4.2 Prämiensysteme

Prämiensysteme haben in der Regel zum Ziel, die Wirtschaftlichkeit, Arbeitsmotivation und Qualität eines Arbeitssystems zu erhöhen. Durch materiellen Anreiz in Form einer leistungsgerechten Prämie sollen die Leistungsreserven der Beschäftigten mobilisiert und damit die Pro-Kopf-Leistung erhöht werden. Das Prämientgelt stellt eine seit den 70er-Jahren ge-läufige Form der leistungsorientierten Vergütung dar. Welche Kriterien zur Prämienberechnung herangezogen werden, obliegt dem Arbeitgeber, sofern keine andere tarifvertragliche Regelung dafür vorliegt. Häufig beziehen sich Prämien auf z. B. Qualitätsmerkmale oder auf die Reduzierung nichtwertschöpfender Zeiten. **Grundsätzlich ermöglicht das Prämientgelt eine differenzierte Bezahlung nach Leistung.**

In der betrieblichen Praxis wird als wesentlicher Vorteil des Prämientgelts seine Kennzahlenorientierung genannt. Darüber hinaus ist von Besonderheit, dass sowohl die Vorgaben als auch die Leistung-Entgelt-Relation in einer Betriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vereinbart werden. Bahn Müller (2012) ergänzt hierzu, dass außerdem „die Sicherung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten und die Herstellung von Objektivität und Verteilungsgerechtigkeit“ wichtige Eckpfeiler der Prämie seien. Gewerkschaftliche Vertreter benennen zwei Gründe, weshalb eine Ermittlung durch Akkord- oder Prämien-systeme zu bevorzugen sind: Zum einen werden die Mitbestimmungsrechte gestärkt; zum anderen liegt dahinter die Annahme, dass die Datenermittlungsmethoden der Prämiensysteme (Messen, Zählen etc.) mehr Gerechtigkeit und Objektivität in der Leistungs-entlohnung gewährleisten. Dass hier – im Vergleich zu Methoden wie z. B. der Leistungsverhaltensbeurteilung – mehr Objektivität vermutet wird, hat sicherlich seine Berechtigung; die Neutralität von ermittelten Daten ist jedoch auch im Prämiensystem lediglich eine Modellannahme.

Die Verbreitung von Prämiensystemen in der Metall- und Elektroindustrie hat kontinuierlich abgenommen. Bundesweit ging die Verbreitung von Akkord- und Prämiensystem in sieben Jahren von 27% (2008) auf 18,7% (2015) zurück (vgl. Gesamtmetall 2017). Ein ähnliches Bild ist für Nordrhein-Westfalen festzustellen. Nach Auskunft von Metall NRW wendeten 15,1% der Unternehmen ein Prämien- und lediglich 3% ein Akkordsystem an.

### Die Prämie im ERA NRW

Die Prämie gehört zu den drei wesentlichen Leistungsentgeltssystemen im Leistungsentgelt des ERA. § 8 ERA NRW regelt das Leistungsentgelt Prämie. Der ERA NRW gibt explizit Auskunft darüber, welche Regelungskomponenten zur Prämie betrieblich zu vereinbaren sind. In NRW liegt Arbeit im Prämientgelt dann vor, wenn für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen und eine dazugehörige Prämienausgangsleistung vorgegeben werden (§ 8.1 ERA NRW). Das bedeutet, dass in Betriebsvereinbarungen

sowohl die Bestimmungsgrößen als auch die dazugehörige Prämienausgangsleistung zu vereinbaren sind.

Weiterhin wird in Satz 2 des § 8.1 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 (§ 8.1 Satz 2 ERA NRW). Laut § 8.1 Satz 3 ERA NRW ist die tarifliche Bezugsleistung die Leistung, die von einer bzw. 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. Diese muss demnach auch in der Betriebsvereinbarung geregelt sein.

Im Weiteren definiert das ERA NRW in § 8.3 weitere Prämienparameter, die zur vollständigen Aushandlung eines Prämienmodells unter ERA NRW gehören. Dazu zählen das Prämienverfahren, die Bezugsgröße, die Prämienkurve und weitere Prämienmerkmale.

Ein wesentlicher Regelungspunkt bei Prämienmodellen stellt die Datenermittlung dar. Laut § 8.4 ERA NRW ist sie auf betrieblicher Ebene so zu vereinbaren, dass die 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 angewandt werden, sind die Tarifvertragsparteien vorher zu verständigen (§ 8.4 Satz 4 ERA NRW). Bestehende Vorgabedaten können geändert werden, wenn hierfür sachbezogene Gründe wie z. B. technische und/oder organisatorische Änderungen vorliegen. Über Änderungen ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten.

Die generellen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben im Übrigen unberührt. Zu guter Letzt gilt es 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.

### Die Prämie nach ERA NRW in der Praxis: Befunde

In den durchgeführten Fallstudien verwenden drei Unternehmen Prämiensysteme (vgl. **Tabelle 2**): Hal-fen GmbH, Mühlhoff Umformtechnik GmbH und die Fallstudie Nr. 5. Die Prämiensysteme unterscheiden sich dabei in ihrer Gestaltungsweise, ihrem Anwendungsbezug und hinsichtlich ihrer Datenermittlung, was auf die verschiedenen betrieblichen Strukturen und Ausgangslagen zurückzuführen ist. Die Hal-fen GmbH hat einen Katalog von Prämienkomponenten

Tabelle 2

### Überblick über die Unternehmen mit jeweiligen Prämiensystemen

Unternehmen	Prämiensystem
Halfen GmbH	7 Prämienkennziffern 3–4 Kennziffern je Abteilung
Mühlhoff Umform- technik GmbH	Gruppenprämie Höhe der Prämie à Produzierte Stückzahl
Fallstudie Nr. 5*	Qualitäts- und Produktivitätsprämie Anteil mangelfreier Produkte, Verhältnis Produktivitäts- und Anwesenheitszeiten

\* Die fünfte Fallstudie wurde nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

**I.M.U.**

Tabelle 3

### Überblick über die Datenermittlung und Prämienberechnung je Unternehmen

Unternehmen	Datenermittlung	Prämien- berechnung
Halfen GmbH	Rückgriff auf vorhandene Daten	monatlich
Mühlhoff Umform- technik GmbH	REFA-Zeitmanagement	monatlich
Fallstudie Nr. 5*	Rückgriff auf vorhandene Daten	quartalsweise

\* Die fünfte Fallstudie wurde nicht zur Veröffentlichung freigegeben.

Quelle: Eigene Darstellung © I.M.U. 2018

**I.M.U.**

entwickelt, die je nach Beeinflussbarkeit der verschiedenen Abteilungen Anwendung finden. Bei der Mühlhoff Umformtechnik GmbH wird ein Prämiensystem praktiziert, das einem Gruppenakkord ähnelt. Die Höhe des leistungsabhängigen Entgeltes durch die Prämie errechnet sich durch die produzierte Stückzahl. In einem weiteren Fallbetrieb wurde eine Kombination aus zwei Prämienkomponenten ergänzend zu einer Leistungsbeurteilung entwickelt. Die Prämienkomponenten werden unabhängig voneinander erhoben und bestehen aus einer Qualitätsprämie (Anteil mangelfreier Produkte bzw. notwendiger Nachbesserungen) und aus einer Produktivitätsprämie (Verhältnis von Produktivitäts- zu Anwesenheitszeiten).

Ausgangspunkt für jedes Prämiensystem ist die Datenermittlung, da durch sie erstmalig Leistung abgebildet wird. Sie ist die Basis dafür, dass im späteren Schritt zu den Daten die erbrachte Leistung ins richtige Verhältnis gesetzt wird.

#### *Die Erforderlichkeit verursachergerechter Leistungsermittlung*

In den Fallstudien lassen sich grundsätzlich zwei Wege der Datenermittlung unterscheiden (vgl. **Tabelle 3**): In einem Fall fußt die Prämie auf Zeiten, die klassischerweise durch ein REFA-Zeitmanagementsystem erfasst werden. In den zwei anderen Fällen wurden bei der Einführung der Prämie die Daten nicht neu generiert, sondern es wurde auf bereits vorhandene Daten zurückgegriffen, die durch die Erfassung allgemeiner betrieblicher Prozesse erhoben werden.

Bei der Halfen GmbH wird die Prämienkennziffer „Qualität der Logistik“ durch die Anzahl der berechtigten Reklamationen zu gelieferten Kundenauftragspositionen errechnet. In der Ermittlung der Prämienkennziffer wird also auf eine Kennziffer zurückgegriffen, die zur Kontrolle und Überwachung betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge, hier der Logistik, erfasst wird. Ein anderer Ansatz wurde bei der Mühlhoff Umformtechnik GmbH verfolgt: Hier bestand die Besonderheit darin, dass die Gruppenprämie parallel zur Einführung eines neuen Produktes entwickelt wurde. Im Zuge dessen wurde der komplette Produktionsprozess neu strukturiert, aufgebaut und jeder Arbeitsschritt durch REFA zeitlich erfasst, woraus letztendlich die Prämie entwickelt wurde.

**Unabhängig von der unterschiedlichen Vorgehensweise bei der Datenermittlung waren weitere Unterschiede hinsichtlich der zeitlichen Abstände der Datenauswertungen und der Ermittlung der Prämienhöhe festzustellen.** In zwei Fallstudien wird die Prämie monatsweise, in einem Fall quartalsweise ermittelt.

