



**(Geschlechter-)Gerechte
Leistungsvergütung –
Vom (Durch-)Bruch des
Leistungsprinzips in der
Entlohnung**

ver.di

*Tarifpolitische
Grundsatzabteilung*

Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

Weitere Infos:

www.entgeltgleichheit.verdi.de

Jetzt Ansprüche sichern und „online Mitglied werden“:

<http://mitgliedwerden.verdi.org>

Herausgeberin:

*ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bundesverwaltung, Ressort 2
Tarifpolitische Grundsatzabteilung
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin*

v.i.S.d.P.:

Margret Mönig-Raane

Redaktion/Bearbeitung:

*Petra Ganser
Kontakt: petra.ganser@verdi.de*

Beiträge:

*Dr. Andrea Jochmann-Döll, Dr. Karin Tondorf
GEFA Forschung + Beratung*

*Die Expertise wurde vom Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert*

*Konzeption/Gestaltung
gfp-kommunikation/Köln*

Druck: apm AG, Darmstadt

W-2314-04-0805

(Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung -

Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung



*Margret Mönig-Raane
stellvertretende
ver.di-Vorsitzende*

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

im Rahmen unserer Strategie *Schritt für Schritt zur Entgeltgleichheit* sind wir wieder ein gutes Stück des Weges vorangekommen: Wir haben uns der Frage der Leistungsvergütung unter dem Gleichstellungsaspekt angenommen.

Für ver.di soll es bei der Bezahlung nach Leistung gerecht zugehen – das deckt sich mit dem Anspruch, den die Beschäftigten in Betrieben und Verwaltungen an ein Leistungsentgeltsystem stellen:

Die so genannten „Nasenprämien“, die nur bei einer undurchschaubaren, subjektiven Vergabepaxis möglich sind, wollen wir zukünftig ausschließen.

Das geht alle an

Gerechtigkeit als Grundsatz betrifft alle Beschäftigten: Junge wie Alte, Männer wie Frauen, Vollzeit- wie Teilzeitkräfte und viele andere Gruppen. Innerhalb der Belegschaften sind Frauen als zahlenmäßig größte Gruppe am stärksten von Ungleichbehandlung beim Entgelt betroffen – das ist ein Grund,

warum dem Geschlechteraspekt in dieser Broschüre besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird.

■ Ein weiterer Grund: Wenn die Gleichbehandlung von Frauen und Männern durch allgemeine Rechtsgrundsätze wie Transparenz, größtmögliche Objektivität und gleiche Verdienstchancen in Leistungsentgeltssystemen gewährleistet ist, wird die Gleichbehandlung anderer Beschäftigtengruppen quasi automatisch mit abgesichert.

Der Trend ist eindeutig: Bezahlung nach Leistungsprinzipien spielt eine immer stärkere Rolle. In einigen Branchen wird mit leistungsbezogenen Vergütungen Neuland betreten, in anderen Bereichen bestehen bereits langjährige Erfahrungen mit dieser Vergütungsform, so etwa in der Textilindustrie. Bei Banken, Versorgungsunternehmen, im Beamtenbereich oder auch in Telekommunikationsunternehmen wird bereits nach Leistung bezahlt.

Umfassende Fragestellung

Vor diesem Hintergrund haben wir gemeinsam mit der IG Metall eine *Expertise* initiiert, um der Frage nachzugehen, wieweit die angewendeten Systeme der Leistungsbezahlung dem Grundsatz der Entgeltgleichheit entsprechen. Ebenso wollten wir geklärt wissen, was eigentlich unter Leistung zu verstehen ist. Ist es das, was die verantwortlichen Akteure und Akteurinnen darunter verstehen und als solches definieren – zum Beispiel Qualität und Quantität –, oder reduziert sich alles auf den wirtschaftlichen Erfolg?

Bedingt durch diesen umfassenden Ansatz kamen aber auch Fragen nach den spezifischen Eigenschaften von Leistungssystemen, der Problematik der Leistungserfassung und des Umgangs mit den Ergebnissen aufs Tapet.

■ Die *Expertise* deckt auf, dass in den angewandten Regelungen vielfältige Einfallstore für Diskriminierungen zu finden sind – es z. B. bei Beurteilungen nicht immer nach Leistung geht, da eine Reihe von leistungsfremden Kriterien wirksam werden. Hierzu zählen u. a. die Stellung in der betrieblichen Hierarchie, die Art des Beschäftigungsver-

hältnisses oder auch tradierte Rollenmuster. Zahlreiche Leistungskriterien werden durch Geschlechterstereotype beeinflusst.

■ Mit den Ergebnissen kann auch gut gegenüber der Arbeitgeberseite argumentiert werden, sich ebenso ernsthaft wie ver.di mit Diskriminierungsfragen auseinander zu setzen und gesetzliche Regelungen zu diesem Themenkomplex nicht weiter massiv zu bekämpfen. Denn auch sie ist verpflichtet, für Gleichbehandlung aller Beschäftigten zu sorgen und gegen Diskriminierung im Betrieb und Verwaltung vorzugehen.

Diese vierte Broschüre zur Entgeltgleichheit ist wie die anderen Veröffentlichungen zur Thematik praxisorientiert. Sie vermittelt einen Überblick über die einschlägigen arbeitsrechtlichen Normen. Sie zeigt Wege auf, die zur geschlechtergerechten Leistungsvergütung führen, und vermittelt, wie Regelungen und betriebliche Anwendungspraxis rechtskonform gestaltet werden können.

Praxisorientiert

Damit runden wir das Themenfeld Entgeltgleichheit ab: In unseren bisher erschienenen Handlungshilfen *Grundentgeltdifferenzierung*, *Recht und Mantelregelungen* haben wir die einzelnen Themenschwerpunkte und ihre Diskriminierungspotenziale aufgezeigt und praktische Handreichungen beschrieben.

Unser Dank

■ gilt dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das die Durchführung der Expertise im Rahmen seiner Schwerpunktsetzung Equal Pay gefördert hat,

■ den Wissenschaftlerinnen und Autorinnen Dr. Karin Tondorf und Dr. Andrea Jochmann-Döll,

■ der IG Metall, Funktionsbereich Tarifpolitik, die mit dem Bereich Textilindustrie einbezogen war, und

■ vor allem auch den Fachbereichen Finanzdienstleistungen, Ver- und Entsorgung, den Fachgruppen Telekommunikation und Postdienste, dem Bereich Beamtinnen und Beamte sowie allen Kolleginnen und Kollegen, die im Rahmen von Interviews,

durch das Besorgen von Unterlagen etc. engagiert mitgeholfen haben.

Ohne ihre Bereitschaft, mitzuarbeiten, wäre die Durchführung überhaupt nicht möglich gewesen. Allen weiteren Beteiligten ebenfalls herzlich Dank.

Wir stehen in der Pflicht

Wir sind uns bewusst, dass wir als Gewerkschaft in der Pflicht stehen, für Gleichstellungsfragen im Sinne unserer Mitglieder sorgen zu müssen, auch wenn der allgemein gesellschaftliche Trend dafür zur Zeit nicht gerade günstig erscheint. Als Tarifpartei sind wir aufgefordert, die Gleichstellung in Tarifverträgen und ein antidiskriminierungsfreundliches Klima in Betrieben und Verwaltungen voranzubringen.

Dieser Herausforderung werden wir uns weiterhin stellen und den begonnenen Weg mit eurer Unterstützung beharrlich weitergehen ...



*Margret Mönig-Raane
stellvertretende ver.di-Vorsitzende*

Inhalt

(Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung – Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung	3
Dranbleiben: Die Ausgangssituation	9
Bescheid wissen: Die Modelle	15
Hinterfragen: Chancen und Risiken	27
Aufdecken: Mechanismen der Ungleichbehandlung	33
Ausgeschlossen und ausgegrenzt	36
Von den Brüchen des Leistungsprinzips	42
Was ist Leistung von Teilzeitbeschäftigten wert	56
Strafpunkte bei Familienarbeit	66
Typisch männlich – typisch weiblich?	72
Was ich nicht weiß,	79
Gestalten: Zehn Bausteine	87
Baustein 1: Diskriminierungsfreiheit als Grundsatz	89
Baustein 2: (Geschlechter-)Gerechte Finanzierung	93
Baustein 3: Flächendeckende Geltung	97
Baustein 4: Diskriminierungsfreie Verfahren	100
Baustein 5: Auswahl diskriminierungsfreier Kriterien	109
Baustein 6: Gerechte Bewertungs- und Verteilungsregeln	113
Baustein 7: Möglichst objektive Methoden der Leistungsfeststellung ...	117
Baustein 8: Beachtung der Leistungsbedingungen	119
Baustein 9: Geschlechterdifferenzierte Sprache	121
Baustein 10: Diskriminierungsfreie Prozessgestaltung	123
Checkliste: Überprüfung von Diskriminierungspotenzialen bei Leistungsvergütungen	129

Literaturtipps	139
-----------------------------	------------

Mobilisieren – Organisieren

ver.di vor Ort	141
Zum Weiterlesen: Materialien zur Entgeltgleichheit	143
Beitrittserklärung	155

Dranbleiben: Die Ausgangssituation



In vielen Dienstleistungsbranchen soll zukünftig stärker nach Leistung bezahlt werden – dieser Trend zeichnet sich sowohl in der Tarifpolitik als auch in der Besoldungspolitik ab:

■ Für die Tarifbeschäftigten beim Bund und in den Kommunen wurde im Rahmen der Tarifreform des öffentlichen Dienstes im Jahr 2005 ein Rahmentarifvertrag geschaffen, der eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung vorsieht (vgl. TVöD § 18). Es ist vorgesehen, die Mittel hierfür aus Sonderzahlungen, Rückflüssen aus Besitzständen und zukünftigen Einkommenszuwächsen zu finanzieren. Zielgröße ist ein Volumen von 8% der Entgeltsumme der Tarifbeschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. Im Jahr 2007 wird mit einem Volumen von 1% der Summe der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres gestartet. Die Ausgestaltung für den Bereich des Bundes erfolgt durch einen Bundestarifvertrag, für den Bereich der Kommunen sollen Betriebsvereinbarungen bzw. einvernehmliche Dienstvereinbarun-

gen abgeschlossen werden. Die Tarifparteien haben sich darauf verständigt, dass das neue Tarifrecht diskriminierungsfrei sein soll.¹ Die Rahmenregelung zu Leistungsentgelten regelt u.a., dass das „Leistungsentgelt grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein“ muss (TVöD § 18 (VKA) Ziffer 4).

■ Um im öffentlichen Dienst einheitliche Regelungen für den Tarif- und Beamtenbereich zu schaffen, soll auch die leistungsbezogene Besoldung für Beamtinnen und Beamte neu geregelt werden. Dies soll im Rahmen eines Gesetzes zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts geschehen. Das für die Leistungsbezahlung erforderliche Finanzvolumen soll von Anfang an durch Umschichtungen innerhalb des Systems aufgebracht werden. Die erstmalige Vergabe ist für den 1.10.2007 vorgesehen.

¹ am 20./22. Juni 2004 in Fulda

■ Für das öffentliche und private Bankgewerbe gilt ab 1.1.2003 ein neuer Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütung. Zur Finanzierung der Mittel können ein Teil der Jahres-Tarifgehälter sowie der Sonderzahlungen durch eine freiwillige betriebliche Regelung variabilisiert werden.

■ Eine umfassende Tarifreform ist auch für den Einzelhandel vorgesehen. Die Arbeitgeber stellen zur Bedingung, dass neben neuen Grundentgeltstrukturen auch die Leistungsbezahlung erstmals tariflich geregelt wird. Strittig ist insbesondere die Frage der Finanzierung der Mittel für die Leistungsbezahlung. Es ist bislang offen, ob es zu einer akzeptablen Lösung kommen wird.

Es muss gerecht zugehen ...

... bei der Verteilung leistungsbezogener Vergütungen. Das ist eine zentrale gewerkschaftliche Forderung. Gerechtigkeit bedeutet, dass

1. die Einführung einer leistungsbezogenen Bezahlung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verteilungsgerecht erfolgen muss. Für beide Seiten müssen monetäre Anreize Vorteile bringen;

2. die Leistungsentgelte innerhalb der Belegschaft gerecht zu verteilen sind. Es soll keine Benachteiligungen von einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen auf Grund leistungsfremder Faktoren wie z. B. Zugehörigkeit zum Geschlecht, Alter, Behinderung, ethnische Herkunft, Stellung in der Hierarchie oder Art des Beschäftigungsverhältnisses (Teilzeitarbeit, Befristung) geben. Darüber hinaus sind die Leistungsentgeltsysteme so zu gestalten, dass sie den Beschäftigten gleiche Verdienstchancen beim Leistungsentgelt ermöglichen.

Neue EU-Richtlinien unterstützen gewerkschaftliche Forderungen

Drei EU-Richtlinien zur Gleichbehandlung von Beschäftigten verpflichten Arbeitgeber zur Entgeltgleichheit – auch bei Leistungsentgelten.² Die Umsetzung dieser drei Antidiskriminierungsrichtlinien in deutsches Recht ist derzeit in Vorbereitung.³ Verboten ist die Diskriminierung auf Grund

- des Geschlechts
- der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Orientierung
- der ethnischen Herkunft und aus rassistischen Gründen.

Das verbindliche EU-Recht erweitert und konkretisiert bestehendes deutsches Recht. Es bietet daher für betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen sowie für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Argumente, die in Diskussionen und Verhandlungen genutzt werden können.

Regelungen gestalten – aber wie?

Die gewerkschaftlichen Anforderungen an diskriminierungsfreie Regelungen sind nicht leicht zu

realisieren. Sie stellen hohe Anforderungen an die Arbeitnehmervertretungen im Hinblick auf Wissen, Verhandlungsgeschick und Durchsetzungsstärke.

Jedoch betritt ver.di mit der Leistungsvergütung kein Neuland – aus Erfahrungen lässt sich lernen.⁴

² Richtlinien 2002/73/EG geändert durch Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23.9.2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (Abl. EG Nr. L 269 S. 15)

Richtlinie 2000/43/EG vom 29.6.2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (Abl. EG Nr. L 180 S. 22)

Richtlinie 2000/78/EG vom 27.11.2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (Abl. EG Nr. L 303 S. 16)

³ Vgl. Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung europäischer Antidiskriminierungsrichtlinien, Deutscher Bundestag Drucksache 15/4538 vom 16.12.2004.

⁴ Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2004): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor. Bestandsaufnahme – Analysen – Gestaltungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 119, Düsseldorf

Auch in anderen DGB-Gewerkschaften liegen bereits (teils gute/teils schlechte) Erfahrungen mit dieser Vergütungsform vor, sodass die Interessenvertretungen vielfältige Anregungen aus anderen Bereichen erhalten können.

Um gerechte Leistungsentgelte regeln zu können, ist es hilfreich,

- einen Überblick über die unterschiedlichen Modelle der Leistungsvergütung zu erhalten
- Chancen und Risiken dieser Modelle genauer einschätzen zu können, wodurch sich Hinweise darauf ergeben, welche Aspekte im Interesse der Beschäftigten regelungsbedürftig sind
- arbeitsrechtliche Standards zu kennen, um sie in Diskussionen und Verhandlungen zu nutzen
- einen Blick über den „Tellerrand“ des eigenen Bereichs zu werfen, um gute Regelungs- und Praxisbeispiele kennen zu lernen und daraus Anregungen für die Gestaltung einer Regelung zu gewinnen.

Diese Voraussetzungen sind Themen dieser Broschüre.

- Unterschiedliche Modelle der Leistungsvergütung werden im Kapitel „Bescheid wissen“ vorgestellt.
- Chancen und Risiken von Leistungsentgeltsystemen werden im Kapitel „Hinterfragen“ im Überblick dargestellt. Der Schwerpunkt liegt auf Mechanismen, die zur Ungleichbehandlung der Beschäftigten führen; sie werden im Kapitel „Aufdecken“ ausführlicher dargestellt und an Beispielen illustriert.
- Empfehlungen für die Gestaltung von Regelungen gibt das Kapitel „Gestalten: Zehn Bausteine“. Die Durchsetzung von Forderungen zur Gleichbehandlung kann durch rechtliche Argumente unterstützt werden. Daher werden die einzelnen Gestaltungsvorschläge durch Hinweise zum Antidiskriminierungsrecht ergänzt.
- Eigene Konzepte und Arbeitgeber-Vorschläge können durch eine Checkliste im Anhang auf ihre Stärken und Schwächen überprüft werden.

Bescheid wissen: Die Modelle



In tariflichen oder betrieblichen Regelungen können vier verschiedene Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung unterschieden werden (s. Abbildung). Des Öfteren sind auch zwei Verfahren nebeneinander möglich.

Zu 1: Freie Verfahren der Leistungseinschätzung

Die Leistung wird durch Vorgesetzte frei eingeschätzt. Es werden in der Regel keine Leistungskriterien vorgegeben. In einigen Bereichen können sich Vorgesetzte an Kriterien mit empfehlendem Charakter orientieren, letztlich liegt es jedoch in ihrem freien Ermessen, welchen individuellen Maßstab sie zur Feststellung einer besonderen Leistung anlegen. Die Entscheidung für die Vergabe wird durch sprachlich und formal ungebundene Beschreibungen der Leistung begründet.

Diese Verfahren finden insbesondere in der öffentlichen Verwaltung Anwendung. Zum überwiegenden Teil werden sie im Bereich der Beamtinnen und Beamten praktiziert, teils werden in Landesverwaltungen auch Leistungen von Tarifbeschäftigten auf diese Weise festgestellt und bewertet. Bei Leistungsprämien und -zulagen für Beamt/-innen sollen die Vergabeentscheidungen oft losgelöst von der dienstlichen Beurteilung getroffen werden.

Mittels einer freien Leistungseinschätzung werden in einem Versorgungsunternehmen auch sog. „Prämienschecks“ von unterschiedlichem finanziellen Wert vergeben. Damit werden einmalige herausragende Leistungen, die in der Regel nicht geplant waren, spontan honoriert. Diese Prämienschecks sind dort ein Element leistungsbezogener Vergütung, das zusätzlich zu Leistungsprämien und Zielprämien angewendet wird.