Im Hinblick darauf, wie sich letztendlich der praktische Umgang mit den Prämiensystemen gestaltete und welche Erfahrungen berichtet wurden, lassen sich grundsätzliche Empfehlungen für die Datenermittlung und für das Intervall der Prämienermittlung ableiten:

- Leistung verursachergerecht ermitteln,
- betriebliche Kennziffern an die ausgeübten Arbeitsschritte anpassen,
- Prämienhöhe monatsweise berechnen.

**Ein Prämiensystem ist umso erfolgreicher, je genauer die Daten verursachergerecht die tatsächliche Leistung der Beschäftigten widerspiegeln.** Dies gelingt am besten bei der Mühlhoff Umformtechnik GmbH: Dort wird zweifelsfrei die Leistung – in dem Fall die produzierte Stückzahl – der Gruppe zugeordnet. Probleme diesbezüglich ergeben sich in den anderen Unternehmen. Es zeigt sich, dass die Bezugsgröße nicht der betrieblichen Praxis entspricht; die Leistung wird nicht korrekt erfasst. Die Qualität

der Produkte wird erst am Ende des Produktionsvorgangs gemessen. Da Fehler zu diesem Zeitpunkt nicht einwandfrei dem Verursacher zugeordnet werden können, ist eine gerechte Zuordnung der Prämienleistung nicht gegeben.

An diesen Befund knüpft sich eine weitere Empfehlung an: **die Anpassung betrieblicher Kennziffern an die durch den Arbeitnehmer ausgeübten Arbeitsschritte**. Dies bedeutet: Der Benutzung von bereits vorhandenen betriebswirtschaftlichen Daten steht grundsätzlich nichts im Wege. Diese sollten jedoch unbedingt an die tatsächlichen Arbeitsprozesse angepasst werden. Eine weitere zentrale Empfehlung ist die monatliche Berechnung der Prämienhöhe, da dadurch ein besserer Bezug zwischen der Leistung und der entsprechenden Bezahlung hergestellt werden kann.

#### Spezifische Datenermittlung

Je spezifischer die Daten nach den genannten Empfehlungen ermittelt werden, desto reibungsloser verspricht der Umgang mit der Prämie zu sein.

Im Hinblick darauf wurde die Erfahrung geschildert, dass sich der frühzeitige Einbezug der Beschäftigten in die Prämienentwicklung positiv auswirkt. In dem Fall wurden jeweils Delegierte aus einer Abteilung zu den Besprechungen eingeladen und die Prämienbezugsgrößen im Beisein besprochen und diskutiert. Als Nebeneffekt zeigte sich von Beginn eine hohe Akzeptanz unter den Beschäftigten.

#### Gütekriterien für ein Prämiensystem

Aufbauend auf den Ergebnissen zur Datenermittlung und weiteren Erkenntnissen aus den Fallstudien lassen sich übergeordnet **vier Gütekriterien für ein funktionierendes Prämiensystem** ableiten. Diese Gütekriterien bilden die vier Grundvoraussetzungen, die bei der Entwicklung von Prämien unbedingt beachtet werden sollten.

Eine der wichtigsten ist die **Beeinflussbarkeit**. Beschäftigte sollten die Prämienhöhe unmittelbar und individuell durch ihre Leistung beeinflussen können. Dies ist vor allem dann problematisch, wenn z. B. durch den Einsatz von Maschinen feste Taktzeiten vorgegeben sind oder wenn Beschäftigte durch andere Rahmenbedingungen die Beeinflussbarkeit der Prämienkennzahl einbüßen.

Der zweite Faktor ist die **Messbarkeit** der zugrunde liegenden Bezugsgröße. Genauer ist darunter zu verstehen, dass die tatsächliche Leistung des Einzelnen gemessen wird und damit die Leistung verursachergerecht zugeordnet werden kann. Dieses Kriterium wurde maßgeblich aus einer Fallstudie abgeleitet, in der die Qualität des Produktes nicht nach jedem Produktionsschritt, sondern am Ende des Produktionsprozesses kontrolliert wurde. Eine verursachergerechte Zuordnung von Qualitätsmängeln konnte im Nachhinein nicht mehr einwandfrei erfolgen.

Das dritte Kriterium umfasst die **Transparenz**: Hierbei ist zum einen erforderlich, dass die Prämienzusammensetzung und die individuelle Beeinflussbarkeit eindeutig und unmissverständlich dargelegt werden – mit dem Ziel, dass die Beschäftigten das Prämiensystem sowohl im Aufbau als auch in der Anwendung und Wirkung verstehen. Im besten Fall werden sie den Beschäftigten monatsweise und im Detail zur Verfügung gestellt. Nur bei ausreichend Transparenz stößt das Prämienmodell auf Akzeptanz in der Belegschaft.

Das letzte Kriterium umfasst die **Anpassungsfähigkeit** einer Prämie. In den Fallstudien wurde festgestellt, dass die eingeführten Prämienmodelle mit der Zeit nicht mehr stimmig waren und dem Arbeitssystem neu angepasst werden mussten. Entweder wurde das Prämienmaximum in jedem Monat erreicht, so dass kein Anreiz zur Prozessoptimierung mehr gegeben war; im umgekehrten Fall konnte nur das Prämienminimum erreicht werden. Diese Beispiele zeigen, dass erst in der Praxis über einen längeren Anwendungszeitraum absehbar ist, ob und wie eine Prämie funktioniert. Wichtig ist, dass die Bezugsgrößen bei Problemen modifiziert werden.

#### Ausblick: Prämiensysteme für faire Leistungsentgeltsysteme?

Bei Betrachtung aller Prämiensysteme lässt sich zusammenfassend feststellen, dass auf der betrieblichen Ebene viel Handlungsspielraum vorhanden ist, der die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Prämienmodells zulässt.

#### Prämienmodell

Dabei zeigte sich in den Fallstudien, dass ein Prämienmodell immer vor dem unternehmensspezifischen Hintergrund entwickelt werden muss und betriebliche Spezifika Berücksichtigung finden. Dies ist unter den Regelungen des ERA NRW grundsätzlich möglich.

Wie die Fallstudien jedoch eindrucksvoll zeigen, ist die erfolgreiche Einführung eines Prämienmodells von wesentlichen **Kontextfaktoren** abhängig. Die Entwicklung und Einführung einer Prämie ist ein langwieriger Prozess, der für alle beteiligten Akteure äußerst voraussetzungsvoll ist. Die betrieblichen Interessenvertreter müssen, um in einem solchen Prozess erfolgreich mitbestimmen zu können, über eine hohe Kompetenz in Fragen der Entgeltgestaltung verfügen. Des Weiteren müssen die zeitlichen Ressourcen gegeben sein. Prämienmodelle müssen immer auf betriebliche Gegebenheiten und den vorhandenen Produktionsprozess zugeschnitten sein, weswegen sich nur schwer externe Betriebsbeispiele übertragen lassen. Als letzter wichtiger Faktor bleibt festzustellen, dass ein kooperativer Gestaltungsprozess mit dem Arbeitgeber über den Einführungsprozess hinaus elementarer Bestandteil ist. Nur wenn beide Betriebsvertragspartner gewillt sind und miteinander arbeiten,



kann eine zukunftsorientierte und erfolgreiche Prämie entstehen.

In der Arbeitssoziologie wurde im letzten Jahrzehnt eine anhaltende Entwicklung hin zu mehr Arbeits- und Leistungsverdichtung beobachtet. Da im Leistungsentgelt mehr Mitbestimmungsrechte vorliegen, die es ermöglichen, die Definition und Zusammensetzung von Leistung mitzugestalten, wird von der IG Metall die Empfehlung ausgesprochen, nach Möglichkeit immer auf Methoden des Leistungsentgeltes zurückzugreifen. Vor diesem Hintergrund lassen sich in den Fallstudien verschiedene Argumentationen finden.

In der Diskussion darum, welche Entgeltmethode eingeführt werden soll, wurde in einem Unternehmen bewusst Abstand vom Beurteilungsverfahren genommen. Als Argument wurde u. a. angeführt, dass man Leistung erst durch Zahlen sichtbar und messbar machen kann. Dies ist ein entscheidender Faktor für die tatsächliche Begrenzung von Leistung und wird in einer Fallstudie bestätigt, bei der zur Leistungsbegrenzung die Prämie gedeckelt wurde. Beschäftigte können damit nur bis zu einer bestimmten Grenze ihre Leistung steigern und werden davor geschützt, durch z. B. Nichteinhalten der Pausenzeiten ihre Leistung weiter zu steigern. In einigen Unternehmen, so die Berichte der Experten, kämpfen Betriebsratsgremien aus den soeben vorgestellten Gründen um den Erhalt des Leistungsentgeltes. Die Betriebsräte wollten, dass die Mitgestaltung um den Begriff Leistung im Unternehmen erhalten bleibt.

Diese Beispiele zeigen, dass die Prämie – trotz aller Einschränkungen und Unsicherheiten in der Datenermittlung – Schutz vor Leistungsüberforderung überhaupt erst möglich macht.

#### Leistungsbegrenzung

Sie ist damit ein gangbares Instrument zur Leistungsbegrenzung, da Leistung im Unternehmen definiert und Leistungsgrenzen festgeschrieben werden.