Verfahrensvielfalt bei der Leistungs- feststellung und -bewertung

**1.
Freie Verfahren
der Leistungs-
einschätzung**

**2.
Merkmalorientierte
Beurteilungs-
verfahren**

**3.
Zielvereinbarungs-
verfahren**

**4.
Prämienlohn-
verfahren**

Zu 2: Merkmalorientierte Beurteilungsverfahren

Leistung wird hierbei mit Hilfe bestimmter Merkmale (Leistungskriterien) und weiterer Regeln eingeschätzt.

Merkmalorientierte Beurteilung aus einem Unternehmen

Kriterien	Stufen	Punktwerte	Gewichtungsfaktor
Fachliche Arbeitsergebnisse	Entwicklungsbedarf	1–3	4
	In Ordnung	4–6	
	Stärke	7–9	
Ergebnisse aus Zusammenarbeit und Informationsaustausch	Entwicklungsbedarf	1–3	2
	In Ordnung	4–6	
	Stärke	7–9	
Art der Aufgabenerledigung	Entwicklungsbedarf	1–3	1
	In Ordnung	4–6	
	Stärke	7–9	
Anwendung des erforderlichen Wissens	Entwicklungsbedarf	1–3	1
	In Ordnung	4–6	
	Stärke	7–9	

■ Bei dem dargestellten Beispiel wurden vier Kriterien bestimmt, die durch die Gewichtungsfaktoren unterschiedlich hohe Bedeutung im Rahmen der Beurteilung erhalten. Das Beurteilungsergebnis ergibt sich aus einer analytischen Vorgehensweise. Jedes Merkmal wird für sich in eine von drei möglichen Stufen (Entwicklungsbedarf, In Ordnung, Stärke) eingestuft, so z.B.: fachliche Arbeitsergebnisse: „In Ordnung“. Nach dem Beurteilungsgespräch werden den Stufen je nach Ausprägung Punktwerte zugeordnet, die anschließend zu einer Gesamtpunktzahl addiert werden und als Basis für die Zahlung der Leistungsprämie dienen. Im genannten Fall hieße das z.B.: fachliche Arbeitsergebnisse „In Ordnung“ in der untersten Ausprägung = Punktwert 4, multipliziert mit Gewichtungsfaktor 4 = 16 Punkte. Die auf diese Weise ermittelte Gesamtpunktzahl bildet dann entweder direkt die Grundlage für die Bewertung und Bezahlung von Leistung oder wird über weitere interne Abstimmungsprozeduren in Leistungsentgelt umgewandelt. Im Zuge dieser Prozeduren können die Bewertungsergebnisse der Vorgesetzten auch korrigiert werden.

Die Systeme unterscheiden sich hinsichtlich der Zahl und Auswahl der Kriterien und ihrer Gewichtung, ihrer Verbindlichkeit, der Zahl und Definition der Stufen und der Punktschemata.

■ Eine Besonderheit stellt ein merkmalsorientiertes Beurteilungsverfahren eines Unternehmens dar, bei dem „Sauberkeit am Arbeitsplatz“ eingestuft wird. Die Arbeitsräume wurden an insgesamt 90 Punkten fotografiert und Zustände als „ideal – mittel – nicht akzeptabel“ klassifiziert. Einmal monatlich wird ein Beurteilungsrundgang von Führungskräften, Gruppensprecher und Betriebsrat durchgeführt. Dabei wird der vorgefundene Zustand in den einzelnen Räumen im Vergleich zu den Klassifizierungsfotos eingestuft. Maximal werden 20 Punkte vergeben, bei 0 Punkten wird kein Bonus gewährt.

In der Regel sind es jedoch nicht Gruppen, die die Einstufung der Leistung vornehmen, sondern einzelne Vorgesetzte, ggf. wird ein/-e Zweitbeurteiler/-in hinzugezogen. In den meisten Verfahren ist vorgesehen, dass die Leistungsbeurteilung in einem Beurteilungsgespräch durch die vorgesetzte Person vorgestellt und erläutert sowie anschließend gemeinsam besprochen wird. Die Leistung wird bei merkmalarientierten Verfahren – im Unterschied zu zielorientierten – ausschließlich rückblickend betrachtet.

Zu 3:

Zielorientierte Verfahren

Bei zielorientierten Verfahren werden zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten Ziele vereinbart, die in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden sollen. Die Ziele werden teils für einzelne Beschäftigte vereinbart, teils nur für Gruppen oder es ist beides möglich. Manche Systeme kombinieren Ziele der Abteilung, des Teams und Individualziele. Am Ende des Zielerreichungszeitraums wird festgestellt, zu welchem Grad die Ziele erreicht wurden. In manchen Systemen werden auch während des Zielerreichungszeitraumes Zwischenbilanzen durchgeführt, um eventuelle Schwierigkeiten bei der Zielerreichung frühzeitig erkennen, beheben oder bei einer Veränderung der Rahmenbedingungen Ziele anpassen zu können. Die Zeitintervalle der Rückmeldung schwanken dabei von tagesaktuell über quartalsweise bis triadisch.

Die vereinbarten Ziele können sich auf unterschiedliche Kategorien beziehen, wie ökonomische Ziele (z.B. Umsatzziele), arbeitsergebnisbezogene Ziele (z.B. Menge, Qualität), Verhaltensziele (z.B. Zusammenarbeit, Kundenorientierung). Sie werden entweder im Zielvereinbarungsgespräch vereinbart oder aber in einer Betriebsvereinbarung bzw. tarifvertraglich vorgegeben. Die Zahl der zu vereinbarenden Ziele wird oftmals begrenzt.

Je nach Zielkategorie wird die Zielerreichung entweder gemessen oder beurteilt. Sofern es sich um qualitative oder verhaltensbezogene Ziele handelt, dürfte deren Erreichung meist geschätzt bzw. beurteilt werden, während die Erreichung quantitativer Ziele meist anhand objektiver Kriterien gemessen werden dürfte. Die Zielerreichung wird in den meisten Verfahren in einem Gespräch zwischen Vorgesetztem/-r und Mitarbeiter/-in festgestellt.

Zielvereinbarungsf formular eines Unternehmens (Auszug)⁵

Ergebnisbogen zum Mitarbeitergespräch

Name des/der Mitarbeiter/-in:	Personalnummer:
Name der Führungskraft:	Tätigkeit bzw. Funktion:
Funktion seit:	Datum:

- Gesprächsanlass: Regelmäßig/jährlich
- Ausscheiden des/der Mitarbeiters/-rin
- Wechsel des Vorgesetzten
- Probezeit
- Versetzung des Mitarbeiters
- Sonstiges

Stellentypbeschreibung oder 5 Hauptaufgaben:

Zusatzfunktion:

⁵ Die Bewertung der Zielerreichung in den orange unterlegten Feldern wird im Folgejahr vorgenommen.

Ziele, max. 7, davon min. 1 qualitatives Ziel	Priorität A/B/C	Kriterien zur Erfüllung	Unter- stützung durch die Führungs- kraft	Zielerreichung und Aufgaben- erfüllung (pro Ziel/ Aufgabe)

Gesamtbewertung:

- im Wesentlichen nicht erreicht, 0–50%
- mit Einschränkungen erreicht, 70–90%
- gut erreicht, 90–110%
- deutlich übertroffen, 110–130%
- sehr deutlich übertroffen, 130–150%

Stellungnahme des/der Mitarbeiters/-in:

Stellungnahme der Führungskraft:

Datum/Unterschrift Mitarbeiter/-in Datum/Unterschrift Führungskraft

Zu 4: Prämienlohn

Der Prämienlohn gehört zu den Leistungslohnformen und ist im gewerblichen Bereich verbreitet. Beim Prämienlohn wird das Entgelt in Relation zu einer erreichten Leistung berechnet, die in Form von mess- oder zählbaren Größen vereinbart wird. Im Unterschied zum Akkordlohn können verschiedene Bezugsgrößen gewählt werden, so z.B. messbare Qualitätsgrößen (Fehlerquoten) oder Nutzungsgrade von Maschinen. Beim Prämienlohn ist es möglich, die Prämie nach oben und unten zu begrenzen.

In einem Unternehmen werden Produktivität, Qualität und Bedienernutzeffekt als Leistungsgrößen geregelt. Produktivität wird am höchsten gewichtet. Die Prämien werden als Gruppenprämien gezahlt. Für die Berechnung der Prämie werden bei der Messung der Produktivität Ausfallzeiten berücksichtigt, wie z.B. Zeiten für Gruppengespräche, Einarbeitungszeiten von neuen Gruppenmitgliedern oder Reparaturzeiten. Es gibt auch Verfahrensregelungen bei einer (zeitweisen) Unterbesetzung von Gruppen. Die Gruppenleistungsprämie wird anhand des erreichten Gruppenergebnisses unter

Berücksichtigung der Gewichtung der jeweiligen Leistungsgrößen (z.B. Produktivität 90%, Qualität 10%) berechnet. Es wird eine Prämienausgangsleistung bestimmt (= 100), eine Prämienobergrenze (= 120) und eine Prämienuntergrenze (= 80). Den Beschäftigten werden Tabellen zur Verfügung gestellt, anhand derer sie ablesen können, bei welcher Gruppenleistung sie welchen Prämienanspruch haben. Außerdem werden ihnen tagesaktuelle Informationen über den erreichten Leistungsgrad zur Verfügung gestellt.

Zielvereinbarungen oder systematische Leistungsbewertung im öffentlichen Dienst

Im öffentlichen Dienst wird die leistungsbezogene Vergütung mit Inkrafttreten des neuen Tarifvertrages (TvöD) eine größere Rolle spielen. Als Modelle werden nach § 18 TvöD Zielvereinbarungen oder systematische Leistungsbewertung ermöglicht und wie folgt definiert:

■ Die Zielvereinbarung „ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung“. In einer Niederschriftserklärung zu § 18 heißt es hierzu: „Eine freiwillige Zielvereinbarung kann auch die Verständigung auf zum Teil *vorgegebene* (Hervorh. d. Verf.) oder übergeordnete Ziele sein, z.B. bei der Umsetzung gesetzlicher oder haushaltsrechtlicher Vorgaben, Grundsatzentscheidungen der Verwaltungs-/Unternehmensführung.“

■ Die systematische „Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach *möglichst* (Hervorhebung durch uns) messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung“ (§ 18 TVöD Ziffer 5). In der Niederschriftserklärung zu § 18 Abs. 5 heißt es hierzu: „Die systematische Leistungsbewertung entspricht nicht der Regelbeurteilung.“ Wie eine „aufgabenbezogene Bewertung“ erfolgen soll, ist nicht näher ausgeführt.

Die Gestaltungsempfehlungen im Kapitel „Gestalten“ (ab Seite 87) dieser Broschüre beziehen sich auch auf die Wahl des Verfahrens der Leistungsfeststellung und -bewertung. Im Baustein 4 (ab Seite 100) werden deshalb die hier dargestellten Modelle einer gleichstellungspolitischen Bewertung unterzogen.

Hinterfragen: Chancen und Risiken



Erfahrungen zeigen, dass es für Beschäftigte sowohl vorteilhafte als auch risikoreiche Modelle der Leistungsvergütung gibt. Wohin sich die Waage neigt, hängt nicht nur davon ab, was geregelt wurde, sondern insbesondere auch davon, was nicht geregelt wurde. Denn wenn Fragen der betrieblichen Anwendung offen bleiben, entscheidet darüber der Arbeitgeber oder die einzelnen Vorgesetzten.

Die betriebliche Praxis wird dann stärker durch Arbeitgeberinteressen sowie durch subjektive Wertvorstellungen, Erwartungen und (Vor-)Urteile einzelner Führungskräfte bestimmt. Regelungslücken führen meist zu einer uneinheitlichen und undurchschaubaren Anwendungspraxis, die nicht selten zu Lasten einzelner Beschäftigter oder bestimmter Beschäftigtengruppen geht.

Chancen und Risiken von Leistungsentgelten sind vielfältig. Sie lassen sich in drei Bereiche gliedern: Sie betreffen, vgl. Abbildung rechts:

1. das Entgelt
2. die Leistung und
3. die Gerechtigkeit

Die entgeltbezogenen Chancen und Risiken

















Viele Beschäftigte haben die Er-

wartung, dass für besondere Leistungen auch ein höheres Entgelt erreicht wird. Es wird vorausgesetzt, dass das Tarifgrundentgelt in gleicher Höhe für eine normale Leistung gezahlt wird, während das Leistungsentgelt für eine Leistung gezahlt wird, die über dem Normalniveau liegt.

Leistungen über dem Normalniveau werden häufig auf Dauer erbracht. Insofern verbindet sich mit der Einführung von Leistungsentgelten die Chance, hierfür ein stabiles und abgesichertes Leistungsentgelt zu erhalten.

Diese Chancen lassen sich in Zeiten, in denen die Arbeitgeber Leistungsvergütungen kostenneutral einführen wollen, nicht leicht realisieren. Es zeigt sich vielmehr die Tendenz, dass bisherige Entgeltbestandteile ganz oder zum Teil abgebaut und für die Leistungsbezahlung umgewidmet werden. Von einer echten Leistungsbezahlung „on-top“ (zusätzlich zum Grundentgelt) lässt sich bei diesem Finanzierungsmodell dann nicht mehr sprechen. Das Gesamteinkommen kann für Beschäftigte geringer werden, wenn die gekürzten Entgeltbestandteile nicht voll zur Ausschüttung kommen. In

Chancen und Risiken von Leistungsentgelten

Entgelt	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">  Erhöhung des Entgelts  Verstetigung/Sicherung des Entgelts 	<ul style="list-style-type: none">  Absenkung des Entgelts  Variabilisierung des Entgelts
Leistung	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">  Begrenzung der Leistung  Beeinflussung der Leistungspolitik  Anreicherung der Arbeitsinhalte / Qualifizierung  Optimierung der Leistungsbedingungen  Stärkung der Zusammenarbeit (im Team) 	<ul style="list-style-type: none">  Erhöhung des Leistungsdrucks und Gesundheitsschädigung/ Arbeitsplatzabbau als mögliche Folgen  erhöhte Leistungskonkurrenz  Übernahme von Arbeitgeberrisiken durch nicht beeinflussbare Leistungen
Gerechtigkeit	
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none">  Partizipation aller am System  Gleichbehandlung der Beschäftigten 	<ul style="list-style-type: none">  Ausgrenzung bestimmter Gruppen  Ungerechte Verteilung

diesem Falle ist die Leistungsvergütung für den Arbeitgeber ein Instrument der Personalkosten-senkung. Dieses Risiko entsteht, wenn keine Auszahlungsverpflichtung vereinbart und realisiert wird und/oder wenn die Leistung nach den geltenden Maßstäben nicht ausreicht, um das maximale Leistungsentgelt zu erhalten.

Nach bisherigen Erfahrungen ändern sich sowohl das bereitgestellte Finanzvolumen als auch die Leistungsmaßstäbe im Zeitverlauf. Stehen weniger Mittel für die Leistungsbezahlung zur Verfügung oder wird das Leistungsniveau stetig erhöht, schwankt die Entgelthöhe – auch bei gleichbleibend hoher Leistung.

Die leistungsbezogenen Chancen und Risiken

Chancen zur Begrenzung des Leistungsmaßes eröffnen sich bei Verfahren, die messbare, zählbare oder anderweitig objektivierbare Leistungskriterien zulassen (z.B. Zielvereinbarungen, Verfahren der Leistungsmessung). Hierbei kann eine Ausgangsleistung und eine Zielleistung bzw. eine Leistungsobergrenze vereinbart werden, über die hinaus kein Leistungsentgelt gezahlt wird. Eine einseitige Heraufsetzung des Leistungspensums ist dem Arbeitgeber unter diesen Bedingungen nicht ohne Weiteres möglich. Was eine zumutbare, beeinflussbare und erreichbare Leistung ist, wird dann zur Verhandlungssache. Eine solche Verhandlungsmöglichkeit besteht nicht, wenn keine Leistungsbezahlung vereinbart wird oder das Verfahren keine objektivierbaren Leistungsgrößen vorsieht (z.B. merkmalsorientierte Einstufung durch Vorgesetzte).

Über die Leistungsvergütung kann die Leistung einer Verwaltung/eines Betriebes in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Eine wichtige „Stellschraube“ stellen hierbei die zu vereinbarenden Leistungskriterien dar, die bestim-

men, wofür die Beschäftigten ein Leistungsentgelt erhalten. Insoweit ergibt sich für die Interessenvertretung und die Beschäftigten die Chance, mitzubestimmen, ob und inwieweit die Leistungs politik sich in Richtung „Qualität“, „Quantität“ oder „wirtschaftlicher Erfolg“ entwickelt.

Aus der Vereinbarung der Leistungskriterien und der Bestimmung von Team- oder Einzelbewertung von Leistung können sich weitere Chancen hinsichtlich neuer Aufgabenschnitte und Arbeitsanreicherung ergeben (z.B. bei Teamzielvereinbarungen, die Mischarbeit ermöglichen). Zielvereinbarungen bieten darüber hinaus die Chance, vor Beginn des Zielvereinbarungszeitraums über förderliche Leistungsbedingungen zu sprechen und auf eine Optimierung hinzuwirken, z.B. im Hinblick auf personelle Besetzung, Qualifizierung, Technik und/oder Arbeitsorganisation. Werden Teamzielvereinbarungen abgeschlossen, kann die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe dadurch gestärkt werden; erfahrungsgemäß sind hierzu Regelungen und Maßnahmen zur Förderung der Teamarbeit hilfreich.

Vielfach erweisen sich Leistungsentgeltssysteme jedoch als Instrument der Leistungsintensivierung. Die Leistungserwartungen werden von Jahr zu Jahr erhöht, ohne dass die Leistungsbedingungen sich zum Positiven verändern. Oft ist das Gegenteil der Fall: Personal wird weiter abgebaut, der Arbeitsanfall steigt, der Arbeitsstress erhöht sich, wo die Leistung Einzelner im Vordergrund steht. Viele Arbeitgeber wollen nicht Leistung, sondern nachweisbaren wirtschaftlichen Erfolg honorieren. Wirtschaftliche Erfolgskriterien und mengenbezogene Leistungskriterien bergen oftmals größere Risiken in sich als qualitative Kriterien, weil Erstere darauf hinauslaufen, ein größeres Leistungsspensum in derselben Zeit (oder mit Überstunden) zu erledigen. Wirtschaftlicher Erfolg (z.B. Einsparung von Sachkosten, Mehreinnahmen) ist zudem nicht immer durch eigenes Arbeitshandeln erreichbar, sondern wird durch äußere Faktoren oder durch das Management beeinflusst, sodass hohe Leistungsanstrengungen von Beschäftigten keine Gewähr für hohe Leistungsentgelte bieten. Wo ökonomische Erfolgskriterien im Zentrum der Leistungsvergütung stehen, werden Risiken der Arbeitgeber auf Beschäftigte abgewälzt.