Eine Zuschreibung von Leistung ist nur innerhalb dieser Grenzen möglich. Dabei stellt „eine Prämienuntergrenze [...] eine Mindestabsicherung für die im Prämienentgelt Beschäftigte dar. Die Prämienobergrenze stellt dagegen eine Leistungsobergrenze dar“ (Rohnert et al. 2014, S. 274). Entscheidend ist dafür allerdings, dass die Datenermittlung mit viel Sorgfalt und Präzision entwickelt und durchgeführt wird.

Auch wenn die positiven Aspekte der Prämie überwiegen und die untersuchten Unternehmen deutlich zufriedener mit diesem System sind, ist die Verbreitung von Prämienmodellen rückläufig. Als Ursache für diese Entwicklung sind im Wesentlichen drei Faktoren zu benennen:

- 1 Die Entwicklung von Prämienmodellen ist äußerst voraussetzungsvoll: Idealerweise wird über einen langen Zeitraum hinweg ein Prämi-

enmodell entwickelt, das an die betrieblichen Bedingungen angepasst ist und eine passgenaue Ermittlung von Leistung zulässt. Interessenvertreter können diesem Anspruch immer weniger gerecht werden, da zum einen das Knowhow um Entgeltgestaltung weniger geworden ist und zum anderen die zeitlichen Ressourcen angesichts zunehmender Aufgaben nicht vorhanden sind.

- 2 Ein Prämienmodell erfordert kontinuierlich die Pflege des Systems. Dazu gehört in erster Linie die Datenermittlung, aber auch die gegebenenfalls notwendige Anpassung der Kennzahlensysteme an betriebliche Veränderungsprozesse.
- 3 Die Arbeitgeber lehnen die Einführung einer Entgeltmethode des Leistungsentgeltes ab, um dem Betriebsrat weniger Mitbestimmungsrechte einzuräumen.

**Zusammenfassend bleibt festzustellen: Die Prämie von den Entgeltmethoden des ERA NRW bietet die größte Chance auf Leistungsgerechtigkeit, wenn die bereits erläuterten Gütekriterien eingehalten werden und ausreichend Ressourcen zur Entwicklung, Nachbesserung und Pflege zur Verfügung stehen.** Angesichts eines zurückgehenden Verbreitungsgrades bleibt jedoch zu vermuten, dass die Methoden des Leistungsentgeltes zusehends an Bedeutung verlieren.

#### 4.3 Zielvereinbarungen

Lange Zeit galten Zielvereinbarungen vor allem als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument für AT-Beschäftigte und sonstige Führungskräfte. Bereits in den 1990er-Jahren wurde im Zuge der Renaissance leistungsbezogener Entlohnung die Zielvereinbarung mehr und mehr Bestandteil von Entgeltsystemen auch von Tarifbeschäftigten (vgl. Bahnmüller/Schmidt 2009). Waren Zielvereinbarungen bis dahin kaum ein Thema der Arbeitsforschung, so entstand um die Jahrtausendwende eine Reihe von Untersuchungen, die unter anderem die Bedeutung von Zielvereinbarungen als Steuerungs- und Entgeltinstrument verdeutlichen sollten. Die meisten von ihnen kamen zu dem Schluss, dass die Verbreitung von Zielvereinbarungen noch eher gering war, jedoch in naher Zukunft deutlich zunehmen würde (vgl. Kratzer/Nies 2009).

Das Instrument der Zielvereinbarung vereint mehrere personalwirtschaftliche Funktionen: Durch die Vereinbarung von Zielen können Unternehmen den Anforderungen neuer Organisations- und Steuerungsformen gerecht werden. **Sie erfüllen eine Führungs- und Steuerungsfunktion, indem Unternehmensziele über die Zielvereinbarung in individuelle Handlungsorientierungen der Beschäftigten heruntergebrochen und überführt werden.** Dabei spielt nicht nur das Ergebnis eine Rolle, sondern auch der Weg, der zur Erreichung der Ziele beschritten wird. Die Erreichung des Zieles ist – und so kommt

das motivierende Moment des Instrumentes zum Tragen – an eine materielle Belohnung gekoppelt. Außerdem erfüllen Zielvereinbarungen auch Merkmale der Personalentwicklung: Während Beurteilungsverfahren einen Rückblick auf gezeigtes Leistungsverhalten zum Gegenstand haben, weisen Zielvereinbarungen in die Zukunft und liefern somit Orientierung für zukünftiges Leistungsverhalten.

Die Prognose, dass Zielvereinbarungen zunehmend an Bedeutung gewinnen, lässt sich nicht bestätigen. Nimmt man die verschiedenen Untersuchungen zum Thema zusammen, gibt es sehr deutliche Hinweise darauf, dass der reale Verbreitungsgrad von entgeltwirksamen Zielvereinbarungen unter allen Beschäftigten nach wie vor recht gering ist. Heute ist mehr als deutlich: Weder haben sich Zielvereinbarungen so flächendeckend durchgesetzt, noch scheinen sie tatsächlich eine Lösung für die Steuerungs- und Motivierungsprobleme der Unternehmen zu sein. Auch in qualitativer Hinsicht verstärkt sich die Kritik. Ganz offensichtlich handelt es sich in der Praxis mehrheitlich um Zielvorgaben – zumindest dort, wo es um „harte“ Ziele geht. Zu beobachten ist die Durchsetzung einer markt- und ertragsorientierten Leistungssteuerung – aber eben weitgehend ohne Zielvereinbarungen. **Alledings scheinen Zielvereinbarungen immer noch durchaus verbreitet unter den AT-Angestellten und im mittleren bis höheren Management – eine Anwendung auf Tarifbeschäftigte ist kaum zu beobachten.**

### Die Zielvereinbarung im ERA NRW

Die Methode Zielvereinbarung wurde erstmalig mit dem ERA in Tarifstrukturen aufgenommen. Anspruch war es, die vor allem im Management verbreitete Form der Entgeltgestaltung tarifvertraglich einzufangen, zu integrieren und damit für alle Beschäftigten zu ermöglichen. Vergleicht man die Integration von Zielvereinbarungssystemen in den Tarifverträgen, fallen einige Besonderheiten auf: a) In NRW gibt es zwei Varianten: Zielvereinbarung I im Leistungsentgelt und Zielvereinbarung II im Zeitentgelt. b) Im Tarifbezirk Bayern wird die Methode als eigener Entgeltgrundsatz eingebunden. c) Bei den restlichen Entgeltrahmenabkommen wird die Zielvereinbarung ausschließlich als eine Entgeltmethode des Leistungsentgeltes verankert.

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, dass die Zielvereinbarungen als Entgeltmethode entweder dem Leistungsentgelt nach Nr. 3 (Zielvereinbarung I) oder dem Zeitentgelt mit einer Zielvereinbarung auf Basis eines zu beurteilendem Leistungsverhalten nach Nr. 7 (Zielvereinbarung II) zuzuordnen sind. 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 des ERA NRW beschrieben und erlauben die

Anwendung von Zielvereinbarung auch für das Zeitentgelt. Auch für die Zielvereinbarung II gilt, dass es sich dann um eine Zielvereinbarung handelt, wenn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) festgelegt wird (§ 9.1 ERA NRW). Im Zeitentgelt ist eine Zielvereinbarung auf Basis eines zu beurteilenden Leistungsverhaltens 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) sowie Regelungen zum Vereinbarungszeitraum und zum Ablauf des Vereinbarungsprozesses festgelegt (§ 9.2 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.

Mit der Fallstudie bei Johnson Controls konnte die Anwendung von ZV II untersucht werden. Das Zielvereinbarungssystem dieser Firma besteht aus einer Kombination von Leistungs- und Verhaltenszielen, dessen jeweiliger Erreichungsgrad einmal jährlich durch ein Online-Tool vom Vorgesetzten beurteilt wird. Dass ein Unternehmen unter den Fallstudien zu finden ist, in dem ZV II angewendet wird, ist dabei in der Gesamtheit betrachtet von hohem Seltenheitswert.

### Geringe Verbreitung von Zielvereinbarung I und Zielvereinbarung II

Beide Entgeltmethoden werden seit der Einführung des ERA bis heute **nur selten in Unternehmen als variable Entgeltmethode angewendet**. Wurden 2008 in Deutschland in 0,9% der Fälle Zielvereinbarungen angewendet, stieg die Zahl bis 2015 lediglich um 0,2 Prozentpunkte auf insgesamt 1,1%. In NRW wird dieser Verbreitungsgrad widerspiegelt: Nach Angaben von Metall NRW liegt er für die ZV I bei 0,8% und für ZV II bei 0,1%. Die Zahlen belegen, dass Zielvereinbarungen zur Gestaltung von variablen Entgeltssystemen kaum eine Rolle spielen. Dabei scheint es

unerheblich zu sein, ob die Methode im Leistungs- oder Zeitentgelt angewendet wird.

In den Gesprächen und Diskussionen, die im Rahmen des Forschungsprojektes geführt wurden, fand die Entgeltmethode als mögliche optionale Entgeltmethode kaum Beachtung. Als Gründe dafür kann zum einen angeführt werden, dass das System von den Akteuren als zu aufwendig und kompliziert empfunden wird. In diesem Zusammenhang wurde geschildert, dass der zeitliche und organisatorische Aufwand sowie die Bindung von personellen Ressourcen zur Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen als unverhältnismäßig hoch eingeschätzt werden. Um ein solches System erfolgreich im Unternehmen anzuwenden, ist es erforderlich, dass zunächst in einem Gespräch die Ziele vereinbart, kontinuierlich nachverfolgt, gegebenenfalls modifiziert und – idealerweise wiederum in einem Zielbewertungsgespräch – bewertet werden.

Zum anderen wird angeführt, dass die Vereinbarung von Zielen in bestimmten Aufgabenbereichen nicht umzusetzen ist. Demnach sei es für manche Tätigkeitsbereiche schwer, überhaupt Ziele zu definieren, weil hier eine selbstbestimmte Erreichung von Zielen nicht möglich ist. Darüber hinaus wird dieser Umstand erschwert, wenn eine – wie im Fallbeispiel Johnson Controls – Anwendung von Unternehmenszielen zur Zielbestimmung vorgesehen ist. Dabei sollen vorgegebene Unternehmensziele über Bereiche oder Abteilungen bis hin zum einzelnen Beschäftigten heruntergebrochen werden. Eine Übertragung übergeordneter Zielgrößen auf kleinere Aufgabenbereiche ist kaum möglich, da der Grad der Beeinflussung und eigenständigen Zielverfolgung abnimmt. Tatsächlich scheinen hier Korrespondenzen zur Eingruppierung zu bestehen: In der Eingruppierungssystematik des ERA NRW gehört das Anforderungsmerkmal Handlungs- und Entscheidungsspielraum zu einem von vier Arbeitsbewertungsmerkmalen, das mit 20% in die Bewertung von Stellen einfließt. Wenn Tätigkeiten mit geringem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausgestattet sind, scheinen die Möglichkeiten der Beeinflussung der Zielerreichung ebenfalls nur schwach ausgebildet zu sein. Hier stoßen grundlegende Erfordernisse von Zielvereinbarungssystemen an arbeitsorganisatorische Grenzen.

#### Grenzen von Zielvereinbarungen

Die Einführung einer Zielvereinbarung kann daher nur ab einem bestimmten Maß an Freiheitsgraden in der Durchführung und Ausgestaltung der eigenen Arbeitsaufgaben als sinnvoll erachtet werden, nicht aber als pauschale Entgeltmethode für alle Beschäftigten, insbesondere nicht der Tarifbeschäftigten.

Dies war ein Grund dafür, warum die finale Einführung des Zielvereinbarungssystems bei Johnson Controls gescheitert ist. Übergeordnet lassen sich aus der Fallstudie wichtige Kriterien für ein funkti-

onierendes Zielvereinbarungssystem ableiten. Die Kriterien sind für beide Entgeltmethoden relevant, sprich für ZV I (Kennzahlen-basiert) und für ZV II (Leistungsbeurteilung).

#### Gelingsbedingungen für Zielvereinbarungssysteme

Eine der wichtigsten Bedingungen für Zielvereinbarungssysteme ist die **Beeinflussbarkeit** der Ziele durch die individuelle Leistung der Beschäftigten. Scheint dieses Kriterium nahezu banal zu sein, zeigte sich in der Praxis, dass gerade hier häufig Probleme entstanden sind, die darin münden, dass die Entgeltmethode von den Beschäftigten nicht akzeptiert wird. Elementar für ein funktionierendes Zielvereinbarungssystem ist es, dass die Ziele realitätsnah zum Arbeitsumfeld der Beschäftigten entwickelt und somit umsetzbar und erfüllbar werden. Hierbei muss zugestanden werden, dass zwischen Beschäftigtengruppen mit verschiedenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen unterschieden wird, da hier die Beeinflussbarkeit der Ziele durch mangelnde Freiheitsgrade begrenzt ist.

Als weitere notwendige Bedingung für Zielvereinbarungen ist festzustellen, dass vereinbarte Ziele nur geringer innerbetrieblicher Dynamik unterliegen dürfen. Über den Zielvereinbarungszeitraum sollte gewährleistet werden, dass die Arbeitsaufgabe und darauf bezogene vereinbarte Ziele der Beschäftigten einer gewissen **Stabilität** unterliegen. Schwierigkeiten treten dann auf, wenn sich betriebliche Arbeitsstrukturen und damit die Arbeitsaufgaben ändern oder wenn gar ein Wechsel in einen anderen Bereich oder in eine andere Abteilung erfolgt. Selbst wenn interne Regeln vorliegen, wonach in einem solchen Fall Ziele neu vereinbart werden müssten, werden diese Neu-Vereinbarungen kaum befolgt. Die Praxisbeispiele aus den Fallstudien zeigen, dass die Beschäftigten wie auch die Vorgesetzten zunächst den Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel inhaltlich sowie sozial vollziehen und sich mit den neuen Aufgaben und Herausforderungen auseinandersetzen. Dazu gehört die Neuorientierung auf die neuen Tätigkeiten sowie die Einbettung in das neue soziale Gefüge eines Teams und eines neuen Vorgesetzten. Die Anpassung der Ziele aus dem eigenen Zielvereinbarungsprozess wird auf einen nachgelagerten Zeitpunkt verschoben, da neue Aufgabenbereiche zu Beginn naturgemäß nur mäßig überblickt werden können und es so an Anknüpfungspunkten fehlt, um realitätsnahe Ziele festzulegen. Neben der Verschleppung von Zielvereinbarungen ist noch ein weiterer Umgang mit betrieblichen Instabilitäten zu beobachten: nämlich das Aussetzen von Zielen in Verbindung mit einem kurzfristigen Einfrieren ehemals erreichter Zielwerte.

Eine weitere Bedingung ist die **Anwendbarkeit** von vereinbarten Zielen. In Unternehmen werden häufig (meist bei der Anwendung der Zielvereinbarung I) von der Unternehmens- oder Geschäftsleitung zentral Zielgrößen vorgegeben, die auf den Aufgabenbereich jeder bzw. jedes Beschäftigten herunterge-

brochen werden und in ihre zu vereinbarenden Ziele eingebaut werden sollen. Dabei handelt es sich nicht um die sogenannten Zielvorgaben, die häufig den eigentlichen Zielvereinbarungsvorgang ersetzen und im Sinne einer Fehldeutung von Zielvereinbarungen praktiziert werden. Das Herunterbrechen von Unternehmenszielen zielt auf die Steuerungsfunktion von Zielvereinbarungen ab, indem Unternehmensziele in einem kaskadenartigen Modell bis auf den einzelnen Beschäftigten abgeleitet werden. Die Übertragung der vorgegebenen Ziele gelingt zwar – wenngleich teilweise nur mit erheblichen Mühen; es zeigt sich aber, dass dabei die Bedingung der Beeinflussbarkeit verloren geht. Auf dem Weg der Ableitung von Unternehmenszielen auf einzelne Beschäftigte im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses verlieren Ziele bei zunehmender Präzisierung für den Beschäftigten den direkten Bezug zum übergeordneten Ziel. Die Vorgabe von zentralen, übergeordneten Zielen ist nur bis zu einem bestimmten Führungskreis, nicht aber für einzelne Beschäftigte sinnvoll, da sie auf individueller Ebene nicht angewendet werden können.

Als vierte Bedingung kann aus den Fallbeispielen und Expertengesprächen eine **Verfahrenssicherheit** genannt werden. So zeigte sich, dass nicht immer klare und eindeutige Regelungen von Zuständigkeiten vorlagen. Der Extremfall eines ungeschützten Verfahrens wurde aus einem Fallbetrieb beschrieben, in dem ein bereits abgeschlossenes Zielbeurteilungsverfahren erneut eröffnet und die Ergebnisse der Zielbeurteilung nachträglich durch die nächsthöhere Führungsebene angepasst wurden – ein Vorgehen, welches das Vertrauen der Beschäftigten in das System nachhaltig erschütterte. Empfehlenswert ist es daher, das Verfahren der Zielvereinbarung durch klare Regelungen und insbesondere eindeutige Zuständigkeiten festzulegen, so dass die Beurteilung und das Festlegen des Zielerreichungsgrades ausschließlich vom unmittelbaren Vorgesetzten durchzuführen ist – idealerweise nach einem vorherigen Gespräch mit der bzw. dem Beschäftigten. Der Abschluss einer Betriebsvereinbarung ist sicher eine sinnvolle Maßnahme zur Erhöhung der Verfahrenssicherheit. Darüber hinaus sind Prinzipien des Verfahrens allen beteiligten Akteuren durch die Unternehmensleitung zu vermitteln.

#### **Ausblick: Zielvereinbarungen als überschätzte Entgeltmethode**

##### **Geringer Anwendungserfolg**

Zielvereinbarungssysteme lassen sich nur schwer für alle Tätigkeitsbereiche von Tarifbeschäftigten einsetzen. Die Akzeptanz und Anwendung von Zielvereinbarungen als Managementmethode in Führungsbereichen und die geringe Verbreitung in tariflichen Bereichen ist sicherlich ein Indikator dafür, dass die Übertragung von erfolgreichen Entgeltmethoden von AT-Beschäftigten auf Tarifbeschäftigte nicht problemlos möglich ist.

Der geringe Anwendungserfolg wird darüber hinaus auch noch von einem gering eingeschätzten Nutzen begleitet. Nicht für alle Tätigkeitsbereiche lassen sich sinnvolle, individuell beeinflussbare und aufgabenbezogene Ziele finden. Zudem scheinen weitere Faktoren Unternehmen davon abzuhalten, Zielvereinbarungen einzuführen. So kommt erschwerend hinzu, dass Zielvereinbarungen nur dann sinnvoll eingesetzt werden können, wenn eine betriebliche Stabilität und Kontinuität vorhanden ist.