Zu Chancen und Risiken im Hinblick auf Gerechtigkeit

Die Akzeptanz von Leistungsentgeltssystemen seitens der Beschäftigten hängt maßgeblich davon ab, ob diese Entgeltbestandteile als gerecht und in Relation zur verausgabten Leistung als angemessen empfunden werden. Vorrangige Fragen sind dabei, welche Beschäftigtengruppen am System partizipieren können und ob das Finanzvolumen (leistungs-)gerecht auf die Beschäftigten verteilt wird. Bei der Gestaltung einer Regelung besteht also die Chance, alle Beschäftigten einzubeziehen und Kriterien, Verfahren und Bewertungsmaßstäbe zu regeln, die durchschaubar und überprüfbar sind und eine Gleichbehandlung der Beschäftigten weitestgehend gewährleisten. Nicht zuletzt entscheidet sich die Gerechtigkeit von Leistungsentgeltssystemen auch an den Leistungsbedingungen:

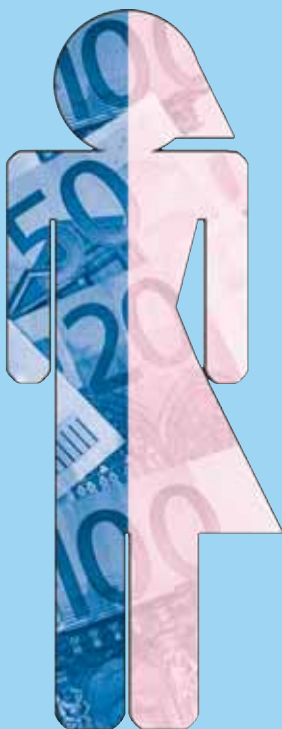
Unterschiedliche technische, personelle und sachliche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen, um gleiche Verdienstchancen beim Leistungsentgelt zu ermöglichen.

Gleichbehandlung als Querschnittsfrage einer Regelung

Die vorgenannten Chancen und Risiken im Hinblick auf Entgelt und Leistung werden oft ungleich auf die Belegschaft verteilt: Häufig profitieren bestimmte Beschäftigten-gruppen (z. B. solche in oberen Entgeltgruppen, Vollzeitbeschäftigte, unbefristet Beschäftigte, männliche Beschäftigte) in besonderer Weise von Leistungsentgeltsystemen, während andere schlechter gestellt

sind. Diese Ungleichbehandlung kann durch vielfältige Mechanismen verursacht sein. Sie sind in nahezu allen Regelungsbereichen einer kollektiven Vereinbarung zu finden – angefangen beim Geltungsbereich bis zu Verfahren und Regeln der Feststellung und Bewertung der Leistungen. Insofern ist die Frage der Gleichbehandlung eine Querschnittsfrage, die ausführlicher zu behandeln ist. Sie soll im folgenden Kapitel thematisiert werden.

Aufdecken: Mechanismen der Ungleichbehandlung



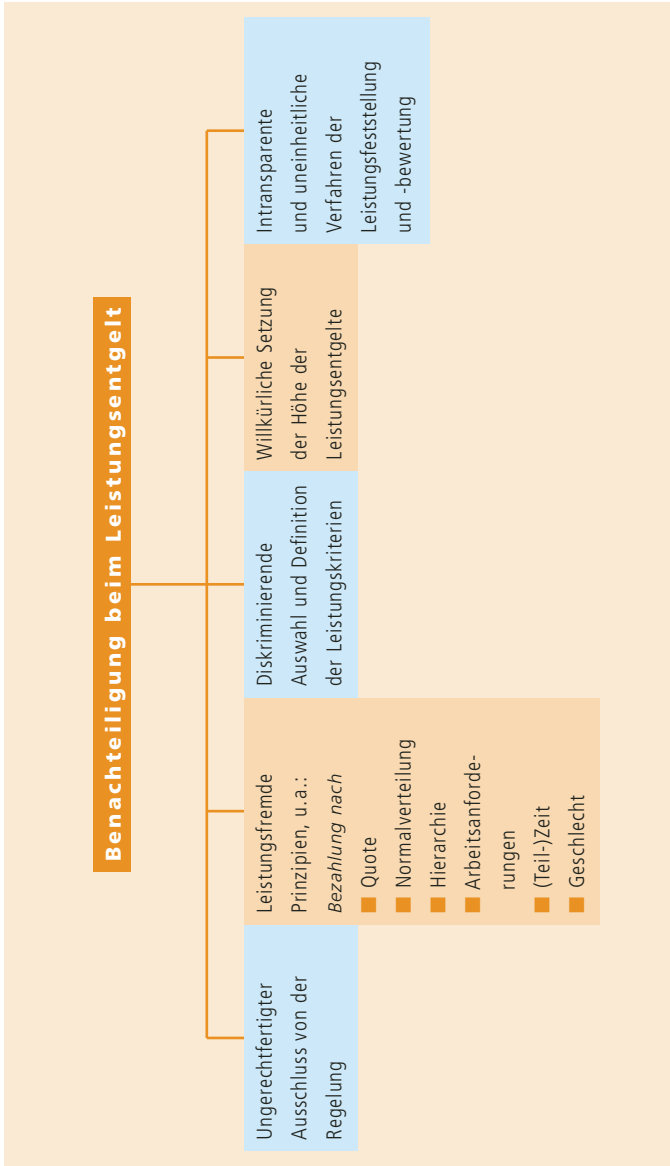
Benachteiligungen im Rahmen einer leistungsbezogenen Vergütung sind überwiegend mittelbarer Art: Sie werden verursacht durch Regeln, Verfahren und Kriterien, die neutral formuliert sind und deshalb keine unmittelbaren Benachteiligungen erkennen lassen, jedoch unterschiedlich auf bestimmte Beschäftigtengruppen wirken können. Von solchen Regeln, Verfahren und Kriterien handelt dieses Kapitel. Betrachtet werden kollektive Vereinbarungen, gesetzliche Regelungen/Verordnungen sowie deren Anwendungspraxis. Der Schwerpunkt wird dabei auf der Analyse der mittelbaren Diskriminierung auf Grund des Geschlechtes liegen.

Dabei gilt, dass es nicht nur im Interesse der Gleichbehandlung der betroffenen Beschäftigten liegt, solche Fallstricke und Fußangeln zu umgehen. Es kann auch für Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen von Nutzen sein, diese Problemaspekte frühzeitig zu erkennen und vorausschauend diskriminierungsfreie Bestimmungen und Verfahrensweisen zu wählen.

Ansonsten werden Nachbesserungen erforderlich und diese kosten Zeit, Kraft und Geld – Ressourcen, die in Betrieben und Verwaltungen bekanntlich knapp sind.

In der folgenden Abbildung sind die Diskriminierungsmechanismen bei der Leistungsvergütung zunächst im Überblick dargestellt. Sie werden in den einzelnen Kapiteln ausführlicher beschrieben und anhand von Beispielen aus der Praxis illustriert.

Mechanismen der Benachteiligung beim Leistungsentgelt



Ausgeschlossen und ausgegrenzt

In Regelungen zu Leistungsentgelten – seien sie durch Tarifparteien, Betriebsparteien oder durch den Gesetzgeber getroffen – wird im Geltungsbereich näher bestimmt, welche Beschäftigtengruppen von der Regelung erfasst und welche ausgeschlossen werden. Unter dem Blickwinkel von mittelbarer Entgeltdiskriminierung gilt es daher zu klären, ob bestimmte Beschäftigtengruppen keine Leistungsentgelte erhalten, welches Merkmal diese Gruppen kennzeichnet und ob von diesem Ausschluss überwiegend Angehörige eines Geschlechts betroffen sind.

Folgende Beschäftigtengruppen werden in einigen Regelungen von der Leistungsvergütung ausgeschlossen:

- Teilzeitbeschäftigte
- befristet Beschäftigte
- Saisonkräfte
- geringfügig Beschäftigte
- einzelne Berufsgruppen, z.B. Reinigungskräfte.

In diesen Gruppen dürften in den meisten Tarifbereichen oder Betrieben und Verwaltungen überwiegend Frauen beschäftigt sein, so dass der Verdacht einer mittelbaren Diskriminierung beim Entgelt nahe liegt. Das Verbot der Diskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und befristet Beschäftigten ist ausdrücklich im Teilzeit- und Befristungsgesetz geregelt (vgl. Kapitel „Gestalten“).

Wie sehen diese Ausschlussregelungen im Einzelnen aus und wie werden sie begründet?

! BEISPIEL

■ In einer zwischenzeitlich geänderten betrieblichen Regelung eines Unternehmens wurden Teilzeitkräfte mit einer Arbeitszeit von weniger als 13 Stunden wöchentlich vom System der Leistungsvergütungen ausgeschlossen, Reinigungskräfte wurden aber von der Regelung erfasst. Nun gilt eine neue Betriebsvereinbarung, in der Reinigungskräfte keinen Leistungsbonus mehr erhalten können, dafür können nun alle Teilzeitkräfte an der Regelung partizipieren. Dies war Ergebnis eines „Koppelgeschäftes“ im Rahmen der betrieblichen Verhandlungen. Ein weiterer Grund für den Ausschluss von Reinigungskräften aus dem Geltungsbereich der Betriebsvereinbarung war, dass bei dieser Tätigkeit keine Ansatzpunkte für den Abschluss von Zielvereinbarungen gesehen wurden.

■ In einem anderen Unternehmen werden kurzzeitbeschäftigte Mitarbeiter/-innen vom Bezug von Leistungsentgelten ausgeschlossen. Diese Ausgrenzung wird ermöglicht durch eine „Kann-Regelung“ im Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe. Darin heißt es: „Die betriebliche Regelung *kann* sich auf alle tariflich bezahlten Mitarbeiter oder bestimmte Unternehmensbereiche bzw. Mitarbeitergruppen beziehen.“

Weitere Regelungen können *indirekt* eine Ausgrenzung von Beschäftigten bewirken, ohne dass dies unmittelbar aus den Formulierungen des Geltungsbereichs hervorgeht: Es

handelt sich dabei u. a. um Stichtagsregelungen, die bestimmte Gruppen ausschließen, weil sie an einem bestimmten Stichtag nicht mehr im Unternehmen beschäftigt sind.

! BEISPIEL

In einer Betriebsvereinbarung ist geregelt, dass die Entscheidung über die Vergabe von Leistungsprämien im Januar getroffen wird, die Auszahlung erfolgt im Februar. Saisonkräfte, die in den Sommermonaten im Bäderbereich beschäftigt und als geringfügig Beschäftigte gelten, haben keine Möglichkeit, eine Leistungsprämie zu erhalten, da sie zu dem erforderlichen Stichtag im Februar dem Unternehmen nicht mehr angehören.

Im Bereich von Beamten und Beamtinnen finden sich Beispiele dafür, dass Entscheidungen über die Einführung von Leistungsentgelten durch die Führungskräfte der einzelnen Organisationseinheiten getroffen werden. Die Entscheidung über die Einführung einer Leistungsvergütung wird also dezentralisiert. Dies schließt zwar keine Gruppe ausdrücklich von der Leistungsvergütung aus, eröffnet jedoch die Möglichkeit hierzu. Für welche Bereiche und Beschäftigtengruppen die Regelung gilt und warum, ist weder nachvollziehbar noch dürfte sie für alle Bereiche auf Grund derselben Kriterien getroffen werden.

Diese Dezentralisierung wird dadurch ermöglicht, dass viele der geltenden Verordnungen über die Gewährung von Prämien und Zulagen für besondere Leistungen hinsichtlich der Anwendung lediglich

regeln, dass diese Besoldungselemente „nur im Rahmen besonderer haushaltsrechtlicher Regelungen gewährt werden“ können. Es mangelt also an einer schriftlichen Bestimmung zum Anwendungsbereich, die sich im Hinblick auf mittelbare Diskriminierung analysieren ließe, und die Entscheidung wird zu einer Ermessensfrage der Führungskräfte. Allein an den Wirkungen dieser Entscheidungen lässt sich erkennen, ob bestimmte frauen- oder männerdominierte Bereiche, andere Beschäftigtengruppen oder einzelne Beschäftigte vom System der Leistungsvergütung ausgeschlossen wurden. Nähere Aufschlüsse über die Wirkungen dieser Entscheidungspraxis geben Daten über die innerbetrieblichen Anwendungsbereiche leistungsbezogener Vergütungen, ausdifferenziert nach Geschlecht.

! BEISPIEL

Am Beispiel einer Landesverwaltung führte die Dezentralisierung der Entscheidung über die Einführung leistungsbezogener Besoldungselemente zu folgender Anwendungspraxis: Lediglich vier Ressorts machten von der Möglichkeit der Gewährung von Leistungsprämien und -zulagen nach den Maßgaben der o.g. Verordnung und des Haushaltsgesetzes 2002/2003 Gebrauch, und zwar in folgendem finanziellen Umfang:

Ministerium der Finanzen	207.899,91 €
Ministerium für Stadtentwicklung, Wohnen u. Verkehr	23.186,39 €
Ministerium für Wirtschaft	12.301,18 €
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen	1.916,42 €

Die Beschäftigten der anderen Ministerien bekamen keine Leistungsprämien oder -zulagen. Hierfür waren verschiedene Gründe verantwortlich: Entweder hielten die verantwortlichen Führungskräfte dieses Anreizinstrument für nicht tauglich, weil es ihrer Ansicht nach personalpolitisch mehr Risiken als Chancen bietet. Oder sie sahen keine hinreichenden Möglichkeiten, die Mittel zu finanzieren, die nach dem Haushaltsgesetz aus Einsparungen bei anderen Ausgaben im jeweiligen Einzelplan des Ressorts oder durch Einnahmen aus Rücklagen zu decken sind. Welche Gründe auch immer ausschlaggebend waren – sie führten letztlich dazu, dass Beschäftigte bei einem öffentlichen Arbeitgeber unterschiedliche Verdienstchancen beim Leistungsentgelt erhielten. Frauen, die in den meisten nicht partizipierenden Ministerien den überwiegenden Anteil der prinzipiell Anspruchsberechtigten stellen, sind von diesen Entscheidungen besonders betroffen. Sie tangieren dort nämlich nicht allein Beamte und Beamtinnen, sondern auch Tarifbeschäftigte, auf die die Besoldungsregelung analog anzuwenden ist. Betrachtet man die oben angeführten vier Ministerien im Vergleich, dann fallen auch die unterschiedlich hohen Mittel auf, die für Leistungsprämien ausgeschüttet wurden. Nach Geschlecht aufgeschlüsselte Daten über die Empfänger/-innen der Leistungsprämien und -zulagen in diesen Ministerien liegen nicht vor, sodass nicht nachprüfbar ist, ob die Verteilung innerhalb dieser Ministerien nach den rechtlichen Vorgaben zur Entgeltgleichheit erfolgte.

! BEISPIEL

Ein Beispiel aus einer kommunalen Verwaltung zeigt, dass sich Führungskräfte nicht nur auf Grund von personalpolitischen Nutzenerwägungen oder mangelnden Spielräumen bei der Finanzierung der Mittel gegen eine Anwendung von Leistungszulagen und -prämien aussprechen. Auch aus politischen Erwägungen heraus werden Leistungsvergütungen manchmal nicht für opportun gehalten. Um nicht den politisch motivierten Vorwurf zu provozieren, Beschäftigte bei der Verwaltungsspitze würden bevorzugt behandelt, verzichtete die Führungskraft auf die Vergabe dieser zusätzlichen Gehaltselemente in ihrem Bereich. Die Beschäftigten gingen im Vergleich zu Kolleg/-innen anderer Bereiche leer aus, obwohl ihnen gute Leistungen bescheinigt wurden. Für die Betroffenen war diese Entscheidung einerseits zwar nachvollziehbar, andererseits blieben Enttäuschung und ein Gefühl der Ungerechtigkeit zurück.

Festzuhalten ist für den Besoldungsbereich, dass eine flächendeckende Verbreitung dieses Instrumentes vom Gesetzgeber nicht beabsichtigt ist. Die Entscheidung über die Einführung einer Leistungsvergütung wird letztlich individualisiert. Damit wird

die Höhe der Vergütung der Beschäftigten und die damit verbundene Wertschätzung ihrer Leistungen im Wesentlichen von Einstellungen, Motivationen und Finanzierungsmöglichkeiten der einzelnen Führungskräfte abhängig gemacht.

Bemerkenswert ist außerdem, dass die Spitze der Verwaltung damit gleichzeitig darauf verzichtet, einem wichtigen Instrument der entwicklungsorientierten Personalführung und Effizienzsteigerung flächendeckende Geltung zu verschaffen. Dass die Bezahlung nach Leistung im Wesentlichen diesem Zweck folgt, wird immer wieder betont. So Bundesinnenminister Schily: „Durch eine leistungsorientierte Bezahlung werden künftig Kreativität, Kompetenz und Erfahrung stärker als bisher gefördert und auch gefordert. Von einem leistungsorientierten Dienstrecht profitieren nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vor allem auch die Bürgerinnen und Bürger, weil die Effizienz der öffentlichen Verwaltung gesteigert und Kosten verringert werden.“⁶ Es wird zwar seitens des BMI auch anderen Dienstherren emp-

fohlen, die von der Bundesregierung geschaffenen Möglichkeiten der Leistungsbezahlung zu nutzen, jedoch mangelt es nach unserem Eindruck an Initiativen, die Chancen dieses Instrumentes unter den Führungskräften nachhaltig deutlich zu machen und die Akzeptanz aktiv zu fördern. In der öffentlichen Verwaltung wird die Anwendung eines solchen Instrumentes zwar als nutzbringend propagiert, jedoch nicht als verpflichtend geregelt – ganz im Gegensatz zur Privatwirtschaft.

⁶ BMI (Bundesministerium des Innern)
2002: Pressemitteilung vom 23.08.2002

Von den Brüchen des Leistungsprinzips

Nicht überall dort, wo nach Leistung bezahlt werden soll, kommt das Leistungsprinzip uneingeschränkt zur Anwendung. Vielmehr bestimmen auch leistungsfremde Prinzipien die Leistungsentgeltdifferenzierung, sei es bewusst oder unbewusst.

Hierzu gehören formelle und informelle Regeln, wie z. B.