In der Aushandlung des Entgeltrahmenabkommens hatte man die Verbreitung von Zielvereinbarungen in den tariflichen Bereichen anders prognostiziert – aus heutiger Sicht wurde die Methode überschätzt. Dass überhaupt Zielvereinbarungen als mögliche Entgeltmethode in das Entgeltrahmenabkommen aufgenommen wurde, liegt offenbar am Aushandlungszeitpunkt. Zu der Zeit hatte sich die Zielvereinbarung bereits als gängige Methode im außertariflichen Bereich etabliert. Daher wurde vermutet, dass sie sich auch auf den tariflichen Bereich übertragen lässt. Dabei wurde nicht berücksichtigt, dass die Mechanismen von Zielvereinbarungssystemen auf Führungsebenen anders greifen. „Weder haben sich (entgeltwirksame) Zielvereinbarungen so flächendeckend durchgesetzt, wie manche das erwartet hatten, noch scheinen sie tatsächlich eine Lösung für die Steuerungs- und Motivierungsprobleme der Unternehmen zu sein. Die Unternehmen fahren bislang offenkundig besser ohne Zielvereinbarungen oder andere Formen einer ‚echten‘ leistungsorientierten Vergütung.“ (Kratzer 2011, S. 20)

## **5 BEITRÄGE ZUR DISKUSSION UM LEISTUNGSABHÄNGIGE ENTGELTSYSTEME**

Zehn Jahre nach der Einführung des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen ist erkennbar, dass eine Betrachtung der Entwicklungen zum Leistungsentgelt und von Beispielen guter Praxis sinnvoll ist: Die wachsenden Kompetenzerfordernisse der Betriebsräte auf der einen und die Abnahme von betrieblichen Anwendungskennnissen des Tarifvertrags auf der anderen Seite liefern hinreichenden Anlass, das Orientierungswissen über Gestaltungsmöglichkeiten und die Bandbreite von Regelungsmodellen zum Leistungsentgelt zu vertiefen. Dieses Wissen ist notwendig, um eine tarifkonforme Umsetzung des Tarifvertrages zu fördern, bestehende Modelle zu verbessern oder durch Vergleich mit anderen zu legitimieren; dies gilt insbesondere für betriebliche Akteure, die sich in der Einführungsphase von Leistungsentgelten auf betrieblicher Ebene befinden. Vor diesem Hintergrund wurden die aus dem Projekt gewonnenen Ergebnisse aufbereitet: sowohl in einer Auswertung von Betriebsver-

einbarungen zum Leistungsentgelt unter Anwendung des ERA NRW (vgl. Niewerth 2018) als auch in der hier vorliegenden Fallanalyse.

Nachdem die Erkenntnisse der Fallstudien zusammenfassend dargestellt wurden, sei abschließend die Betrachtung der leistungsabhängigen Entgeltsysteme aus einer tarifpolitischen Perspektive gestattet. Hierbei werden im Folgenden einige Fragen diskutiert, die sich mit der Bedeutung leistungsabhängiger Entgeltsysteme beschäftigen. Welche Regelungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW finden in den Betrieben Anwendung? Wie entwickelt sich das Verhältnis von Zeit- und Leistungsentgelt? Welche erfolgreichen Umsetzungsmuster oder Gelingensbedingungen lassen sich identifizieren? Welche Entwicklung der Leistungssysteme ist durch die zunehmende Digitalisierung zu erwarten? Kommt es zu einer Renaissance der Datenermittlung?

Das im Fokus dieser Untersuchung stehende Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektro-Industrie ist ein prägnantes Beispiel dafür, dass die Orientierung an der Institution der Flächentarifverträge und der gemeinsamen Gestaltung von Lohn- und Gehaltsbedingungen sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Gewerkschaften erneuert wurde (vgl. Haipeiter/Schilling 2006). Es geht, bei allen Unterschieden im Einzelnen, in der Gesamtschau um die Herstellung einer neuen Grundordnung der Entlohnung (vgl. Bispinck/Bahn Müller 2007). Solche Abkommen nehmen ihre ordnungs- und verteilungspolitische Wirkkraft in den Fokus – beim Entgeltrahmenabkommen besteht die verteilungspolitische Relation in tariflicher Entgeltgerechtigkeit. Die ordnungspolitische Relation besteht darin, Verfahren und Kriterien vorzugeben, mit denen Arbeit bewertet und entgolten wird. Durch neue Kriterien und Verfahren der Eingruppierung und Leistungsbewertung soll das ERA dazu verhelfen, am Prinzip des Flächentarifvertrages festzuhalten und den kollektiven Charakter verbindlicher Normen zu stärken.

### 5.1 Gelingt die Anwendung der Leistungsentgeltsysteme des ERA NRW auf der betrieblichen Ebene?

In der Frage, ob die Anwendung der Regelungen zum Leistungsentgelt des Entgeltrahmenabkommens aus Nordrhein-Westfalen auf betrieblicher Ebene gelingt, muss zwischen der tarifkonformen Umsetzung des Tarifvertrages und der praktischen Anwendbarkeit der Regelungen unterschieden werden.

#### Tarifkonforme Umsetzung

Ausgehend von den durchgeführten Fallstudien ist festzustellen, dass eine tarifkonforme Umsetzung des Tarifvertrages auf der betrieblichen Ebene gelingt.

Hierbei lassen sich keine Differenzen zu den einzelnen Entgeltmethoden feststellen – in fast allen Be-

trieben wurden die grundlegenden Prinzipien des gewählten Entgeltansatzes gemäß den Regelungen des ERA NRW umgesetzt. Lediglich in einem Fall wurde im Laufe des Projektes eine nichttarifvertragskonforme Vorgehensweise festgestellt. Hierbei wurde statt eines variablen Entgeltbestandteiles eine „eingefrorene Leistungspauschale“ bezahlt. Diese Regelung wurde als „Notlösung“ im Sinne einer Übergangsregelung verabredet, aufgrund fehlender Lösungsansätze blieb dieser Zustand jedoch schon seit geraumer Zeit unberührt bestehen.

#### Betriebliche Anwendung

Die betriebliche Anwendung der jeweiligen Entgeltmethoden stellt jedoch ein erhebliches Problem dar.

Die Prämie scheint als Leistungsentgeltmethode noch die gangbarste Form zu sein; die Methoden Zielvereinbarung I und Zielvereinbarung II sowie die Leistungsbeurteilung weisen in allen betrachteten Fällen erhebliche Defizite in der Umsetzung auf.

**So ist die Prämie die Entgeltmethode mit dem geringsten Grad an tarifvertraglicher Regulierung; sie scheint aber in der betrieblichen Praxis die problemfreieste Anwendungsform zu sein.** Obwohl ihre Verbreitung abnimmt, beinhaltet dieses System relativ geringes Konfliktpotenzial. Ein Grund liegt unter Umständen in der längeren Erfahrung mit Prämiensystemen, die sich auch durch das ERA NRW nicht wesentlich in ihren betrieblichen Anwendungsmustern geändert haben. Weiterhin bestehen durch die Regelungsnotwendigkeit auf der betrieblichen Ebene die größten Chancen darauf, das Prämiensystem den betrieblichen Erfordernissen anzupassen. Darüber hinaus bietet die Prämie – trotz aller Einschränkungen, Unsicherheiten und Aufwände in der Datenermittlung – tendenziell den besten Schutz vor Leistungsüberforderung. Sie ist damit ein gültiges Instrument zur Leistungsbegrenzung.

**Die Entgeltmethoden Zielvereinbarung I und II wurden systematisch in ihrer Bedeutung überschätzt: Ihre Verbreitung ist zu vernachlässigen.** Der Grund dafür mag darin liegen, dass sie in der betrieblichen Umsetzung zu erheblichen Problemen führen. Dabei scheint es unerheblich zu sein, ob es sich um die Zielvereinbarung I im Leistungsentgelt oder die Zielvereinbarung II (im Sinn einer Zielbeurteilung) im Zeitentgelt handelt. Zunächst sind beide Typen auf einer mittleren Regulationstiefe zu verorten; das heißt, beide Zielvereinbarungstypen erlauben eine hinreichende betriebliche Gestaltung des Systems. In der Lesart des Tarifvertrages ERA NRW wäre anzunehmen, dass ZV I im Leistungsentgelt deutlich einfacher und unproblematischer in der Anwendung ist, da hier für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen vorgegeben werden müssen – das heißt, die Zielvereinbarung unterliegt keiner Beurteilung der Zielerreichung, sondern einer objektivierbaren und ebenso messbaren Bewertung. Doch das



entscheidende Kriterium dafür, dass die Methode wenig Akzeptanz findet und ebenso problematisch in der Anwendung zu sein scheint, liegt im Ansatz der Methode selbst und nicht in ihren Regelungskomponenten im Tarifvertrag. Die Entgeltmethode Zielvereinbarung scheint grundsätzlich in der Anwendung für Tarifbeschäftigte nicht geeignet zu sein. Die erforderlichen Kontextbedingungen für die Vereinbarung von Zielen sind nicht bei allen Tarifbeschäftigten in allen Entgeltgruppen vorzufinden.