- die Vorabfestlegung einer Quote der Anspruchsberechtigten
- Vorgaben zur Normalverteilung der Bewertungsergebnisse
- Begründungen, die sich auf die Arbeitsanforderungen beziehen
- Bezahlung nach (Teil-)Zeit
- die Art des Beschäftigungsverhältnisses
- ökonomische oder politische Nutzenkalküle sowie
- soziale Aspekte.

Darüber hinaus können auch personenbezogene Aspekte die Bewertung und Bezahlung von Leistung prägen, selbst wenn sie nichts mit Leistung zu tun haben, so z. B.

- Seniorität (Dienstalter, Dauer der Betriebszugehörigkeit) oder
- Zugehörigkeit zum Geschlecht.

In diesem Abschnitt werden die Vergabeprinzipien Quote und Normalverteilung sowie das Hierarchieprinzip und arbeitsanforderungsbezogene Begründungen näher betrachtet. Ein weiteres leistungsfremdes Prinzip, die anteilige Leistungsbezahlung von Teilzeitbeschäftigten nach ihrer vertraglich vereinbarten Zeit, wird ab Seite 56 unter der Thematik Teilzeitbeschäftigte behandelt.

Da sich die Zugehörigkeit zum Geschlecht als heimliches Merkmal der Leistungsentgeltdifferenzierung im Wesentlichen über Leistungskriterien geltend macht, finden sich nähere Erläuterungen hierzu ab Seite 72 (Typisch männlich – typisch weiblich?).

Letztlich entscheidet die Quote

Eine Vorabfestlegung des Anteils der Beschäftigten, die eine Leistungsvergütung erhalten können, gehört zu den brisantesten Punkten einer Regelung. In der betrieblichen Praxis wird für die Beschäftigten oft schnell erfahrbar, dass die Vergabe der Leistungsentgelte dann nicht ausschließlich dem Leistungsprinzip folgt, sondern der Logik der Quote.

Den Hintergrund für die Regelung einer Quote bildet die Überlegung, dass das zur Verfügung stehende Finanzvolumen für die Leistungsvergütung begrenzt ist und es daher in den meisten Fällen schwierig sein dürfte, allen Beschäftigten mit guter oder sehr guter Leistung eine Leistungsprämie oder -zulage in einer Höhe zu zahlen, die auch eine Anreizwirkung besitzt. Um anreizwirksame Beträge ausschütten zu können, wird deshalb häufig der Anteil der potenziellen Empfängerinnen und Empfänger vorab eingeschränkt. In diesen Fällen entsteht mitunter die Situation, dass mehr Beschäftigte eine honorierenswerte Leistung erbracht haben, als es die Quote zulässt. Dann müssen Vorgesetzte entscheiden, wer von den leistungsstarken Beschäftigten eine Leistungsvergütung erhält und wer nicht.

Ob und inwieweit bei dieser Auswahlentscheidung Geschlechterstereotype wirken, dürfte im Einzelfall unterschiedlich sein. Es spricht jedoch einiges dafür, dass im Hinblick auf das Geschlecht folgende Argumente auf der Grundlage von Geschlechterstereotypen eine Rolle spielen:

Das Hinzuverdienerin-Argument:

■ Die Mitarbeiterin ist nur Hinzuverdienerin und hat das Leistungsentgelt weniger nötig als der Kollege.

Das Konfliktvermeidungs-Argument:

■ Die Mitarbeiterin wird es eher hinnehmen als der Mann, wenn sie kein Leistungsentgelt erhält. Möglicherweise lässt er es zu einem Konflikt kommen, der schwer zu lösen sein wird und die Zusammenarbeit belastet.

Das Berufsorientierungs-Argument:

■ Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterin wird vergleichsweise weniger darunter leiden, wenn sie keine Leistungsvergütung erhält, weil sie (vermeintlich) weniger stark berufsorientiert ist.

Das Doppelbelastungs-Argument:

■ Die Mitarbeiterin ist durch Familienpflichten doppelt belastet und dadurch im Zweifelsfall im Beruf weniger belastbar.

Das Produktivitäts-Argument:

■ Die Mitarbeiterin ist vermutlich alles in allem nicht so leistungsfähig, weil sie zeitlich in geringerem Maße verfügbar und flexibel ist.

Im Interesse eines guten Betriebsklimas wird in Einzelfällen auch entschieden, dass Beschäftigte nicht nach Leistung, sondern im Reihum-Verfahren mit Leistungsentgelten bedacht werden, um zumindest über längere Zeiträume eine „Gleichbehandlung“ zu gewährleisten. Mitunter spielt auch das Kriterium der sozialen Bedürftigkeit eine Rolle.

Betrachtet man die Regelung zur Verteilung der Mittel im Einzelnen, so lassen sich zwei Regelungsvarianten von Quotierungen unterscheiden:

1. Bei der ersten Variante wird der Kreis der Anspruchsberechtigten von vornherein anteilmäßig festgelegt, z.B. 10% der Beamtinnen und Beamten, die das Endgrundgehalt noch nicht erreicht haben.

2. Bei der zweiten Variante, die u.a. im Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts (StruktReformG) vorgesehen ist, hat das Vergabebudget eines Dienstherrn mindestens der Summe zu entsprechen, die sich bei Zugrundelegung der Leistungsstufe 2 (von insgesamt 4 Stufen) für alle Beamtinnen und Beamten der Bezahlungsordnung F für jedes Jahr ergibt (vgl. Entwurf StruktReformG Artikel 3, § 17 Abs. 1). Das Budget würde in diesem Falle ausreichen, um allen Beschäftigten, die eine „gute Leistung“ erbringen, eine „Leistungsvariable“ zu zahlen. Ähnliche Regelungen finden sich auch in verschiedenen Unternehmen der Privatwirtschaft: Das Budget wird von vornherein in der Weise kalkuliert, dass es bei einer ausgewogenen Verteilung der Leistungsentgelte für einen bestimmten Prozentanteil der Beschäftigten einer Organisationseinheit ausreicht. Der Prozentanteil ist allerdings nicht immer fix, es werden auch Bandbreiten geregelt.

! BEISPIEL

In einem Unternehmen wird das Budget für die Leistungsprämien so bemessen, dass bei einer ausgewogenen Verteilung der Leistungsprämien etwa 25% der Mitarbeiter einer Hauptabteilung eine Leistungsprämie erhalten können. Um den Beurteiler/-innen eine größere Flexibilität bei der Vergabe zu ermöglichen, wird in der Betriebsvereinbarung außerdem bestimmt, dass bei durchschnittlich besseren Beurteilungen dieser Anteil auf bis zu rund 15% gesenkt oder bei durchschnittlich schlechteren Beurteilungen auf bis zu rund 40% erhöht werden kann. Will also eine Führungskraft erreichen, dass möglichst viele Mitarbeiter/-innen im eigenen Bereich eine Leistungsvergütung erhalten, geschieht dies um den Preis einer schlechteren durchschnittlichen Beurteilung (als tatsächlich gerechtfertigt). Welche Variante von den Beurteiler/-innen gewählt wird, hängt von deren individuellen Wertvorstellungen ab, die sich zwischen den Polen „Elite versus Sozialismus“ (Zitat einer Führungskraft) bewegen. Wie Befragungen von Führungskräften in diesem Unternehmen gezeigt haben, sind deren Vorstellungen von einer optimalen und gerechten Verteilungsquote sehr heterogen. Während sich ein Teil der Führungskräfte eine Quote von bis zu 80% Prämienempfänger/-innen wünscht, votiert ein anderer Teil für eine Quote von 20%. Das angestrebte Prinzip der Normalverteilung ist jedoch mit diesen Wertvorstellungen nicht kompatibel.

Aus diesem flexibler gestalteten Quoten-Modell ergibt sich eine uneinheitliche innerbetriebliche Vergabepaxis. Sie kann dann diskriminierend sein, wenn eine gleichwertige Leistung einer Frau und eines Mannes in unterschiedlichen

Bereichen nicht gleich honoriert wird, weil die Beurteiler/-innen unterschiedliche Leistungsniveaus wählen, um ihre individuellen Vorstellungen von einer möglichst gerechten Verteilung umzusetzen.

Wer bitte ist Herr Gauß?

In engem Zusammenhang mit dem Quotenprinzip stehen Vorgaben bezüglich der Verteilung der Beurteilungsergebnisse. Danach sind Führungskräfte gezwungen, sich bei der Beurteilung der Leistung an vorgegebene Werte zu halten. Die einzuhaltenden Vorgaben beziehen sich oftmals auf die sog. Gauß'sche Normalverteilung, auch Gauß'sche Glocke genannt. Danach liegen die meisten Beurteilungsergebnisse um den Mittelwert, während in die Bereiche der Extremwerte (sehr leistungsstarke und sehr leistungsschwache Beschäftigte) weniger Personen fallen.

Bei Verfahren mit erzwungenen Verteilungen steht der Gedanke im Hintergrund, die Vergabe der Leistungsvergütungen so zu steuern, dass mit einem begrenzten Budget eine „ausgewogene“ Verteilung der Beurteilungsergebnisse erreicht wird.

Es wird argumentiert, dass diese Vorgaben die Führungskräfte zwingen, bei der Leistungsbeurteilung über mehrere Noten zu differenzieren. Dies wirke zwei unerwünschten Tendenzen entgegen: der Tendenz zur Milde (Vorgesetzte geben den meisten Beschäftigten gute Noten, um Konflikte zu vermeiden) sowie der Tendenz zur Notenanhebung (Beschäftigte werden in Folgebeurteilungen häufig besser beurteilt). Unter dem Blickwinkel der Entgeltgerechtigkeit haben diese Verteilungsvorgaben jedoch auch Nachteile:

1. Zunächst wird verkannt, dass sich die Normalverteilungskurve auf „natürliche Phänomene“ wie Körpergröße oder Gewicht bezieht. Politisch oder sozial beeinflusste (unnatürliche) Ereignisse haben dagegen eine andere Verteilung. Die Leistung von Menschen ist kein natürliches Phänomen, das zweifelsfrei erkannt werden kann. Vielmehr wird Leistung sowohl im Hinblick auf ihre Inhalte als auch ihre Maßstäbe gesellschaftlich, tarif- oder betriebspolitisch oder sogar individuell festgelegt.

2. Verteilungsvorgaben können Beurteiler/-innen dazu verleiten, zuerst die Gesamtnoten wie z.B. „Sehr gut“ oder „befriedigend“ zu vergeben und dann die Ergebnisse für Einzelmerkmale wie z.B. „Zusammenarbeit“ oder „Engagement“ darauf abzustimmen. Eine solche Praxis widerspricht dem angestrebten analytischen Vorgehen, bei dem ausgehend von der Bewertung einzelner Leistungsaspekte ein Gesamturteil gebildet wird. Problematisch an Verteilungsvorgaben ist demnach die „Vorab-Einstufung“ quasi „aus dem Bauch heraus“, die ein Vorurteil von der beurteilenden Person provoziert. Insoweit sind die Verteilungsvorgaben geeignet, (Geschlechter-)Stereotype zu reproduzieren, die dazu führen können, dass männliche Beschäftigte überwiegend die besseren Noten erhalten, weil sie – möglicherweise gestützt durch entsprechende Leistungskriterien – als leistungsfähiger eingeschätzt werden.

3. In die Kritik geraten Verteilungsvorgaben auch dadurch, dass sie auf ein Nullsummenspiel hinauslaufen. Steigert z.B. eine Mitarbeiterin ihre Leistung, weil sie sich fortgebildet hat, kann sie nur dann eine bessere Beurteilungsnote erhalten, wenn ein anderer Mitarbeiter oder eine andere Mitarbeiterin schlechter eingestuft wird. Eine Leistungsvergütung, die einem/-r Beschäftigten gegeben wird, kann einem/-r anderen nicht mehr gegeben werden bzw. muss an anderer Stelle eingespart werden. In dieser Entscheidungssituation dürften ähnliche Abwägungsgründe ins Spiel kommen, wie sie bereits in den Ausführungen zur Quotierung benannt wurden.

! BEISPIEL

■ In einem Unternehmen wurde geregelt, dass dieselbe Einstufung nur an maximal 40% der Beschäftigten innerhalb der Beschäftigtengruppe in einer Organisationseinheit vergeben werden darf. Im Prinzip führt auch diese Variante zu ähnlichen Problemen einer ungeprüften Vorab-Einschätzung, in der Geschlechterstereotype wirksam werden können.

Von der bedeutenden und der unbedeutenden Leistung

In diesem Kapitel wird ein weiteres leistungsfremdes Kriterium thematisiert: die hierarchische Position, in der sich Beschäftigte befinden. Hierbei geht es um das Phänomen, dass Personen auf höheren Hierarchieebenen auf Grund ihrer Position durchschnittlich besser beurteilt werden als Beschäftigte auf mittleren und unteren Ebenen. Beurteiler/-innen können den Status der Stelle und die damit verbundenen Anforderungen an Verantwortung und Qualifikation bei der Bewertung nicht ausblenden. Folglich wird differenziert zwischen einer bedeutenden und einer unbedeutenden Leistung. Exemplarisch für diese statusorientierte Sicht-

weise ist das Argument: „Man kann doch Mitarbeiter/-innen keine besseren Beurteilungsnoten geben als dem Chef.“

Dieser Hierarchieeffekt lässt sich in Beurteilungsstatistiken nachweisen. In der Debatte über das Pro und Contra von Beurteilungen (ohne Entgeltbezug) wird er seit längerem als Beurteilungsfehler oder Verzerrung problematisiert. Insoweit ist er nicht neu. Seine Bedeutung geht jedoch dann über die eines „handwerklichen Fehlers“ hinaus, wenn der Zugang zu Führungspositionen nicht chancengerecht erfolgt und bestimmte Beschäftigtengruppen von ihm ausgenommen sind. Dann addieren sich Benachteiligungen und Verzerrungen, was bei der der-

zeitigen spezifischen Verteilung von (Führungs-)Positionen insbesondere für Frauen der Fall sein dürfte. Auch andere Beschäftigtengruppen verfügen über geringere Chancen, eine Aufstiegsposition zu erreichen (Migrant/-innen, Personen mit Behinderungen) und erfahren des-

halb die doppelte Wirkung des Hierarchieeffektes. Der Effekt von Mehrfachdiskriminierung dürfte sich hier besonders gravierend auswirken. In der Literatur wird der Hierarchieeffekt erst in jüngerer Zeit auch aus der Geschlechterperspektive betrachtet.⁷

! BEISPIEL

- In einem Unternehmen wurde für Niederlassungsleiter bei keinem Kriterium die schlechteste Punktzahl vergeben. Auch auf der darunter liegenden Führungsebene erzielten die Führungskräfte mindestens die Beurteilungsstufe „erfüllt die Anforderungen in jeder Hinsicht“ (Stufe 4 von 6).
- In einem anderen Unternehmen wurde festgestellt, dass Frauen im AT-Bereich bei der Leistungsvergütung benachteiligt sind. Dies wird allerdings nicht auf Beurteilungsfehler zurückgeführt, vielmehr wird die Ursache in Darstellungsdefiziten der Frauen gesehen: „Frauen können sich schlechter verkaufen.“ Bei dieser Erklärung werden die Ursachen individualisiert und nicht auf strukturelle Ursachen, nämlich Mängel im Beurteilungssystem zurückgeführt. Nach diesem Erklärungsmuster müssten sich die Frauen ändern. Es bestünde kein Bedarf, strukturelle Veränderungen in die Wege zu leiten oder eigene Wertvorstellungen kritisch zu reflektieren.
- In einer kommunalen Verwaltung wurde festgestellt, dass in manchen Bereichen nur Führungskräfte eine Leistungsprämie erhielten. In einem Bereich wurde nur die Leistung der Leitung honoriert.

⁷ So z.B. von Fried/Wetzel/Baitsch 2000, Krell/Mückenberger/Tondorf 2000, Schreyögg 2004

Viele Beurteiler/-innen tun sich schwer mit der Frage, ob sich die zu honorierende Leistung auf das Gesamtunternehmen bzw. die gesamte Verwaltung beziehen soll oder auf die konkrete Aufgabe, die eine Person zu erfüllen hat. Für einen großen Teil ist es selbstverständlich, die Gesamtorganisation als Bezugspunkt zu wählen. Auf Grund ihrer hohen Identifikation mit dem Unternehmen bzw. der Verwaltung können sie nicht davon absehen, dass Beschäftigte auf höheren Hierarchieebenen eine höherwertige Leistung für die Verwaltung oder das Unternehmen erbringen. Folgendes Zitat einer Führungskraft bringt diese Sichtweise auf den Punkt: „Eine Reinigungskraft erbringt eben keine Leistung, über die ganz München spricht.“

In der Konsequenz führen diese Beurteilungsverzerrungen dazu, dass Beschäftigte finanziell begünstigt werden, die auf Grund ihrer höherwertigen Tätigkeit die Chance haben, Leistungen zu erbringen, die für die Gesamtorganisation einen höheren Stellenwert haben. Es handelt sich hierbei um Tätigkeiten, die ein höheres Maß an Qualifikation, Handlungsspielraum und Verantwortung erfordern – dies alles sind Anforderungen, die bereits im Rahmen der Arbeitsbewertung berücksichtigt werden, mit dem Grundentgelt abgegolten sind und nun nochmals im Rahmen der Leistungsvergütung entgeltwirksam werden. Im Umkehrschluss haben Beschäftigte mit geringer bewerteten Tätigkeiten allein auf Grund ihrer Tätigkeit geringere Chancen, eine angemessene Leistungsvergütung zu erhalten. Dies dürften in vielen Bereichen überwiegend Frauen, aber auch Migrant/-innen oder Beschäftigte mit Behinderungen sein.

! BEISPIEL

■ In einem Unternehmen wurde der Hierarchieeffekt anhand von betrieblichen Daten festgestellt und – wenn auch nicht primär unter dem Blickwinkel der Geschlechter – problematisiert. In dem Bestreben, den Hierarchieeffekt zu eliminieren, wurden Änderungen am System vorgenommen. Ursprünglich gab es keine Vorgabe dahingehend, das für die einzelnen Entgeltgruppen errechnete und zur Verfügung gestellte Budget auch innerhalb dieser Entgeltgruppen zu verteilen. Dies führte dazu, dass in den höheren Entgeltgruppen deutlich höhere Leistungsprämiensummen gezahlt wurden als in den niedrigeren Entgeltgruppen. Während in den Entgeltgruppen 1–4 nur 37% des Budgets ausbezahlt wurden, profitierten die Entgeltgruppen 13–15 mit einer Budgetausschöpfung von 169% (vgl. Abbildung). Das heißt: Mittel, die in den unteren Gruppen eingespart wurden, kamen den oberen Gruppen zugute. Daraufhin wurden die Bestimmungen auf Initiative des Betriebsrates dahingehend geändert, dass das für die jeweiligen Entgeltgruppen errechnete Budget zwingend an Angehörige dieser Gruppen ausgezahlt werden muss. Der Hierarchieeffekt konnte dadurch zwar verringert werden, blieb aber immer noch deutlich nachweisbar. Dies verdeutlicht die folgende Abbildung.

Hierarchieeffekte im Vergleich:

Bei Nichtbindung (2002) und Bindung (2003) der Budgetausschüttung an die Entgeltgruppen

Entgeltgruppen	Budgetausschöpfung in % im Jahre 2002	Budgetausschöpfung in % im Jahre 2003
1–4	37	54
5–8	63	85
9–10	107	93
11–12	140	93
13–15	169	95

Im Jahre 2003 war eine Umverteilung der Budgets zwischen den Entgeltgruppen nicht mehr möglich. In den höheren Entgeltgruppen 9–15 wurden die Budgets zu mehr als 90% ausgeschöpft. Dagegen wurde in den unteren Entgeltgruppen 1–4 lediglich etwas mehr als die Hälfte des vorhandenen Budgets ausbezahlt; der Restbetrag steht dem Arbeitgeber wieder zur Verfügung. Diese Entgeltgruppen sind zu ca. 70% mit Frauen besetzt, während in den Entgeltgruppen 5–15 Männer zu 80 bis 95% vertreten sind. Dies ist zwar ein gleichstellungspolitischer Fortschritt im Vergleich zum Vorjahr, jedoch kann von einer ausgewogenen Verteilung der Chancen auf Leistungsvergütung zwischen den Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen noch immer keine Rede sein.

■ Bei einem weiteren Element der Leistungsvergütung in diesem Unternehmen schlägt der Hierarchieeffekt insbesondere für Frauen in den unteren Entgeltgruppen negativ zu Buche. Es handelt sich hierbei um Prämienchecks, mit denen herausragende Einzelleistungen spontan anerkannt werden können. Die Höhe der Prämienchecks kann 250 €, 500 € oder 750 € betragen. Im Jahr 2004 erhielten lediglich 1,74% der überwiegend weiblichen Angehörigen der Entgeltgruppen 1–4 einen solchen Prämiencheck, während 13,74% der Beschäftigten der Entgeltgruppen 13–15 in den Genuss dieser zusätzlichen Zahlung kamen.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass Frauen in den oberen Entgeltgruppen überproportional von den Prämienchecks und damit vom Hierarchieprinzip profitierten. Von 8 in den Entgeltgruppen 13–15 beschäftigten Frauen erhielten 2 bzw. 25% einen Prämiencheck. Von den dort beschäftigten 174 Männern erhielten 23 einen Prämiencheck. Dies entspricht 13,2%.

■ Von den Führungskräften dieses Unternehmens wird der Hierarchieeffekt überwiegend damit begründet, dass bei den in den niedrigen Entgeltgruppen ausgeübten Tätigkeiten geringere Spielräume für besondere Leistungen bestünden. Wo die Arbeit schematisch und einfach sei, böten sich kaum Anlässe, etwas Außergewöhnliches zu leisten. Dies führte dazu, dass die Beschäftigten dort „nur ihren Job machten“ und über eine geringere intrinsische (innere) Motivation verfügten. Diese Annahme führt zu der Schlussfolgerung, dass monetäre Anreize bei diesen Jobs durch den Mangel an Spielräumen für gute oder sehr gute Leistungen ohnehin nichts bewirken können. Eine Benachteiligung von Frauen wäre damit (vermeintlich) sachlich gerechtfertigt. Umgekehrt könnten Leistungsprämien bei Beschäftigten mit höherwertigen Aufgaben ein nachhaltiges Anreizinstrument sein, was sich für das Unternehmen stärker auszahlt. Als Beispiel führt eine Führungskraft an: „Mit einer einzigen guten Idee hat ein Mitarbeiter dem Unternehmen zwei Millionen gebracht.“

Eine spezifische Variante des Hierarchieeffektes sei abschließend noch eine Anmerkung wert: der „Chefsekretärinnen-Effekt“. Darauf wiesen uns betriebliche Interessenvertretungen in drei Unternehmen hin. Hier wurde erkannt, dass es bei der Leistungsbezahlung dieser

Gruppe nicht allein um Leistung geht. Vielmehr führten die Nähe „zum Chef“ und das besondere „Vertrauensverhältnis“ dazu, dass Chefsekretärinnen (obgleich sie Frauen sind) vergleichsweise hohe Leistungsvergütungen erhalten.

Alle sind gleich – und manche sind gleicher

Das Leistungsprinzip kann auch konterkariert werden, wenn in einem Unternehmen entschieden wird, nach Leistung zu bezahlen, jedoch nach der Leistungsfeststel-

lung und der Berechnung der Leistungsprämien bestimmten Beschäftigten weitere Zulagen gewährt werden, um eine als unangemessen empfundene Entgelt differenzierung zu korrigieren.

! BEISPIEL

In einem Unternehmen arbeiten alle Beschäftigten der Produktion in Gruppen und erhalten in dem Umfang eine Gruppenprämie, in dem festgelegte Indikatoren (z.B. Produktivität, Ausschussquote, Abfallreduzierung) nach vorab festgelegten Eckdaten erreicht werden. Die Leistungsprämie ist für alle Gruppenmitglieder gleich hoch. Eine Ungleichbehandlung von Frauen und Männern erscheint also auf den ersten Blick unmöglich.

Betrachtet man jedoch die insgesamt gezahlten Zulagen, so fallen zum Teil erhebliche Unterschiede in den Verdiensten zwischen Frauen und Männern auf. So werden in 22 von 40 Arbeitsgruppen Frauen durchgängig schlechter bezahlt als ihre männlichen Kollegen. Die Unterschiede betragen meist bis zu 80 € monatlich, in einem Fall liegt die Differenz deutlich darüber. In nur vier Arbeitsgruppen sind die gezahlten Zulagen für Frauen und Männer identisch, in nur drei Arbeitsgruppen erhalten Frauen eine höhere Zulage als Männer (jeweils Vollzeitbeschäftigte), die übrigen elf Gruppen ließen keine Unterschiede erkennen, da sie geschlechtshomogen besetzt sind.

Die genannten Unterschiede sind nach Angaben von Unternehmensvertretern auf zwei Ursachen zurückzuführen:

1. Besitzstandszulagen: Das Gruppenprämiensystem wurde nicht für alle Beschäftigten bzw. alle Gruppen gleichzeitig eingeführt. Für einen befristeten Zeitraum von fünf Quartalen werden nach der Einführung des

Prämiensystems oder nach Versetzungen Besitzstandszulagen gezahlt, um finanzielle Nachteile dieser Maßnahmen auszugleichen. Dieser Effekt läuft in Kürze aus, da das Leistungsvergütungssystem mittlerweile für alle Gruppen eingeführt wurde. Nach Ansicht der befragten Betriebsrätin zeigen sich hier jedoch noch immer die Effekte der in der Vergangenheit hauptsächlich an Männer gezahlten „Nasenprämien“.

2. Lohnstufenzulagen: In einigen Gruppen werden für Beschäftigte sog. Lohnstufenzulagen gezahlt, da sie zusätzliche und höherwertige Tätigkeiten ausüben (wie z.B. Instandhaltung, Wartung, Reparatur) und im Regelfall eine Facharbeiterausbildung abgeschlossen haben. Zu dieser Beschäftigtengruppe zählen überwiegend Männer.

Das Leistungsprinzip wird in diesem Beispiel also durch die Zahlung einer Lohnstufenzulage durchbrochen und mit Elementen der anforderungs- oder qualifikationsorientierten Grundvergütung vermischt. Diese Vermischung verringert die Chancen der beschäftigten Frauen an einem gleich hohen Entgelt für ihre erbrachte Leistung, denn durch die bekannten Mechanismen der Segmentierung des betrieblichen Arbeitsmarktes kommen sie seltener in den Genuss der Lohnstufenzulage.

Was ist die Leistung von Teilzeitbeschäftigten wert?

Bei der leistungsbezogenen Vergütung von Teilzeitbeschäftigten sind unter dem Aspekt der Entgeltgleichheit zwei Aspekte zu prüfen.

Der erste Aspekt bezieht sich auf die häufig praktizierte Regel, Teilzeitbeschäftigten maximal ein anteiliges Leistungsentgelt entsprechend ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu zahlen. Hier gilt es zu prüfen, ob diese Verfahrensweise Diskriminierungsfreiheit beim Leistungsentgelt gewährleistet.

Zweitens ist klärungsbedürftig, ob Teilzeitbeschäftigte geringere Verdienstchancen beim Leistungsentgelt haben, weil ihnen auf Grund der reduzierten Arbeitszeit eine vergleichsweise geringere Leistungsfähigkeit unterstellt wird. Nachzugehen ist hier der Frage, wie die Leistung von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten von Beurteiler/-innen wertgeschätzt wird und wie sich dies in den betrieblichen Entgeltstatistiken niederschlägt.

Zählt die Leistung oder die (Arbeits-)Zeit?

Werden Leistungszulagen oder -prämien an Teilzeitbeschäftigte gezahlt, wird häufig nach dem Grundsatz verfahren, ihnen maximal einen anteiligen Betrag entsprechend ihrer vertraglichen Arbeitszeit zu gewähren. Das bedeutet: Arbeitet eine Teilzeitkraft 50% der Arbeitszeit, ist ihre maximale Leistungszulage oder -prämie ebenfalls auf 50% begrenzt. Würde also beispielsweise einem vollzeitbeschäftigten Mann einer bestimmten Entgeltgruppe eine maximale Leistungszulage von 1.400 € pro Jahr gezahlt, hätte eine Teilzeitkraft derselben Entgeltgruppe bei 50%iger Arbeitszeit einen Anspruch auf maximal 700 €. Diese Verfahrensweise wäre gerecht, wenn die Teilzeitkraft eine Leistung erbringt, die im Ergebnis der Hälfte der Leistung des vollzeitbeschäftigten Mannes entspricht. Mitunter können Teilzeitbeschäftigte in der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit jedoch eine proportional höhere Leistung erbringen, als es ihrem Arbeitszeitanteil entspricht. In diesen Fällen wäre eine Gleichbehandlung nicht gewährleistet. Teilzeitbeschäftigte haben

Anspruch auf ein Leistungsentgelt, das ihrer tatsächlichen Leistung entspricht.

Wie sich die unterschiedlichen Regelungen – Bezahlung nach Leistung und Bezahlung nach Zeit – auf die Verdienstchancen von Teilzeitkräften auswirken, zeigt folgendes Rechenbeispiel aus dem gewerblichen Bereich:

Eine Vollzeitkraft kann bei einer Arbeitsleistung von 400 Stück eine Leistungsprämie von 1.500 € beanspruchen. Wird das Leistungsentgelt von Teilzeitkräften nach erbrachter (quantitativer) Leistung bemessen, so würde eine Teilzeitkraft bei einer Mengenleistung von 250 Stück in 50% der Vollarbeitszeit eine Leistungsprämie von 937,50 € erhalten. Würde jedoch das Leistungsentgelt anteilig zur vereinbarten Arbeitszeit gezahlt, würde eine Teilzeitkraft bei 50%iger Arbeitszeit maximal 750 € erhalten, auch wenn sie ebenfalls 250 Stück produziert. Eine zeitanteilige Zahlung von Leistungsentgelten für Teilzeitbeschäftigte ist also ungünstiger, wenn eine im Vergleich zur Arbeitszeit überproportionale

Leistung erbracht wird. Denn dann bewirkt dieser Regelungsgrundsatz eine Deckelung des Leistungsentgeltes – ein Teil der erbrachten Leistung wird nicht bezahlt. In diesem Beispiel wären dies 50 Stück bzw. 187,50 € (vgl. Abbildung).

Verdienstchancen von Teilzeitkräften bei Zahlung nach Leistung bzw. Zeit

	Vollzeit	Teilzeit Leistungs- prämie nach Leistung	Teilzeit Leistungs- prämie nach Zeit
Arbeitszeit	100%	50%	50%
Leistung	400 Stück	250 Stück = 62,5%	250 Stück = 62,5%
Leistungs- prämie	1.500 €	937,50 €	750 €

Allerdings wird diese Benachteiligung nur dann offensichtlich, wenn das Leistungsergebnis von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten in Stückzahlen, Zeiten oder mittels anderer Kennzahlen festgestellt und bewertet wird. Wird die Leistung dagegen mittels Verhaltens- oder Eigenschaftskriterien eingeschätzt, wie dies im Rahmen merkmalsorientierter Beurteilungen der Fall ist, kann eine überproportionale Leistung von Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten verfahrensbedingt nicht sichtbar gemacht werden. Wenn beide Personen die Beurteilungsnote

„Sehr gut“ oder die Höchstpunktzahl erhalten, erscheint es vielfach als gerecht, Teilzeitbeschäftigten nur eine anteilige Leistungszulage oder -prämie entsprechend ihrer Arbeitszeit zu zahlen.

⁸ Unveröffentlichtes betriebliches Dokument 2005

Dieser Grundsatz der zeitanteiligen Zahlung von Leistungsentgelten stellt einen Bruch mit dem Leistungsprinzip dar. Soll dieses Prinzip zum Durchbruch gelangen, sollten Verfahren gewählt werden, die Leistungsvergleiche mittels Leistungsdaten zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten erlauben. In dieser Weise ist auch der im EG-Vertrag formulierte Grundsatz der Entgeltgleichheit zu interpretieren: Beim Leistungsentgelt sind *Maßeinheiten* zu wählen, die gewährleisten, dass die Beschäftigten bei gleicher oder gleichwertiger Leistung gleich hohe Verdienstchancen erhalten.

Eine vorrangig an der Arbeitszeit orientierte Gewährung von Leistungsentgelten verstößt nicht nur gegen das Gebot der Entgeltgleichheit auf Grund des Geschlechts – denn Teilzeitkräfte sind überwiegend Frauen –, sondern auch gegen das Diskriminierungsverbot des Teilzeit- und Befristungsgesetzes, wonach ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer nicht wegen der Teilzeitarbeit schlechter behandelt werden darf (vgl. ausführlicher Kapitel „Gestalten“).

! BEISPIEL

Betriebsrätinnen in einem Unternehmen mussten zunächst feststellen, dass weder der Tarifvertrag noch die Gesamtbetriebsvereinbarung zur leistungsbezogenen Vergütung eine Regelung enthält, wie mit Teilzeitkräften zu verfahren ist. In der Praxis jedoch wird Teilzeitbeschäftigten nur eine zeitanteilige Leistungsvergütung gezahlt, obgleich eine Leistungsmessung anhand von Kennzahlen möglich wäre. Die Betriebsrätinnen weisen auf die daraus erwachsende Ungerechtigkeit dieses Verfahrens hin:

„Das Verfahren erscheint (...) äußerst ungerecht in den Fällen, wenn zum Beispiel Teilzeitbeschäftigte einen besonders hohen Beitrag zum Vertriebs-erfolg leisten (Stufe 4 der Beurteilungsstufen) und wegen der anteilmäßigen Zahlung womöglich eine geringere Vertriebszulage erhalten als Vollzeitbeschäftigte, die ggf. nur in Stufe 1 („zum Vertriebs-erfolg beigetragen“) eingestuft werden.“⁸

Von den Betriebsrätinnen wird ein Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt herangezogen, das sich nicht auf Leistungsvergütungen, sondern auf Zuschüsse (hier die „Frankfurt-Zulage“) bezieht. Diese dürfen bei Teilzeitbeschäftigten nicht ohne Weiteres gekürzt werden. Die Richter gaben damit den Klagen zweier Buchhalterinnen statt, denen bei 70% Arbeitszeit auch nur 70% der Frankfurt-Zulage gezahlt wurde. Nach dem Urteil des Arbeitsgerichts Frankfurt⁹ sind Zuschüsse nicht automatisch an den Umfang eines Arbeitsverhältnisses gebunden.

In einer Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zu Teilzeitarbeit¹⁰ wird ausgeführt: „Zulässig ist eine unterschiedliche Behandlung grundsätzlich also nur, wenn sie nicht wegen der Teilzeitarbeit, sondern aus anderen Gründen, wie z.B. wegen der anderen Arbeitsleistung, einer geringeren Qualifikation oder Berufserfahrung, erfolgt.“

Bringen Teilzeitkräfte weniger Leistung?

Teilzeitkräften wird häufig eine geringere Leistungsfähigkeit mit der Begründung unterstellt, sie seien weniger berufs-, sondern stärker familien- und freizeitorientiert. Dies habe eine geringere Motivation zur Folge. Auch leide ihre Leistungsfähigkeit unter der geringeren Anwesenheit im Unternehmen,

wodurch sie keinen direkten Zugang zu wesentlichen Vorgängen und Informationen hätten. Dem steht die Beobachtung entgegen, dass Teilzeitkräfte in der vereinbarten Arbeitszeit oft produktiver arbeiten als Vollzeitkräfte, unter anderem da bei ihnen weniger Ermüdungseffekte auftreten.

Geschlecht	Arbeitszeit
Alle	VZ/TZ
Männlich	VZ
Weiblich	VZ
Männl./weibl.	VZ
Männl./weibl.	TZ

⁹ BAG-Entscheidung AZ 4 Ca 12999/02 vom 19.11.2003

¹⁰ BMWA 2004, S. 16

In der betrieblichen Praxis scheint die Vermutung der geringeren Leistungsfähigkeit von Teilzeitkräften zu überwiegen. Eine Reihe von Beurteilungsstatistiken zeigt eine Benachteiligung von Teilzeitbe-

schäftigten auf Grund ihrer eingeschränkten Arbeitszeit. Durch den hohen Frauenanteil an den Teilzeitbeschäftigten sind es überwiegend Frauen, die hier benachteiligt werden.¹¹

! BEISPIEL

■ In einem Unternehmen stellen Teilzeitbeschäftigte knapp ein Drittel der Beschäftigten. Es handelt sich überwiegend um Frauen. Sie schnitten im Vergleich zu Vollzeitkräften bei den Beurteilungen um durchschnittlich einen Punkt schlechter ab. Während nur 27% der Vollzeitbeschäftigten unter zehn Punkten (von 20 möglichen Punkten) blieben, war dies bei Teilzeitbeschäftigten ein Anteil von 45%. Die folgende Abbildung gibt einen genaueren Einblick in die Verteilung der Beurteilungsergebnisse in den Jahren 2003 und 2004.