Das Beurteilungsverfahren im Zeitentgelt ist das mit Abstand am weitesten verbreitete Verfahren: Über 81% der Betriebe wenden es an, mit steigender Tendenz. Darüber hinaus weist das Verfahren die höchste Regulationsdichte im ERA NRW auf. Nahezu abschließend ist das gesamte Beurteilungsverfahren definiert und ist im Grunde ohne wesentliche betriebliche Änderung anwendbar. **Scheint die Leistungsverhaltensbeurteilung im Zeitentgelt ein attraktives Verfahren der Leistungsermittlung zu sein, so bescheinigen doch alle untersuchten betrieblichen Beispiele dem System ein erhebliches Konflikt- und Unzufriedenheitspotenzial.** Hierbei wird deutlich, dass zwar die Umsetzung des Tarifvertrages durchaus konform erfolgen kann, die Anwendung auf der betrieblichen Ebene jedoch nur begrenzt erfolgreich gelingt.

Das ERA NRW kann bei der Durchführung der Entgeltmethoden nicht vor Anwendungsfehlern im Betrieb schützen. Der Grad der Regulierung hat keinen Einfluss auf die erfolgreiche Anwendung der Entgeltmethode.

#### **Mangelnder Umsetzungserfolg**

Festzustellen bleibt, dass zwar die reine Anwendung des Tarifvertrages gelingt, der Erfolg in der Umsetzung jedoch oft ausbleibt.

» ERA hat viel Potenzial, aber die Umsetzung auf der betrieblichen Ebene ist schwierig.  
(Personalleiterin Mühlhoff Umformtechnik GmbH)

### **5.2 Funktionieren Leistungsentgelte in der Weise, dass dadurch Leistung fair honoriert wird?**

In der Beurteilung, ob sich die betrachteten Leistungsentgeltsysteme im ERA NRW dazu eignen, Leistung fair und gerecht zu entlohnen, muss zwischen den einzelnen Entgeltmethoden differenziert werden, wobei die Zielvereinbarungen I und II aufgrund ihrer geringen Verbreitung nicht näher betrachtet werden.

Die Abbildung von Leistung durch ein Beurteilungsverfahren ist – so die etwas ernüchternde Erkenntnis aus den Fallstudien – nicht gegeben. Zwar eignet sich die Leistungsbeurteilung als Führungs- und Kommunikationsinstrument, gekoppelt an ein Entgeltsystem führt sie jedoch zu ungewollten Ver-

zerrungen in der Beurteilung. In keinem der betrachteten Fälle gelingt es, Leistung auf individueller Ebene abzubilden. **Es konnten drei (systeminhärente, betriebliche und tarifpolitische) Konfliktpotenziale identifiziert werden (vgl. Abbildung 3), weswegen die Methode der Leistungsbeurteilung zur Ermittlung leistungsbezogener Entgeltbestandteile als ungeeignet beurteilt wird.**

Ob Prämiensysteme Leistungsgerechtigkeit abbilden, ist stark davon abhängig, ob es gelingt, die tatsächliche Leistung der bzw. des Beschäftigten (oder der Gruppe) durch das Prämiensystem zu erfassen. Es konnten Gütekriterien für ein funktionierendes Prämiensystem abgeleitet werden: Beeinflussbarkeit, Messbarkeit, Transparenz und Anpassungsfähigkeit. Gelingt die Etablierung einer solchen Prämie in enger Ausrichtung an betrieblichen Begebenheiten, kann Leistung über ein Prämienmodell leistungsgerecht ermittelt werden.

Als positiver Aspekt beider Methoden bleibt festzuhalten, dass bei keinem eine systematische Fehleinschätzung der Leistung aufgrund des Geschlechtes feststellbar war. Diese Ergebnisse decken sich mit denen aus Baden-Württemberg. Resümierend bleibt festzustellen, dass bei korrekter Anwendung das Entgeltrahmenabkommen Diskriminierung weitgehend vorbeugt.

### **5.3 Wie entwickelt sich das Verhältnis von Zeit- und Leistungsentgelt?**

Bei der Verbreitung von Zeit- und Leistungsentgelten ist ein deutlicher Trend erkennbar: Der Anteil von Zeitentgelt hat kontinuierlich zugenommen. Betrug der Anteil 2008 noch 72,6%, ist dieser bis 2015 auf 80,1% gestiegen. Dahingegen ist der Anteil von Leistungsentgeltmethoden von 31,3% (2008) auf 18,5% (2015) gesunken (vgl. Gesamtmetall 2017).

Stellt man diese Entwicklung den Befunden der Fallstudien gegenüber, erstaunt dieser Trend. Das Zeitentgelt bietet die Möglichkeit Zielvereinbarung II oder Zielvereinbarung I (Leistungsbeurteilung) anzuwenden. Da die ZV II kaum Anwendung findet, kann – sofern das Zeitentgelt zum Einsatz kommt – dort von einer nahezu ausnahmslosen Anwendung des Beurteilungsverfahrens ausgegangen werden. Wie die Ergebnisse zeigen, weist der Umgang mit dem Leistungsbeurteilungssystem allerdings massive Schwierigkeiten auf. In den untersuchten Unternehmen waren die Unzufriedenheit und der Unmut über diese Entgeltmethode bei den Betriebsräten und Beschäftigten extrem hoch. Ausnahmslos alle Akteure gaben an, langfristig dieses Instrument gern durch eine Entgeltmethode des Leistungsentgelts ersetzen zu wollen. Wie die Zahlen von Gesamtmetall und Metall NRW belegen, besteht seitens der Unternehmen aber auch kein Interesse, die ZV II statt der Leistungsbeurteilung einzuführen.

**Die Befunde zu den einzelnen Entgeltmethoden bestätigen in der Summe die in der Einleitung for-**

**mulierte Annahme, dass die Betriebe die Umsetzung des ERA auf Ebene der Leistungsentgeltfindung nach Einführung des ERA vor einigen Jahren teils erheblich vernachlässigt haben.** Grund dafür liegt zum einen in einer beobachtbaren „ERA-Müdigkeit“ nach dem vielfach aufreibenden Einführungsverfahren zur Neuordnung der Grundentgelte. Nicht nur Personalabteilungen, auch die betrieblichen Interessenvertreter scheuen sich, unter dem Thema Leistungsentgelt die Debatten um Eingruppierung und Leistungsentlohnung wieder aufleben zu lassen. Lediglich die Betriebe, die seit der ERA-Einführung eine kontinuierliche Pflege der Eingruppierungssysteme vollzogen haben, scheinen weniger verhalten in der Gestaltung von Leistungssystemen im Unternehmen. Im Hinblick auf die weitere Entwicklung des Verhältnisses von Zeit- und Leistungsentgelt wird dennoch von den interviewten Akteuren aus Gewerkschaft und Arbeitsgeberverband ausnahmslos eine Zunahme des Zeitentgeltes erwartet. Die Attraktivität des Zeitentgeltes lässt sich folgendermaßen erklären:

- 1 Als Folge der ERA-Müdigkeit werden die sogenannten betrieblichen ERA-Experten auf beiden Seiten der Betriebsparteien weniger: Diejenigen Betriebsräte, die vor zehn Jahren die Entgeltrahmenabkommen in die Unternehmen einführten und damit über vielfältig gewonnenes Wissen und hohe Kompetenz verfügen, treten nach und nach in den Ruhestand. Insbesondere für Betriebsrätinnen und Betriebsräte ist das Thema ERA wenig attraktiv – es fällt immer schwerer, Mitglieder des Gremiums für diese Themen zu interessieren. Damit fällt es beiden Betriebsparteien offenbar leicht, sich für ein augenscheinlich unproblematisches und wenig aufwändiges Verfahren – die Leistungsbeurteilung – zu entscheiden. Für die Einführung eines Prämiensystems sind vergleichsweise vielfältige Kompetenzen und die Durchsetzungsfähigkeit der Betriebsräte erforderlich.
- 2 Die starke Regulierung im ERA setzt es nicht zwingend voraus, über die Anwendung des Beurteilungsverfahrens im Zeitentgelt eine Betriebsvereinbarung abzuschließen. Somit wird die Anwendung und Durchführung einer Entgeltmethode auf die nächste Ebene verlagert: die der Vorgesetzten und ihrer Beschäftigten.
- 3 Die Umstellung auf das Entgeltrahmenabkommen war überaus aufwändig, bündelte viele Ressourcen und führte zu Unruhen in den Unternehmen. Dieser Prozess ist bis heute nicht komplett abgeschlossen, so dass viele sich nach wie vor auf das Grundentgelt fokussieren und Thematiken um leistungsorientierte Entgelte vernachlässigen.
- 4 Als weiterer Grund ist zu nennen, dass im Zeitentgelt der ökonomische Druck besser weitergegeben werden kann. Da Leistung im Zeitentgelt nicht definiert ist, kann sie problemlos an veränderte unternehmerische Zielsetzungen angepasst werden.

- 5 Ein zentraler Punkt sind die erweiterten Mitbestimmungsrechte im Leistungsentgelt. Für viele Unternehmen ist dies auch forthin ein zentraler Grund, Entgeltmethoden des Leistungsentgeltes abzulehnen, obwohl die meist positiven Aspekte überwiegen.
- 6 Tendenziell fallen in Leistungsentgeltsystemen – gerade in Prämienmodellen – die Leistungsentgelte höher aus als in Zeitentgeltsystemen. Die Untersuchung bestätigt die Annahme, dass in vielen Prämienmodellen die Beschäftigten schnell die Prämienobergrenze erreichen, die dann gehalten wird. Da sich Prämiensysteme oft in einem Korridor von rund 0% bis 30% bewegen, sind hier Leistungszulagen von bis zu 30% möglich. Die Leistungsverhaltensbeurteilung bietet die Möglichkeit, den Korrekturfaktor anzuwenden. Dies macht die Gesamtsumme der durchschnittlichen betrieblichen Zulagen klar kalkulierbar auf den Wert von maximal 11% und ist damit für die Unternehmensseite hochattraktiv.