Verteilung der Beurteilungsergebnisse in 2003 und 2004

Punkte – Mittelwert 2004	Punkte – Mittelwert 2003	Anteil der Beschäftigten unter 10 Punkten	Anteil der Beschäftigten zwischen 9 u. 10 Punkten
10,47	10,53		
10,69	10,80		
10,36	10,96		
10,86	10,88	27%	47%
9,61	9,57	45%	58%

¹¹ Vgl. hierzu auch Schreyögg 2004

Wie wird dieser Teilzeiteffekt von Seiten der Betriebsparteien begründet? Der Betriebsrat führt die durchschnittlich schlechtere Beurteilung der Teilzeitbeschäftigten auf das Beurteilungskriterium der zeitlichen Flexibilität zurück. „Ihre meist vorhandene Bindung an feste Zeiten macht es Vorgesetzten schwer, flexibel zu reagieren.“ Ähnliches gelte für die Kriterien „Überstunden“ und „Weiterbildungsbereitschaft“. Ein Vertreter des Personalmanagements vermutet, dass bei Teilzeitkräften die Berufstätigkeit eine geringere Rolle spielt und es bei geringer Arbeitszeit für sie schwieriger sei, „qualifikationsmäßig mitzuhalten“. Daher sei es Ziel der Personalabteilung, keine Teilzeitarbeitsverhältnisse unter 17 Std./Woche (hier 50% der tariflichen Arbeitszeit) abzuschließen. Um die Beurteilungsverzerrungen bei Teilzeitkräften zukünftig zu vermeiden, hat jeder Bereich die Aufgabe erhalten, die Ergebnisse daraufhin zu analysieren und die Problematik im Rahmen der nächsten Mitarbeiterjahresgespräche zu thematisieren.

■ Auch in einem anderen Unternehmen werden Teilzeitkräfte unterdurchschnittlich bewertet und vergütet. Dies liegt nach Auffassung des Betriebsrats daran, dass sie bei sehr geringer Arbeitszeit vergleichsweise wenig Kontakt zu ihrer Führungskraft haben und der Beobachtungszeitraum zur Beurteilung der Leistung sehr kurz ist. Angesprochen wird damit ein für solche Beurteilungen typisches verfahrensbedingtes Problem: Da die Leistung nicht an Ergebnissen gemessen, sondern am Verhalten der Person eingeschätzt wird, hängt die Beurteilung auch von der Zeit ab, die die beurteilende Person für die Beobachtung objektiv hat bzw. sich subjektiv nimmt.

Dem Verdacht einer unterdurchschnittlichen Leistungsvergütung sollte mit Hilfe von betrieblichen Daten nachgegangen werden. Hinreichend nach Geschlechtern differenzierte Leistungsentgelt-Statistiken, die genaue Aufschlüsse über mögliche Diskriminierungen geben, liegen nur in wenigen der untersuchten Unternehmen und Verwaltungen vor. In dem zuletzt genannten Beispiel konnten lediglich die Daten zur Leistungsvergütung von teilzeitbeschäftigten Frauen und Männern – sowohl nach Köpfen als auch umgerechnet in Vollzeitäquivalente – analysiert werden. Auf Basis der zur Verfügung stehenden Daten ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abbildung):

Unternehmensbeispiel: Leistungsvergütung von Teilzeitbeschäftigten, 2005

EG	Zahl der Frauen/ Männer	LV Frauen in € (pro Kopf)	LV Frauen in % der LV von Männern (pro Kopf)	LV Frauen in € (VZA)	LV Frauen in % der LV von Männern (VZA)
AT	338/63	4.803	79,5	7.295	91,9
TG 9	262/23	2.315	79,6	3.683	96,5
TG 8	376/23	2.161	71,2	3.391	80,7
TG 7	593/19	1.937	98,6	3.149	106,8
TG 6	935/20	1.644	88,8	2.758	101,3
TG 5	634/8	1.417	87,3	2.449	103,9
TG 4	65/7	1.194	80,5	2.059	104,9
TG 3	4/3	1.099	82,4	1.793	80,7

LV = Leistungsvergütung

EG = Entgeltgruppe, AT = außertarifliche Vergütung, TG = Tarifgruppe

VZA = Vollzeit-Äquivalente = Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten in Vollzeit umgerechnet

Die Daten zeigen, dass teilzeitarbeitende Frauen als beschäftigte Personen (!) sowohl im AT-Bereich als auch in allen Tarifgruppen durchgängig schlechtere Verdienstchancen hatten. Die Differenz ist am größten in Tarifgruppe 8: Hier erhielt eine teilzeitbeschäftigte Frau durchschnittlich 71,2% der Leistungsvergütung eines teilzeitbeschäftigten Mannes in derselben Tarifgruppe. Betrachtet man allerdings die durchschnittlichen Leistungsentgelte nach Vollzeitäquivalenten (= Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten in Vollzeit umgerechnet), zeigt sich ein ausgeglicheneres Bild der absoluten Verdienstchancen. Dann erscheinen die Verdienstabstände zu den teilzeitbeschäftigten Kollegen wesentlich geringer, zum Teil erhalten Frauen danach sogar eine höhere Leistungsvergütung. Wenn es also um die Überprüfung der Verdienstchancen einzelner Frauen und Männer geht, sind die Daten aussagekräftiger, wenn sie nach Köpfen aufgeschlüsselt sind.

Die vorliegenden Daten erhärten den Verdacht, dass weibliche Teilzeitbeschäftigte beim Leistungsentgelt benachteiligt werden. Zwar könnte eingewendet werden, dass weitere Daten zu den Arbeitszeiten der teilzeitbeschäftigten Frauen und Männer herangezogen werden müssten. Dann könnte anhand der Arbeitszeitdaten geprüft werden, ob teilzeitbeschäftigte Männer möglicherweise länger arbeiten als Frauen und es ihnen daher möglich ist, eine höhere Leistung zu erbringen. Letztlich rechtfertigt aber

allein die höhere Leistung eine unterschiedlich hohe Leistungsvergütung bei gleicher oder gleichwertiger Tätigkeit. Die Dauer der vertraglichen Arbeitszeit stellt für sich allein betrachtet keine überzeugende Bezugsgröße für die Berechnung der Leistungsvergütungen dar. Nähere Klärungen könnten in diesem Falle nur die Leistungsdaten nach Geschlecht bringen – entweder Beurteilungsergebnisse oder Zielerreichungsgrade oder gemessene Leistungsgrade.

Strafpunkte bei Familienarbeit

In Regelungen zu Leistungsvergütungen sind mitunter Kriterien zu finden, die an Lebenssituationen und Möglichkeiten von Beschäftigten orientiert sind, die keine familiären Verpflichtungen zu erfüllen haben.

Ihnen fällt es leichter:

- Überstunden zu machen
- sich in der Freizeit fortzubilden
- pünktlich und berechenbar zu sein
- die Berufstätigkeit kontinuierlich weiterzuführen
- den Einsatzort zu wechseln
- auf Dienstreisen zu gehen.

Problematische Beurteilungskriterien können daher z.B. sein: zeitliche Flexibilität, Arbeitsmenge, Engagement, Fortbildung oder Fortbildungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Erfahrung, Mobilität.

Oftmals ergibt sich eine mittelbare Diskriminierung nicht schon aus dem Kriterium als solchem, sondern erst aus der fehlenden oder unklaren Definition. Es bleibt den Beurteiler/-innen überlassen, wie sie Kriterien wie „Fortbildungsbereitschaft“ oder „Engagement“ interpretieren. Schon die Regelung, dass die Leistungen in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erbracht sein müssen, könnte hier mehr Klarheit schaffen.

In der betrieblichen Praxis finden sich zahlreiche Kriterien, die ähnliche Sachverhalte wie die oben genannten erfassen, aber anders bezeichnet sind.

! BEISPIEL

In einem Unternehmen wird den Führungskräften ein Katalog von Beurteilungskriterien als Arbeitshilfe zur Verfügung gestellt. Sie suchen sich für die Beurteilung der ihnen unterstellten Beschäftigten nach eigenem Ermessen sinnvolle und anwendbare Beurteilungskriterien heraus. In seiner Gesamtheit enthält dieser Kriterienspeicher drei Hauptkriterien mit jeweils sieben bis 19 Einzelkriterien, zusätzlich wird das Hauptkriterium „Führung“ anhand von neun Einzelkriterien konkretisiert. In diesem Kriterienspeicher befinden sich insbesondere unter den Einzelkriterien auch solche, die zu Ungunsten von Frauen und Männer mit familiären Verpflichtungen ausgelegt werden können. Hierzu zählen:

Beratungskompetenz ...

... richtet seine Beratung an den Erwartungen und Bedürfnissen seiner Kunden aus.

Frage: Auch dann, wenn Kunden außerhalb der üblichen Arbeitszeit beraten werden wollen?

Belastbarkeit ...

... stellt sich bewusst veränderten Bedingungen und anspruchsvollen Tätigkeiten.

Frage: Auch zeitlich veränderten Bedingungen?

Flexibilität ...

... ist bereit, sich in Bezug auf seine Aufgabe und auch räumlich zu verändern, sieht dies als Chance an.

Frage: Räumliche Veränderung als Chance für schulpflichtige Kinder und pflegebedürftige Angehörige?

Fachwissen ...

... investiert selbst in den Erhalt und den Ausbau seiner professionellen Fähigkeiten.

Frage: Was? Geld? Zeit? Freizeit?

Der Betriebsrat dieses Unternehmens räumt ein, dass Führungskräfte unbewusst eher zugunsten von Männern als von Frauen entscheiden könnten, da weibliche Beschäftigte nicht stets verfügbar seien. Die Beurteilung der Kriterien „Qualifizierung“ und „Weiterbildung“ könnte aus den gleichen Gründen problematisch sein. Allerdings gilt einschränkend, dass Leistungen außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit vermutlich nur in bestimmten Bereichen berücksichtigt werden; inwieweit dies der Fall ist, hängt von der individuellen Einstellung der Vorgesetzten ab.

Diskriminierungsanfällige Kriterien dieser Art finden sich nicht nur in merkmalsorientierten Beurteilungen, auch Zielvereinbarungen können diesbezüglich problematisch sein. Werden z.B. Umsatzziele vereinbart,

könnten hierbei Leistungsziele vereinbart werden, die von Beschäftigten mit Familienpflichten schwerer erreichbar sind als von Beschäftigten, die keine Verpflichtungen dieser Art haben.

! BEISPIEL

■ Bei den Zielvereinbarungen in einem Unternehmen könnten durchaus unterschiedliche Möglichkeiten in der zeitlichen Verfügbarkeit von Beschäftigten berücksichtigt werden. Ist zum Beispiel „Umsatz“ eine Zielgröße, könnten unterschiedliche Zielniveaus vereinbart werden. Würden dann die Ziele zu 100% erreicht, wäre der Bonus in allen Fällen gleich hoch. Allerdings kann es dadurch auch zu Konflikten unter den Beschäftigten kommen, wenn Beschäftigte für ihre höheren Leistungsergebnisse ebenso viel Entgelt erhalten wie Beschäftigte mit geringeren Zielen und Leistungsergebnissen.

■ In einem anderen Unternehmen wird das Kriterium Anwendung von Wissen verwendet, das sich ebenfalls als problematisch im Hinblick auf die Chancengleichheit erweisen kann. In dem Beurteilungsbogen soll die Anwendung des erforderlichen Wissens bewertet werden. Dazu gehört unter anderem „Nutzung und Ausbau von fachlichen Kenntnissen/Erfahrungen“. Viele Führungskräfte würden bei diesem Kriterium die Bestnote vergeben, wenn Beschäftigte externe Fachseminare besuchen und/oder sich durch Fachliteratur auf dem Laufenden halten. Auch wenn angesichts der in diesem Unternehmen herrschenden Arbeitszeitkultur vieles dafür spricht, dass besondere Leistungen innerhalb der Arbeitszeit erbracht werden sollen, ist fraglich, ob dies für Fachseminare und Literaturstudien auch bei hoher Arbeitsbelastung durchgängig gelten kann. Für die hier beschäftigten Mitarbeiterinnen ist jedenfalls klar, dass umfangreiche Weiterbildungen mit Abschluss für Beschäftigte mit Familienpflichten schwieriger zu realisieren sind. Die Diskriminierungsgefahr wird noch dadurch verstärkt, dass sich die Kriterien „Anwendung des erforderlichen Wissens“ und „fachliche Arbeitsergebnisse“ inhaltlich überschneiden.

Hiermit wird ein neuer Problem-
punkt angesprochen: Umfangreiche
Kriterienkataloge erhöhen die Ge-
fahr von Überschneidungen. Handelt
es sich um diskriminierungsanfällige
Kriterien, kann dies besonders
nachteilig für Angehörige eines
Geschlechts wirken: Beschäftigte,

die zeitlich und räumlich flexibler
sind, erhalten nicht nur bei einem
Kriterium viele Punkte, sondern
schneiden auch bei dem zweiten,
inhaltlich ähnlichen Kriterium
besser ab und erzielen somit ein
höheres Leistungsentgelt.

! BEISPIEL

Mit der besonderen Problematik unvorhersehbarer Freistellungswünsche von Teilzeitbeschäftigten, z. B. auf Grund einer Erkrankung des Kindes oder eines Elternsprechtages, haben sich die Betriebsparteien eines Unternehmens auseinander gesetzt und nach Lösungen gesucht, die Folgeprobleme innerhalb von Teams minimieren können: Im Rahmen des dort praktizierten Zielvereinbarungssystems wäre es wünschenswert gewesen, das Ziel „Erreichbarkeit für Kund/-innen“ auszuwählen, da dies ein wichtiges unternehmerisches Ziel darstellt. Trotz der hohen Bedeutung wurde die Erreichbarkeit nicht als Teamziel bestimmt, damit es innerhalb der Teams nicht deswegen zu Konflikten kommt. Dadurch konnte vermieden werden, dass Teams mit einem hohen Anteil an teilzeitbeschäftigten Müttern und Vätern geringere Leistungsentgelte erzielen als andere Teams.

Diskriminierungsanfällige Kriterien dieser Art sind nicht nur in kollektiven Regelungen privatwirtschaftlicher Unternehmen zu finden, sondern auch in Verordnungen des

öffentlichen Dienstes. Subjektiv interpretierbare Kriterien sind hier allerdings kein Versäumnis der Betriebsparteien, sondern politische Absicht der Verantwortlichen.

! BEISPIEL

■ In einer Landesverwaltung sollte zwar die Vergabe von Prämien eigenverantwortlich von den jeweiligen Dienststellenleiter/-innen entschieden werden, dennoch wurden vom Innenministerium konkrete Kriterien empfohlen. Darunter befinden sich auch solche, die bei entsprechender Interpretation Beschäftigte mit Familienaufgaben benachteiligen können. Hierbei handelt es sich insbesondere um die Kriterien „besondere Flexibilität und Mobilität in Anpassung an dienstliche Sondersituationen und Bedürfnisse“ sowie „Bereitschaft zur Übernahme von Sonderaufgaben ...“.

■ Im Besoldungsbereich sind Leistungskriterien für Leistungsprämien in der Regel jedoch nicht fixiert. Für eine Repräsentantin der beschäftigten Frauen in einer Kommunalverwaltung führt dies zu „geheimen“ Leistungskriterien – für sie ein Grund, Leistungsprämien rundweg abzulehnen. Sie liefen darauf hinaus, dass sich Leistung an einem männlichen Idealbild orientiere und ein Engagement honoriere, das über den normalen Arbeitszeitrahmen hinausgeht.

Typisch männlich – typisch weiblich?

Anfang der 50er Jahre vertraten Arbeitsrichter in Deutschland die Auffassung, „Männerleistung“ sei Normleistung, während „Frauenleistung“ eine Minderleistung darstelle.¹² Diese damals weit verbreitete Auffassung wurde nicht nur damit begründet, Frauen hätten im Allgemeinen eine schwächere physische und psychische Konstitution, sondern darüber hinaus wurde behauptet, ihr berufliches Interesse sei geringer als bei Männern und sie würden wesentlich längere Zeiten des Arbeitsaus-

*falls aufweisen, z.B. durch Krankheit. Frauen mit Familie würden entschuldigt oder auch unentschuldigt fehlen, weil sie samstags Hausputz machten und montags Washtag hätten.*¹³

Heute mögen viele Menschen diese Sichtweise als antiquiert und überholt ansehen. Wie die diskriminierungskritische Forschung zu Personalbeurteilungen und Entgeltgleichheit zeigt, scheinen Vorurteile hinsichtlich einer Minderleistung über die Jahre lebendig geblieben zu sein.¹⁴

¹² LAG Hamm Entscheidung vom 15.6.1951, AZ 2Sa 84/51

¹³ Vgl. Winter 1998, 34 ff.

¹⁴ U.a. Schreyögg 2004, Winter 1998, Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit 2005

! BEISPIEL

Dies zeigt auch das Beispiel einer Landesverwaltung, die Beurteilungsergebnisse von Beamten und Beamtinnen (ohne Entgeltbezug) nach Geschlecht differenziert ausgewertet hat.

Verteilung der Beurteilungsergebnisse nach Geschlecht in einer Landesverwaltung

	Gesamte Verwaltung		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
Anteil mit der höchsten Punktzahl 6 bzw. 7*	26,7	54,3	25,5	75,0	7,7	13,0
Anteil mit der niedrigsten Punktzahl 4*	18,3	8,6	19,1	8,3	15,4	8,7
Durchschnittlich erzielte Punktzahl*	5,1	5,5	5,1	5,7	5,2	5,5

*in Prozent

Wie die Abbildung zeigt, erhielt ein höherer Anteil der Männer sowohl insgesamt als auch im gehobenen und höheren Dienst bessere Beurteilungsnoten. Die Differenz war insbesondere im gehobenen Dienst bemerkenswert: Hier erhielten drei Viertel der Männer die Bestnote, jedoch nur ein Viertel der Frauen. Die schlechteste Note erhielten hier nur 8,3% der Männer, dagegen 19,1% der Frauen.

Angesichts dieser Befunde stellt sich die Frage, inwieweit und durch welche Mechanismen sich das Vorurteil von der weiblichen Minderleistung in Leistungsentgeltsystemen Geltung verschaffen kann. Ein wichtiges Einfallstor hier bilden die Leistungskriterien, d.h. ihre Auswahl, ihre Definition und Anwendung.

Wenn Kriterien durch Geschlechterstereotype geprägt sind ...

... haben Frauen meist die schlechteren Karten, wie dieser Abschnitt zeigen wird. Doch zunächst gilt es zu klären, was unter Stereotypen zu verstehen ist.

Unter Stereotypen versteht man in den Sozialwissenschaften „allgemeine, verbreitete, im Laufe der Sozialisation erworbene Annahmen über bedeutsame Eigenschaften einer Personengruppe. Stereotype wirken vereinfachend, reduzieren Komplexität bei Wahrnehmungs- bzw. Urteilsprozessen und sind in diesem Sinne nützlich. Aber sie verallgemeinern auch und lenken vom konkreten Einzelfall ab, da einer Person unhinterfragt vermutete Eigenschaften der Gruppe zugeordnet werden, zu der sie gehört“.¹⁵ Geschlechterstereotype sind demnach gesellschaftliche verbreitete Überzeugungen über Eigenschaften, Verhaltensweisen und Rollen von Frauen und Männern.¹⁶

Die Wahrnehmung einer anderen Person erfolgt stets unwillkürlich zunächst über die Wahrnehmung ihrer Geschlechtszugehörigkeit. Deshalb spielen Geschlechterstereotype auch bei der Beurteilung der Leistung von Frauen und Männern eine große Rolle. Auch in der Beurteilungssituation können Stereotype das Handeln erleichtern, indem mehr oder weniger bewusst auf „fertige Lösungen“, d.h. in diesem Fall Leistungseinschätzungen, zurückgegriffen wird. Damit werden Leistungen von Frauen und Männern nicht mehr vorurteilsfrei betrachtet, sondern sie werden ihnen auf der Basis von Geschlechterstereotypen zugeschrieben und in eine Wertehierarchie eingeordnet.

¹⁵ Fried/Wetzel/Baitsch 2000: 13

¹⁶ Vgl. für viele zusammenfassend Fried/Wetzel/Baitsch 2000: 32

Beispiele für Kriterien, in denen Geschlechterstereotype besonders wirksam sein können, sind:

■ *Belastbarkeit:* Im stereotypen Denken sind Männer belastbarer als Frauen. Insbesondere Frauen, die doppelt belastet sind, können in der Arbeit nicht „ihren Mann stehen“.

■ *Intellektuelle Fähigkeiten:* In der unzulässigen Verallgemeinerung wird davon ausgegangen, dass Männer rationaler sind und eine höhere theoretische und technische Intelligenz aufweisen.

■ *Durchsetzungsfähigkeit:* Das Geschlechterstereotyp ordnet Frauen eine größere Konfliktscheu und damit geringere Durchsetzungsfähigkeit zu, während Männern eher unterstellt wird, dass sie zäh, hartnäckig und energisch ihr Ziel verfolgen.

■ *Entscheidungsfähigkeit:* Weit verbreitet ist hier die Unterstellung, dass Frauen emotional, „aus dem Bauch heraus“ entscheiden, während Männer ihre Entscheidung nach rationalem Kalkül und mit analytischem Verstand treffen. Darüber hinaus wird Frauen nachgesagt, sie benötigten für eine Entscheidung umfangreiche Abstimmungsprozesse

mit anderen Personen und deshalb oft unangemessen viel Zeit. Männern hingegen wird in größerem Umfang zugetraut, auch „einsame Entscheidungen“ treffen zu können, wenn es sich denn als notwendig erweist.

■ *Soziale Kompetenz:* Hier handelt es sich um eine Stärke, die im Vorurteilsdenken Frauen zugeschrieben wird. Danach haben sie mehr Einfühlungsvermögen sowie eine höhere Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Sie gelten daher im Vorurteilsdenken als die besseren Führungskräfte.

! BEISPIEL

Eigenschaftsbezogene Kriterien sind besonders anfällig für Geschlechterstereotype, aber auch verhaltensbezogene Kriterien können durch sie geprägt sein.

Kriterien in Unternehmen A

Im Vorurteil typisch männlich	Im Vorurteil typisch weiblich
<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse- und Synthesefähigkeit ■ vernetztes Denken ■ Umsetzung von Entscheidungen ■ Beschäftigungsfähigkeit* 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsfähigkeit ■ Kontaktfähigkeit ■ Kreativität ■ Perspektivenwechsel

*Fähigkeit zur Erweiterung beruflicher Fähigkeiten und Vorantreiben der beruflichen Entwicklung in Eigeninitiative im Unternehmensinteresse.

Kriterien in Unternehmen B

Im Vorurteil typisch männlich	Im Vorurteil typisch weiblich
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungsgeschick ■ Ergebnis-/Abschlussorientierung ■ Analysefähigkeit ■ ziel- und lösungsorientiertes Verhalten bzw. Führen ■ Belastbarkeit ■ Durchsetzungsvermögen ■ Entscheidungskraft ■ Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kommunikationsfähigkeit ■ Kontaktfähigkeit ■ Verantwortungsbereitschaft im Team ■ Weitergabe von Wissen ■ Kreativität

Dass „soziale Kompetenz“ ein Kriterium darstellt, das eher Frauen zugeschrieben wird, kann ein Betriebsrat einer Bank bestätigen. Auch für ihn gilt: „Mütter sind besser als Frauen, Frauen sind besser als Männer.“ Einschränkend fügt er allerdings hinzu: „Aber manche Frauen sind die besseren Männer.“ – Was das gängige Stereotyp allerdings eher bestätigt als widerlegt.

Zählen Vermutungen oder Tatsachen?

Mit einem Diskriminierungsmechanismus besonderer Art hatte sich der Europäische Gerichtshof im sogenannten Brunnhofer-Urteil zu befassen.¹⁷ Es ging hierbei um eine Festlegung von Leistungsentgelten, die sich auf vermutete Leistungsschwächen anstatt auf Tatsachen stützte. In der Wirkung auf das Entgelt kann sich eine solche Vergabepraxis als geschlechtsdiskriminierend herausstellen. Der hier dargestellte Fall liefert ein Beispiel dafür, dass bei Frauen ungeprüft von einer Minderleistung ausgegangen wird. Es zeigt zugleich einen weiteren Diskriminierungsmechanismus auf: die willkürliche Setzung der Höhe des Leistungsentgelts zu Lasten von Frauen.

Der Fall stellte sich wie folgt dar: Eine österreichische Arbeitnehmerin hatte gegen ihren Arbeitgeber, die österreichische Postsparkasse AG, geklagt, weil sie ein niedrigeres Monatsentgelt als ein männlicher Kollege erhielt. Das Grundentgelt war bei beiden Beschäftigten gleich, jedoch hatte der Mann eine höhere individuelle Zulage erhalten als die Zulage, die der Frau bei ihrer Einstellung vertraglich zugesichert worden war.

Der Arbeitgeber rechtfertigte den Unterschied bei der Zulage damit, dass die Qualität der Leistung der Klägerin schlechter gewesen sei als die des Mannes. Außerdem habe er wichtigere Tätigkeiten ausgeübt.

¹⁷ EuGH-Entscheidung vom 26.6.2001
Rs C-381/99 (Brunnhofer)

Der EuGH geht in seiner Entscheidung von Artikel 141 Absatz 2 des EG-Vertrages (vormals Artikel 119 Abs. 3) aus, der bestimmt, dass das gewährte Entgelt bei einer nach Akkord bezahlten Arbeit auf Grund der gleichen Maßeinheit festgesetzt wird. Weiter wird ausgeführt, dass es „zum Wesen der Natur der nach Akkord bezahlten Arbeit gehört (...), dass der Arbeitgeber die Produktivität der Arbeitnehmer und damit ihre persönliche Leistungsfähigkeit berücksichtigen kann“. (EuGH-Urteil „Brunnhöfer“, Randnr. 71)

Dies war jedoch im anhängigen Klageverfahren nicht der Fall, denn die niedrigere Zulage der Frau war bereits bei ihrer Einstellung festgelegt worden. Wie sich ihre persönliche Leistungsfähigkeit entwickeln würde, war zu diesem Zeitpunkt noch nicht bekannt. Daher entschied der EuGH wie folgt:

„Daher kann ein Arbeitgeber bei der Einstellung der betroffenen Arbeitnehmer nicht einem bestimmten Arbeitnehmer ein niedrigeres Entgelt als einem Kollegen anderen Geschlechts zahlen und diesen Unterschied später damit begründen, dass der Letztgenannte bessere Arbeit geleistet oder dass sich die Qualität der vom Erstgenannten geleisteten Arbeit seit der Aufnahme der Tätigkeit immer mehr verschlechtert habe, wenn feststeht, dass die Betroffenen tatsächlich die gleiche oder zumindest eine gleichwertige Arbeit verrichten.“ (EuGH-Urteil „Brunnhöfer“, Randnr. 79)

Demzufolge müssen sich Unterschiede bei den Leistungszulagen auf *tatsächliche* und nicht vermutete Unterschiede in der persönlichen Leistungsfähigkeit oder der Qualität ihrer Leistungen begründen. Der Grund muss bei der Festsetzung bekannt und beurteilbar gewesen sein.¹⁸

¹⁸ Winter 2003: 540

Was ich nicht weiß, ...

Transparente Leistungsentgelt-systeme ermöglichen es den Beschäftigten nachzuprüfen, worauf Unterschiede bei Leistungszulagen oder -prämien beruhen. Diesem Anspruch werden viele Regelungen nicht gerecht. Sie erschweren Vergleichsbetrachtungen über die Gewährung von Leistungsvergütungen nicht nur zwischen

Frauen und Männern, sondern auch zwischen Belegschaftsgruppen mit anderen Merkmalen, die eine Diskriminierung begründen können (z.B. Alter, Herkunft, Behinderung).

Für Undurchschaubarkeit sind verschiedene Regelungs- und Praxisdefizite verantwortlich. Hier zunächst eine Übersicht:

Ursachen für Intransparenz in der Leistungsentgeltpraxis



Fehlende Kriterien

Fehlende Leistungskriterien sind vor allem für den Besoldungsbereich typisch. Viele öffentliche Verwaltungen orientieren sich in ihrer Leistungsvergütungspraxis am Bundesministerium des Innern, das auf Bundesebene die Entwicklung eines Kriterienkataloges zur qualitativen oder quantitativen Beurteilung von Leistungen eindeutig abgelehnt hat. Die Begründung: Ein

abstrakter Kriterienkatalog werde der Aufgabenvielfalt nicht gerecht und biete nicht die erforderlichen Entscheidungsfreiräume, die für dieses Führungsinstrument notwendig seien. Im Rahmen eines Expertengesprächs wurde uns erläutert, dass die Vergütungsstrukturen im öffentlichen Dienst derart transparent seien, dass man sich beim Leistungsentgelt ein wenig Intransparenz leisten könne.

! BEISPIEL

In diesem Sinne argumentierten auch Expert/-innen einer kommunalen Verwaltung: Ein weiter Ermessensspielraum sei für die Anwendung dieses Instrument von erheblichem Vorteil. Diese Argumentation erschien zunächst auch für viele Führungskräfte überzeugend. Jedoch stellte sich nach ersten Erfahrungen mit der Vergabe von Leistungsvergütungen bei einigen von ihnen ein Sinneswandel ein. Kriterienkataloge wurden nach der ersten, offenbar nicht leichten Anwendung der Verordnung als durchaus hilfreich bei der Vergabeentscheidung eingeschätzt. Außerdem könnten sie die getroffenen Entscheidungen gegenüber den Beschäftigten auf der Basis von Kriterienkatalogen besser legitimieren. Dies sei notwendig, denn einerseits forderten Beschäftigte, die keine Leistungsvergütung erhalten haben, eine Begründung hierfür ein. Erfolge diese nicht, seien sie schnell verunsichert und demotiviert. Andererseits fragten sich auch Beschäftigte, die eine Leistungsvergütung erhalten haben, auf Grund welcher Kriterien sie belohnt wurden. Bei fehlender Nachvollziehbarkeit werden Leistungsprämien von Vertreter/-innen beider Gruppen, Beurteiler/-innen wie Beurteilte, als „Nasenprämien“ kritisiert. Sowohl der Personalrat als auch die Gruppe der Leiter der Leistungs- und Verantwortungszentren sowie der Serviceeinheiten (LuV/SE) einer untersuchten Verwaltung haben deshalb dort nachdrücklich einen Kriterienkatalog eingefordert.

Unverbindliche Kriterienkataloge

Eine besondere Problematik stellen umfassende, unverbindliche Kriterienkataloge dar. Sie werden oftmals in der gut gemeinten Absicht erstellt, den Führungskräften Kriterien anzu-

bieten, die auf verschiedene Tätigkeiten zutreffen und ihnen so die Beurteilung zu erleichtern. Aus der Geschlechterperspektive führt dies allerdings zu dem Problem, dass Beschäftigte nach unterschiedlichen Kriterien beurteilt werden:

! BEISPIEL

Der Kriterienkatalog eines Unternehmens enthält mehrere Hauptkriterien, die durch Einzelkriterien konkretisiert sind. Eines der Hauptkriterien ist „Top Exzellenz“: Es wird wie folgt beschrieben: *„Die Fähigkeit, qualitätsbewusst zu handeln (Qualität), Aufgabenstellungen hinsichtlich der Inhalte zu erfassen und zu strukturieren (Analyse) sowie das Vermögen, Handlungsalternativen und kreative Einfälle einer Lösung zuzuführen (Synthese). Die Fähigkeit, übergreifende Zusammenhänge herzustellen (Vernetztes Denken). Das Ausmaß an fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten (Fachkompetenz). Die Fähigkeit, die Aufgaben ergebnisorientiert und wirtschaftlich zu erledigen (Effizienz/Ergebnisorientierung). Die Fähigkeit, sich auch in schwierigen Situationen mit gleich bleibend hoher Leistung zu engagieren (Engagement und Belastbarkeit) und Aufgaben aus eigenem Antrieb voranzutreiben (Eigeninitiative). Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu vertreten (Selbstständigkeit). Das Vermögen, in Entscheidungssituationen Lösungswege zu erkennen und auch in unklaren Situationen Entscheidungen treffen zu können (Entscheidungsverhalten) und sie entschlossen umzusetzen (Umsetzung).“* Diese Vielfalt von Einzelkriterien eröffnet der Führungskraft die Möglichkeit, einem Mitarbeiter eine hohe „Analysefähigkeit“ zu bescheinigen und einer Mitarbeiterin Schwächen bei dem Unterkriterium „Engagement und Belastbarkeit“ zu attestieren. Dies könnte dazu führen, dass der Mitarbeiter unter „Top Exzellenz“ vier Punkte erhält, obwohl sein Engagement und seine Belastbarkeit möglicherweise ebenso gering sind wie die der Kollegin. Die Kollegin jedoch erhält nur einen Punkt, obwohl sie möglicherweise eine ebenso hohe Analysefähigkeit besitzt wie ihr Kollege. Eine zweite Führungskraft mag wiederum andere Einzelkriterien bei Männern und Frauen auswählen.

Es wird in diesem Unternehmen zwar der Versuch unternommen, einheitliche Maßstäbe im Rahmen von sog. Integrationsrunden zu erreichen. Jedoch ist fraglich, ob damit die Diskriminierungspotenziale dieses Instruments erheblich verringert werden können, weil nach wie vor die Möglichkeit der Auswahl besteht und auch für die Integrationsrunden bislang kein einheitliches und transparentes Verfahren erarbeitet werden konnte. Darüber hinaus ist für Beschäftigte nicht nachvollziehbar, nach welchen Kriterien die Beurteilungsergebnisse „bereinigt“ und die Maßstäbe angeglichen werden.

Systemvielfalt innerhalb eines Unternehmens

Wenn überprüft werden soll, ob Frauen und Männer beim Leistungsentgelt gleiche Verdienstchancen haben, dann fällt dies dort besonders

schwer, wo innerhalb der Belegschaft unterschiedliche Verfahren der Leistungsvergütung mit unterschiedlichen Bewertungsregeln angewendet werden.

! BEISPIEL

In einem Unternehmen sind gleichzeitig vier Elemente leistungs- bzw. erfolgsbezogener Vergütung geregelt: Leistungsprämie, Prämienscheck, Zielprämiensystem und Erfolgsbeteiligung. Teils gelten diese Elemente für dieselben, teils für unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Die Elemente folgen darüber hinaus unterschiedlichen Bewertungsregeln. Allein die Regelungstexte sind für Laien auf diesem Gebiet schwer zu durchschauen. Einer/einem einzelnen Beschäftigten dürfte es schwer fallen zu prüfen, worauf interindividuelle Unterschiede beim Leistungsentgelt zurückzuführen sind.

Tabuisierung von Leistungsvergütungen

In vielen Unternehmen und Verwaltungen wird Wert darauf gelegt, dass Vergabe und Höhe der Leistungsvergütungen geheim bleiben. Es wird nach dem Motto verfahren: „Leis-

tungsprämien vergibt man, aber man spricht nicht darüber!“ Auch diese Strategie erschwert den Vergleich und die Prüfung, ob nach dem Grundsatz der (Geschlechter-)Gerechtigkeit verfahren wird.

! BEISPIEL

Dieser Strategie folgt auch eine kommunale Verwaltung. Es erscheint den Expert/-innen des Personalmanagements wichtig, dass die Beschäftigten nicht wissen, wer eine Leistungszulage oder -prämie erhalten hat, um Neidgefühle und daraus entstehende Konflikte zu vermeiden. Dies werde auch von vielen Beurteiler/-innen begrüßt. Die Notwendigkeit, Vergabeentscheidungen gegenüber den Beschäftigten zu begründen, entfällt durch deren Unkenntnis. Zum Teil haben aber auch befragte Beschäftigte kein Interesse daran, sich „zu outen“, da es ihnen nach eigenen Worten „peinlich“ sei, aus einem Verfahren Nutzen zu ziehen, das sie selbst nicht durchschauen und für fragwürdig halten.