**Obwohl gezeigt werden konnte, dass die Leistungsbeurteilung als Entgeltmethode mit großen Hürden verbunden ist und häufig zu Unzufriedenheit und Konflikten führt, ist fest damit zu rechnen, dass der Anteil auch zukünftig steigen wird.** Dabei spielen sowohl betriebliche Aspekte von sich ständig veränderndem Leistungsbezug als auch gesamtgesellschaftliche Entwicklungstendenzen im Hinblick auf das Verhältnis von Lohn und Leistung eine Rolle. Weil sich Aufgaben und Zuständigkeit innerbetrieblich immer wieder ändern, fällt es immer schwerer, Leistung zu definieren. Im Hinblick auf die Weiterentwicklung von Leistungsmethoden stellt sich hier die Frage: Wie flexibel können Leistungsentgelte gestaltet werden, wenn sich die Bemessungsgrundlagen unentwegt ändern?

Grundsätzlich ist das Thema Leistung in heutigen Unternehmen völlig anders besetzt, als es noch vor einigen Jahren der Fall war. Begriffe wie „high performer“ und „low performer“ beschreiben einen Leistungstypus im Unternehmen, der den Begriff der Leistung mit dem der zu verrichtenden Arbeit identisch werden lässt. Leistung wird zum Automatismus, der Leistungsträger zu dem, der die größten Chancen auf Weiterbeschäftigung hat. Leistung muss nicht mehr gemessen und anschließend gegebenenfalls honoriert werden – sie ist Voraussetzung und Bestandteil von Beschäftigungsanforderung. Eine Entlohnung nach den Kriterien des Leistungsentgeltes wird als überholt und verstaubt empfunden; sie unterstellt, es gäbe tatsächlich Beschäftigte, die in ihrer Arbeit nicht immer und unentwegt das Maximum an Leistung erbringen. Aus dieser Haltung heraus scheint es umso wichtiger zu sein, die Bedeutung von (flächen-)tarifvertraglichen Regelungen zur Gestaltung von Leistungssystemen neu zu stärken und ihrer Ordnungs- und Steuerungsfunktion die der Schutzfunktion hinzuzufügen.

#### 5.4 Welche Entwicklung der Leistungssysteme ist durch die zunehmende Digitalisierung zu erwarten – kommt es zu einer Renaissance der Datenermittlung?

Hat sich in den bisherigen Befunden herausgestellt, dass die Entgeltmethode Prämie durchaus positiv bewertet wird, ist ihre Verbreitung allerdings aufgrund dreier wesentlicher Faktoren abnehmend: der erforderlichen hohen Kompetenz der Betriebsparteien bei der Entwicklung und Gestaltung eines betrieblichen Prämienmodells, der intensiven Pflege des Systems insbesondere bei der Datenermittlung sowie des Grades an Mitbestimmung durch das Betriebsverfassungsgesetz. **Das Entgeltrahmenabkommen NRW liefert – so die Ergebnisse dieser Studie – einen sinnvollen Rahmen zur Gestaltung von Prämien-systemen mit einer Regulierungstiefe, die den notwendigen Spielraum für die betrieblichen Kennzahlensysteme erlaubt.**

Vor diesem Hintergrund drängt sich ein anderes Thema in den Fokus, in dessen Kontext Überlegungen zu Entgeltgestaltung und Leistungssystemen bisher nur randständig eine Rolle spielten. Unter dem Label Industrie 4.0 verbirgt sich nicht nur die Erfolgsgeschichte des Internets der Dinge (vgl. Schütte 2014), das die zukünftige Form der Industrieproduktion kennzeichnet. Zusätzlich beschreibt die Bezeichnung a) die starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hochflexibilisierten (Großserien-)Produktion, b) die weitgehende Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und c) die Verkopplung von Produktion und hochwertigen Dienstleistungen, die in sogenannten hybriden Produkten mündet (vgl. Schütte 2014). Auch wenn noch völlig unklar ist, welche Muster der Arbeitsorganisation und Leistungserstellung sich schlussendlich finden werden, weisen offenbar alle Befunde auf einen absehbaren Wandel der industriellen Produktion hin. „Alles deutet auf eine anhaltende Situation der Unsicherheit und des ‚Pendelns‘ zwischen überkommenen und neuen Mustern der Arbeitsorganisation hin“ (Hirsch-Kreinsen 2009, S.462). Das ERA wird dann immer noch seine Gültigkeit besitzen und für die Betriebe dieser Branche das Bewertungssystem von Arbeit und Leistung bestimmen. Das Herzstück der Industrie 4.0 ist die digitale Vernetzung zwischen Maschinen, Rohstoffen, Produkten und Menschen. Quasi als Nebenprodukt der Digitalisierung fallen in den Unternehmen im Zuge ausgeweiteter digitaler Produktions- und Prozesssteuerung vielfältige Prozessdaten an, die sich unter Umständen als Daten für Prämien-systeme eignen. Der bisher so gescheute Aufwand der Datenermittlung würde möglicherweise entfallen, sofern man in der Lage ist, die anfallenden Prozess- und Leistungsdaten in geeignete Kennzahlensysteme für die Ermittlung von Leistungsentgelten umzuwandeln.

Diese Frage wurde mit Vertretern von Metall NRW und IG Metall diskutiert. Aus Sicht von Metall NRW und IG Metall liegen nicht erst mit der Entwicklung zur Industrie 4.0

solche Datenmengen vor. Bereits jetzt würden massenweise Daten in den Unternehmen entstehen, die jedoch aus Datenschutzgründen nicht genutzt werden. Erwartet wird hingegen, dass im Zeitentgelt der Anteil von Zielvereinbarungen steigen wird und generell flexiblere Entgeltsysteme entwickelt werden. Metall NRW geht fest davon aus, dass trotz Industrie 4.0 der Anteil des Zeitentgeltes zunehmen wird. Eine andere Sicht hierauf wird von der IG Metall NRW vertreten. Im Kern wird der Annahme zugestimmt, dass durch die Entwicklung hin zur Industrie 4.0 das Potenzial für mehr Leistungsentgeltmethoden entsteht. Ob es auch tatsächlich genutzt werden kann, wird davon bestimmt sein, ob es gelingt, die Interessen auf der betrieblichen Ebene durchzusetzen. Durch die Digitalisierung werden sich die Anforderungen an die Beschäftigten ändern. Die Hauptaufgabe wird es hier in erster Linie sein, das Grundentgelt zu sichern.

Völlig unklar ist, wie gut das Tarifsystem auf die Herausforderungen aus der zunehmenden Digitalisierung der Industriearbeit vorbereitet ist. Auf dem Weg in die Industrie 4.0 kann daher das Entgeltrahmenabkommen eine wichtige flankierende Säule sein, dessen „Prägestärke“ (vgl. Niewerth 2015) nicht unterschätzt werden darf. Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass mit der Entwicklung der Industrie 4.0 zwar das Potenzial entsteht, mehr Leistungsentgeltsysteme zu etablieren; ob es zu einer „Renaissance der Datenermittlung“ kommt, bleibt allerdings abzuwarten. **Aus heutiger Sicht wird in den ermittelten Daten mehr eine Bedrohung gesehen als die Chance, durch das vorliegende Datenpotenzial Leistungssysteme der Prämie wiederzubeleben.** Durch die Digitalisierungsentwicklungen und die damit verbundenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation sowie in den Tätigkeitsanforderungen der Beschäftigten muss in naher Zukunft geprüft werden, welche Auswirkungen die Industrie 4.0 auf die Bewertung von Arbeit und Leistung unter den Bedingungen eines Tarifvertrages wie dem ERA hat.

#### 5.5 Resümee: Wie steht es um die Zukunft der Leistungsentgelte?

**Als Resümee des Projektes steht eine eher nüchterne Bilanz: Die Entkopplung der Leistungsentgelte von der Neubewertung der Arbeit in den Grundentgelten führte in den Betrieben zu einer Vernachlässigung der Leistungsentgeltdebatte, die aktuell nicht Gegenstand betrieblicher Auseinandersetzungen ist.** Die betrieblichen Interessenvertreter scheuen sich vor einer weiteren Diskussion um Entgelte und Entgeltsysteme; die „Kenner des ERA“ in den Betrieben werden im weniger und so sind Zeitentgeltsysteme mit Leistungsbeurteilungen auf dem Vormarsch. Die vielen – und wie hier gezeigten – Möglichkeiten von Leistungsentgeltgestaltung, die der ERA NRW bietet, werden nicht genutzt und der erhoffte Erfolg im Umgang mit leistungsorientierten Entgeltsystemen hat sich nicht eingestellt.



Für die Entgeltmethoden im ERA NRW bleibt festzuhalten:

- Die Durchführung von Leistungsverhaltensbeurteilungen nach § 10 ERA NRW ist in der Praxis mit großen Problemen behaftet, die mit einer hohen Unzufriedenheit auf Seiten der Beschäftigten einhergeht. Dennoch ist sie die meistverbreitete Entgeltmethode.
- Zielvereinbarung I und Zielvereinbarung II nach § 9 ERA NRW wurden als praktikierbare Entgeltmethoden im tariflichen Bereich systematisch überschätzt. Sie sind bis heute kaum verbreitet, was vor allem daran liegt, dass sich diese Instrumente nur schwer auf tarifliche Bereiche übertragen lassen.
- Prämiensysteme gemäß § 8 ERA NRW können gut funktionieren, allerdings ist dies maßgeblich von den internen Faktoren (Gelingensbedingungen) im Unternehmen abhängig.
- Kombinationsmodelle, die laut § 5.3 ERA NRW eine spezifische Form der Leistungsentgeltgestaltung erlauben, finden nur selten Anwendung – könnten aber aus heutiger Sicht das erforderliche Bindeglied zwischen moderner Arbeitsorganisation, messbaren Bezugsgrößen und fairen Leistungsentgelten herstellen.

**Aus tarifpolitischer Perspektive sollten Unternehmen, welche die Fortführung eines Leistungsbeurteilungsverfahrens ablehnen, abgeholt werden.**

Wie in anderen Tarifbezirken üblich, könnten die Unternehmen selbst zwischen einem Beurteilungsverfahren und der Zahlung einer pauschalen Leistungszulage wählen. Alternativ müssten für die Betriebe Möglichkeiten entwickelt werden, sich bei der Einführung des Beurteilungsverfahrens unterstützen zu lassen (Pilotphasen, Trainings, begleitendes Coaching) oder aber sich vom Beurteilungsverfahren distanzieren, dafür aber eine gangbare Alternative entwickeln zu können.

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung von leistungsorientierten Entgeltmethoden ist zu erwarten, dass sich das Verhältnis von Zeit- und Leistungsentgelt zugunsten des Zeitentgelts weiterhin verlagern wird. Nach Einschätzung von vielen Akteuren wird der Akkord als über Jahrzehnte praktizierte und akzeptierte Entgeltmethode deutlich an Bedeutung verlieren oder sogar gänzlich verschwinden. **Angeichts der Entwicklungen um die Industrie 4.0 verbunden mit erheblichen Datenmengen aus digita-**

**ler Prozess- und Produktionssteuerung kommt es möglicherweise zu einer Renaissance der Datenermittlung, die den Einsatz von Prämienmodellen zukünftig attraktiver werden lässt.** Eine Chance bieten hierbei Kombinationsmodelle. Wie die Auswertung von Betriebsvereinbarungen zu Leistungsentgeltsystemen im ERA NRW der Hans-Böckler-Stiftung zeigt, ist eine Zunahme von Kombinationen von Entgeltmethoden aus dem Zeit- und Leistungsentgelt bereits zu erkennen. Hierbei lassen sich individuelle und kollektive Leistungskomponenten oder auch Beurteilungs- und Prämiensysteme kombinieren. Hierdurch sind betriebsspezifische Zuschnitte von Leistungsbeurteilungen möglich.

**Aus zahlreichen Gesprächen wurde der Eindruck gewonnen, dass der Kampf um die Einführung oder Erhaltung von Entgeltmethoden des Leistungsentgeltes immer seltener geführt wird.**

Dies liegt zum einen daran, dass nach der teilweise sehr konfliktreichen ERA-Einführung, Betriebsparteien weitere Diskussionen und Unruhen zur Entgeltgestaltung vermeiden wollen. Zum anderen gelingt es betrieblichen Interessensvertretern immer weniger, für die Methoden des Leistungsentgeltes zu werben, da hierfür notwendige Ressourcen und Fachkenntnisse fehlen. Betriebsräte befinden sich oft an ihrer Belastungsgrenze, daher wird besonders zu Anfang der hohe Aufwand zur Entwicklung einer unternehmensspezifischen Regelung zur Entgeltermittlung gescheut. Weiterhin problematisch ist, dass zunehmend Wissensträger zur Entgeltgestaltung altersbedingt aus den Betriebsratsgremien ausscheiden.

#### **Herausforderung**

Die zukünftige Herausforderung wird darin bestehen, den Entwicklungen in den Betrieben mit dem Anspruch zu begegnen, Leistung durch ein transparentes Modell abzubilden und leistungsgerecht zu entlohnen.

Dafür müssen den Betriebsratsgremien umfassende Beratungs- und Unterstützungsleistungen angeboten werden, die nicht nur den Tarifvertrag als Rahmenkonstruktion für die Bewertung von Arbeit und Leistung nachhaltig konstituieren, sondern auch die Kreativität bei der passgenauen Gestaltung und die Kompetenz bei der Durchführung von Entgeltmethoden fördern. Nach zehn Jahren ERA muss das Thema Entgelt und Leistung wieder auf die Agenda der Betriebe und Gewerkschaften gesetzt werden.

- Bahn Müller, R. (2012):** Messen und Messbarkeit von Leistung. Vortragsmanuskript von der Fachtagung „Leistungs- und erfolgsbezogene Entgelte“ der Hans-Böckler-Stiftung am 11./12. April 2012 in Frankfurt am Main. [https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2012\\_04\\_11\\_bahnmueller.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2012_04_11_bahnmueller.pdf) [25.7.2018].
- Bahn Müller, R. / Hoppe, M. / Mugler, W. / Salm, R. / Schwarz-Kocher, M. (2017):** Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie. Langzeiteffekte in Baden-Württemberg. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 372. Düsseldorf. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_372.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_372.pdf) [25.7.2018].
- Bahn Müller, R. / Schmidt, W. (2009):** Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 3 / 2009, S. 119 – 129. [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2009\\_03\\_bahnmueller.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2009_03_bahnmueller.pdf) [25.7.2018].
- Becker, F. G. (2002):** Lexikon des Personalmanagements. Über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2. Aufl. München.
- Becker, K.-D. / Hille, S. (2016):** Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren. Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.) Düsseldorf.
- Bellmann, L. / Bender, S. / Bossler, M. / Staphani, J. / Wolter, S. / Sliwka, D. / Kampkötter, P. / Laske, K. / Steffes, S. / Mohrenweiser, J. / Diegmann, A. (2014):** Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Erster Zwischenbericht im Projekt. Forschungsbericht Arbeitsmarkt, 442. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.). Berlin.
- Bispinck, R. / Bahn Müller, R. (2007):** Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft und seine Konsequenzen für die betriebsorientierte Tarifpolitik. In: Bispinck, R. (Hg.) (2007): Wohin treibt das Tarifsysteem?. Hamburg.
- Gesamtmittel / Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V. (Hg.) (2017):** Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2017. [https://www.gesamtmittel.de/sites/default/files/downloads/zahlenheft\\_2017.pdf](https://www.gesamtmittel.de/sites/default/files/downloads/zahlenheft_2017.pdf) [27.6.2018].
- Grunau, P. / Kampkötter, P. / Laske, K. / Petters, L. / Sliwka, D. (2016):** Personalentwicklung und Weiterbildung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung (Monitor). Berlin, S. 20.
- Haipeter, T. (2009):** Tarifabweichung: Regulierung, Koordinierung und Praxis in der Metallindustrie und der chemischen Industrie. In: WSI-Mitteilungen, Jg. 62, Heft 4, S. 185 – 192.
- Haipeter, T. / Schilling, G. (2006):** Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung. Hamburg.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009):** Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit. In: Beckert, J. / Deutschmann, C. (Hg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49 / 2009, S. 447 – 465.
- Huber, B. / Schild, A. (2004):** Die neuen Entgelttarifverträge. In: WSI Mitteilungen 2 / 2004, S. 102 – 105. [https://www.boeckler.de/wsimit\\_2004\\_02\\_huber.pdf](https://www.boeckler.de/wsimit_2004_02_huber.pdf) [25.07.2018].
- Kratzer, N. (2011):** Mit Zielen Leistung gestalten – Erfahrungen und Probleme. In: IG Metall Vorstand (Hg.): Mit Zielvereinbarungen Leistungsbedingungen und Entgelt gestalten. Frankfurt am Main, S. 20 – 29.
- Kratzer, N. / Nies, S. (2009):** Neue Leistungssteuerung, Leistungsentgelt. Reihe Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung Band 102. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.
- Meine, H. / Ohi, K. / Rohnert, R. (Hg.) (2014):** Handbuch Arbeit, Entgelt, Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb. 6., durchges. Aufl. Frankfurt am Main.
- Niewerth, C. (2015):** Ein Jahrhundertwerk auf der Zielgeraden: Die Prägekraft tarifvertraglicher Regelungen auf die Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation. Dissertation. Technische Universität Dortmund (Hg.). Dortmund.
- Niewerth, C. (2018):** Leistungsentgelt im Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen. Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung / Praxiswissen Betriebsvereinbarungen, Nr. 397. Düsseldorf. <https://www.boeckler.de/6299.htm?produkt=HBS-006950> [09.08.2018]
- Schütte, G. (2014):** Die vierte industrielle Revolution – Wie verändert sie Deutschland? Rede anlässlich des SAP Executive Summit 2014 in Fellbach am 23.10.2014. Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.). [http://www.bmbf.de/pub/rede/Rede\\_StS\\_SAP\\_Summit\\_Industrie\\_23\\_10\\_2014.pdf](http://www.bmbf.de/pub/rede/Rede_StS_SAP_Summit_Industrie_23_10_2014.pdf) [27.6.2018].
- Wannöffel, M. (2008):** „Entscheidend ist im Betrieb“. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn. WISO Diskurs Juni 2008. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/05450-20080626.pdf> [27.6.2018].

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