In Einzelfällen wird innerhalb dieser Verwaltung jedoch auch anders verfahren. So setzten sich z.B. die Beschäftigten einer Abteilung auf Anregung ihres Vorgesetzten zusammen und erarbeiteten einen Vorschlag, wer eine Leistungsprämie erhalten sollte. Bei der Entscheidung der Gruppe spielte jedoch nicht nur die Leistung, sondern auch ein leistungs-fremdes Kriterium eine Rolle: die soziale Lage der Beschäftigten.

Unklare Bezüge zwischen Leistungsbeurteilung und Leistungsentgelt

In der Regel steht die Beurteilung der

Leistung in erkennbarem Zusammenhang zur Festlegung des Leistungsentgeltes. In einem Unternehmen war dies jedoch nicht der Fall:

! BEISPIEL

Hier stellt das Mitarbeitergespräch zwar die Grundlage für die Berechnung der Leistungsprämie dar, jedoch wurde es formal davon entkoppelt. Das bedeutet, dass die Leistungen der Beschäftigten in dem Gespräch qualitativ eingestuft und erst später Bezüge zum Entgelt in Form von Punktwerten und Prämienhöhen hergestellt werden. Nach Abschluss des Mitarbeitergesprächs ist den Beschäftigten deshalb nicht klar, zu welchen finanziellen Resultaten die Leistungsbewertung führen wird. Diese Entscheidung fällt erst, nachdem die Abteilungsleiter jeweils eine Rangreihe erstellt und diese mit einer Vorschlagsliste der Prämienempfänger/-innen an den Hauptabteilungsleiter weitergeleitet haben. Dieser entscheidet dann über die Gesamtvergabeliste. Zwischen dem Mitarbeitergespräch im Oktober/November und der Auszahlung der Leistungsprämie liegt überdies mehr als ein Vierteljahr.

Aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen löst diese Intransparenz Zweifel an der Gerechtigkeit der Vergütungspraxis und Unzufriedenheit aus. Die Irritation wurde dort noch vergrößert, wo in den Mitarbeitergesprächen gute Leistungen und Stärken attestiert wurden, die aber später nicht zu einer Leistungsprämie führten. Mitarbeiterinnen sagen hierzu:

„Die Motivationswirkung könnte höher sein, wenn direkter über die Leistungsprämie geredet würde.“

„Wenn man Stärken hat, heißt das noch lange nicht, dass man eine Leistungsprämie bekommt.“

„Es ist nicht nachvollziehbar, was mit den Beurteilungen passiert.“

„Die Beurteilung ist nachvollziehbar, nicht aber die Vergabe der Leistungsprämie.“

„Die Leistungsprämie ist abhängig davon, wie der Abteilungsleiter seine Vorschläge gegenüber dem Hauptabteilungsleiter begründet.“

Fehlende Auswertung der Vergabepaxis

In vielen Unternehmen und Verwaltungen wird die Vergabepaxis der Leistungsentgelte weder allgemein noch spezifisch im Hinblick auf Geschlechtergerechtigkeit ausgewertet. Es ist vielfach nicht bekannt, wie sich die Regelungen im

Hinblick auf die Gleichbehandlung der Beschäftigten auswirken, weil keine oder nur gering ausdifferenzierte Daten zusammengestellt und ausgewertet werden. Sind die Wirkungen nicht bekannt, wird auch kein Handlungsbedarf gesehen, das bestehende System zu reformieren.

! BEISPIEL

Einen positiven, jedoch nicht hinreichenden Ansatz zur Analyse des Ist-Zustandes zeigt das Beispiel einer Landesverwaltung. Hier sollen die Erfahrungen über die Einführung von leistungsbezogenen Bezahlsbestandteilen auf Bund-/Länderebene ausgetauscht werden. Deshalb wurden die obersten Landesbehörden gebeten, dem Finanzministerium zum Jahresende detaillierte Angaben zu übermitteln, und zwar zur

- Gesamtzahl der tatsächlich vergebenen Leistungsprämien und -zulagen je Behörde/Einrichtung, unterteilt nach Laufbahngruppen und Besoldungsgruppen sowie nach Geschlecht
- Gesamtzahl der höchstmöglichen Leistungsprämien und -zulagen je nach Behörde/Einrichtung
- jeweiligen Anzahl von Widerspruchs- und Klageverfahren und deren Ausgang.

Bei näherer Überprüfung stellte sich jedoch heraus, dass diese Daten für eine Einschätzung möglicher Diskriminierungen nicht aussagekräftig genug sind. Erforderlich ist außerdem der Prozentanteil derjenigen Frauen und Männer an den Beschäftigten in der jeweiligen Besoldungsgruppe, die eine Leistungsvergütung erhalten haben. Zudem fehlten Angaben zur Höhe der gezahlten Leistungsentgelte.

Im Ergebnis: Viele Regeln und Verfahren führen zu Intransparenz

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass eine geringe Regulation, eine hohe Verfahrenskomplexität sowie unklare Transformationsregeln von der Leistung zum Entgelt zur Intransparenz der Leistungsvergütungspraxis beitragen. Eine Tabuisierung des Themas sowie eine fehlende Evaluierung erschweren die Durchschaubarkeit und Überprüfbarkeit der Entscheidungen. Resultat ist oft eine *uneinheitliche Beurteilungs- und Entlohnungspraxis*. Insoweit ist es nicht verwunderlich, wenn verschiedene Führungskräfte bei der Beurteilung einer Person nicht zu den gleichen Ergebnissen kommen.

Die obige Darstellung der Mechanismen von Intransparenz ließe sich noch erweitern, so z. B. um fehlende Gewichtung von Kriterien bzw. Zielen. Beurteiler/-innen können die Kriterien nicht nur frei interpretieren, sondern ihnen auch eine hohe oder niedrige Bedeutung im Rahmen der Gesamtbeurteilung geben – je nach individueller Wertschätzung. Wie eine Untersuchung in der Landesverwaltung Niedersachsen ergab, wurden Frauen zwar ausgeprägtere soziale Kompetenzen, also z. B. eine

ausgeprägtere Fähigkeit zur Kooperation zugeschrieben, jedoch traten solche sozial interaktiv ausgerichtete Merkmale bei dem Beurteilungsvorgang in den Hintergrund. Höheres Gewicht erhielten die Merkmale Fachkenntnisse, Belastbarkeit und Arbeitsplanung.¹⁹

Durch diese Mängel werden Spielräume für subjektive Einschätzungen geschaffen, die die Gefahr von Beurteilungsverzerrungen und -fehlern erhöhen. Wenn gute Leistung Ansichtssache wird, haben Frauen auf Grund der geschlechterbezogenen Besetzung von Leistungskriterien und tradierten Rollenbildern in den Köpfen der Beurteilenden oft schlechtere Chancen bei der Leistungsvergütung.

¹⁹ Vgl. Niedersächsisches Ministerium für Frauen, Arbeit und Soziales 2005: 16 ff.

Gestalten: Zehn Bausteine



Welche Aspekte sind zu berücksichtigen, um die Gleichbehandlung der Beschäftigten bei der Leistungsvergütung zu gewährleisten? Es lassen sich zehn Bausteine zusammentragen, die das Grundgerüst einer diskriminierungsfreien leistungsbezogenen Vergütung bilden:

Zehn Bausteine diskriminierungsfreier Leistungsvergütung

10.

Diskriminierungsfreie Prozessgestaltung

7.

Möglichst
objektive
Methoden

8.

Beachtung der
Leistungs-
bedingungen

9.

Geschlechter-
differenzierte
Sprache

4.

Diskriminie-
rungsfreie
Verfahren

5.

Diskriminie-
rungsfreie
Kriterien

6. Gerechte
Bewertungs-
und Vertei-
lungsregeln

3. Flächendeckende Geltung der Regelung

2. (Geschlechter-)Gerechte Finanzierung

1. Diskriminierungsfreiheit als Grundsatz

Baustein 1:

Diskriminierungsfreiheit als Grundsatz

Die Diskriminierungsfreiheit beim Entgelt stellt einen wichtigen arbeitsrechtlichen Grundsatz dar, an den die Tarif- und Betriebsparteien sowie der Gesetzgeber gebunden sind. Es bietet sich daher an, diesen Grundsatz in der Präambel einer Vereinbarung aufzuführen, um deutlich zu machen, dass die Gleichbehandlung der Beschäftigten beim Leistungsentgelt ein wichtiges Ziel der Interessenvertretung darstellt.

Gleichbehandlung bezieht sich auf Frauen und Männer sowie auf Beschäftigte(-ngruppen), die rechtlich unter das Diskriminierungsverbot fallen (siehe die Aufstellung „Rechtliche Argumente“ auf Seite 90). Eine allgemeine Formulierung könnte z. B. lauten:

„Die Parteien sind sich darin einig, dass der rechtliche Grundsatz der Entgeltgleichheit beim Leistungsentgelt bei den nachfolgenden Regelungen sowie in der betrieblichen Anwendungspraxis gewährleistet wird.“

■ Generell zur Präambel: In diesem Teil einer kollektiven Vereinbarung sollen die Ziele und Funktionen, die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite mit der Leistungsvergütung verbinden, ausgewogen zum Ausdruck kommen. Die Formulierung von Zielen und Funktionen der Leistungsvergütung ist nicht nur eine deklaratorische Angelegenheit oder Formsache, sie führt auch zu wichtigen Klärungen von Positionen. Bereits in der Diskussion im Personal- bzw. Betriebsrat, im gewerkschaftlichen Kreis oder unter Gleichstellungsbeauftragten und Beschäftigten treten bei der Frage, was Leistungsentgelte eigentlich bezwecken sollen, unterschiedliche Erwartungen und Gewichtungen klarer hervor. In Verhandlungen mit Arbeitgebern wird erkennbar, ob und inwieweit sich gemeinsame Ziele finden lassen. Mit ihren Zielformulierungen kann die Interessenvertretung darüber hinaus ihre Position gegenüber den Beschäftigten deutlich machen. Definierte Ziele und Funktionen in kollektiven Vereinbarungen sind möglicherweise auch hilfreich, wenn es später zu Beanstandungen seitens der Beschäftigten oder der Interessenvertretung kommen sollte, weil die Umsetzung von Einzelregelungen nicht den Zielen der Gesamtvereinbarung entspricht.

Es reicht selbstverständlich nicht aus, Entgeltgleichheit lediglich als Ziel zu vereinbaren. Auch in den Detailregelungen und bei der betrieblichen Umsetzung der Regelung muss dieser Grundsatz eingelöst werden. Wie dies geschehen kann, wird in den folgenden Bausteinen näher dargelegt.

Um zu wissen, was unter dem rechtlichen Grundsatz der Entgeltgleichheit zu verstehen ist und welche Rechtsquellen in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind, werden nachfolgend nähere Erläuterungen zum Begriff der Diskriminierung, zum Diskriminierungsverbot bei Leistungsentgelten und zu weiteren Rechtsquellen gegeben.

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 1:

Was ist unter Diskriminierung zu verstehen?

Eine Definition ist in der im Jahre 2002 geänderten Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG²⁰ enthalten, die die Gleichbehandlung der Geschlechter im Arbeitsleben regelt. Vergleichbare Definitionen finden sich in den Richtlinien 2000/43/EG²¹ und 2000/78/EG²², die Diskriminierung auf Grund vermuteter Rasse und ethnischer Herkunft sowie wegen der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung verbieten. Unterschieden wird zwischen unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung. Die Definition aus der Gleichbehandlungsrichtlinie 76/207/EWG lautet:

■ „>unmittelbare Diskriminierung<: wenn eine Person auf Grund ihres Geschlechts in einer vergleichbaren Situation eine weniger günstige Behandlung als eine andere Person erfährt, erfahren hat oder erfahren würde;

■ „>mittelbare Diskriminierung<: wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen, die einem Geschlecht angehören, in besonderer Weise gegenüber Personen des anderen Geschlechts benachteiligen können, es sei denn, die betreffenden Vorschriften, Kriterien oder Verfahren sind durch ein rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt und die Mittel sind zur Erreichung dieses Ziels angemessen und erforderlich.“

Auch die Richtlinie 97/80/EG aus dem Jahre 1997 (sog. „Beweislast-Richtlinie“) enthält eine Definition von mittelbarer Diskriminierung, die allerdings von der oben aufgeführten abweicht. Hiernach liegt eine mittelbare Diskriminierung vor, wenn Vorschriften, Kriterien oder Verfahren *„einen wesentlich höheren Anteil der Angehörigen eines Geschlechts benachteiligen ...“*.

Es liegen demnach gegenwärtig zwei gültige europarechtliche Definitionen von Diskriminierung vor. Daraus ergibt sich, dass Geschlechtsdiskriminierung sowohl statistisch als auch in anderer Form nachgewiesen werden kann. Bei Teilzeitbeschäftigten sind jedoch keine statistischen Nachweise mehr erforderlich. Der Europäische Gerichtshof lässt es als ausreichend gelten, dass die überwiegende Anzahl der Teilzeitbeschäftigten weiblich ist.²³

Fällt auch das Leistungsentgelt unter das Diskriminierungsverbot?

Ja, dies ist im Artikel 141 EG-Vertrag eindeutig geregelt. Hier ist zunächst der Grundsatz der Entgeltgleichheit festgeschrieben: Jeder Mitgliedsstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher. Des Weiteren wird der Begriff des Entgelts definiert:

„Unter Entgelt im Sinne dieses Artikels sind die üblichen Grund- oder Mindestlöhne und -gehälter sowie alle sonstigen Vergütungen zu verstehen, die der Arbeitgeber auf Grund des Dienstverhältnisses unmittelbar oder mittelbar in bar oder in Sachleistung zahlt.“ (Art. 141 Absatz 2)

²⁰ Geändert durch Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23.9.2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (Abl. EG Nr. L 269 S. 15)

²¹ Vom 29.6.2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft (Abl. EG Nr. L 180 S. 22)

²² Vom 27.11.2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf (Abl. EG Nr. L 303 S. 16)

²³ Vgl. EuGH-Entscheidung vom 11.09.2003, Rs C-77/02 „Steinicke“, Randnr. 55–57

Welche weiteren Rechtsgrundlagen sind wichtig?

Bürgerliches Gesetzbuch § 612 Absatz 3:

„Bei einem Arbeitsverhältnis darf für gleiche oder für gleichwertige Arbeit nicht wegen des Geschlechtes des Arbeitnehmers eine geringere Vergütung vereinbart werden als bei einem Arbeitnehmer des anderen Geschlechts. Die Vereinbarung einer geringeren Vergütung wird nicht dadurch gerechtfertigt, dass wegen des Geschlechts des Arbeitnehmers besondere Schutzvorschriften gelten. § 611 a Satz 3 ist entsprechend anzuwenden.“

Betriebsverfassungsgesetz/Personalvertretungsgesetze:

Die Betriebsparteien sind durch das Betriebsverfassungsgesetz, das Bundespersonalvertretungsgesetz sowie die Personalvertretungsgesetze der Länder gehalten, die Beschäftigten in allen dort geregelten Fragen gleich zu behandeln.

Bundesgleichstellungsgesetz:²⁴

Obgleich das Gesetz gemäß seiner Zielbestimmung u.a. der Beseitigung bestehender und der Verhinderung künftiger Diskriminierungen wegen des Geschlechts dient, wird der Bereich des leistungsbezogenen Entgeltes im Spektrum der aufgeführten Maßnahmebereiche nicht ausdrücklich aufgeführt. Zwar wird auf § 611a BGB Bezug genommen, nicht jedoch auf § 612 Abs. 3, der Diskriminierung bei der Vergütung verbietet. Gleiches gilt für die Gleichstellungs- bzw. Gleichberechtigungsgesetze der Länder.

²⁴ Gesetz zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung und in den Gerichten des Bundes vom 30.11.2001

Baustein 2: **(Geschlechter-)Gerechte Finanzierung**

Zur Finanzierung von Leistungsentgelten stehen drei Varianten zur Verfügung, die gleichstellungspolitisch unterschiedlich zu bewerten sind:

- 1. die Finanzierung aus dem Personalkostenbudget oder -haushalt*
- 2. die Finanzierung aus dem Gesamtbudget oder -haushalt*
- 3. die Selbstfinanzierung durch Kosten senkende oder Einnahmen erhöhende Effekte von Leistungssteigerungen.*

Die Finanzierung aus den Personalkosten ist aus gleichstellungspolitischer Sicht eine brisante Lösung:

■ Insbesondere die Finanzierung durch Nichtbesetzung von Stellenanteilen durch Teilzeitkräfte oder die Nichtbesetzung von durch Elternzeit befristet frei gewordenen Arbeitsplätzen trifft insbesondere Frauen negativ, da vor allem Beschäftigungs- und Einkommensmöglichkeiten verloren gehen, die stärker von Frauen als von Männern genutzt werden. Aus diesen und weiteren arbeitsmarktpolitischen Gründen ist diese Form der Finanzierung zu vermeiden.

■ Werden Leistungsentgelte durch Umwandlung von bislang fixen, leistungsunabhängigen Entgeltbestandteilen (z.B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld) sowie durch künftige Einkommenssteigerungen finanziert, hat dies eine größere Einkommensunsicherheit, möglicherweise sogar einen Einkommensverlust zur Folge. Dieser trifft Geringverdiener – darunter oft mehrheitlich Frauen – härter als Besserverdienende.

Es ist daher Einfluss darauf zu nehmen, dass einerseits eine solche Entgeltumwandlung nicht zu Lasten einer Gruppe geht und geschlechtsneutral erfolgt und andererseits alle Beschäftigten gleiche Verdienstmöglichkeiten beim Leistungsentgelt haben.

Positiv wäre außerdem eine Regelung, die den Beschäftigten die Möglichkeit eröffnet, zwischen dem bisher praktizierten Vergütungsmodell und dem neuen Modell der Leistungsvergütung zu wählen. Diese Option kann sich auf Einzelne oder auf Betriebe eines Unternehmens bzw. auf eine Verwaltung beziehen. Dort, wo die Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme größer erscheinen als die Chancen, könnte so einer (vermuteten) Verschlechterung der Leistungs- und Einkommensbedingungen begegnet werden.

■ Werden drittens die Personalkosten durch eine Hemmung und Streckung des Stufenaufstiegs beim Grundentgelt gesenkt und damit Leistungsentgelte finanziert, ist darauf zu achten, dass Unterbrechungen durch Familienarbeit auf die Beschäftigungszeit angerechnet werden. Anderenfalls würden Beschäftigte benachteiligt, die ihre Berufstätigkeit zugunsten der Erziehung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen unterbrochen haben. Der Gesetzentwurf zur Reform der Strukturen des öffentlichen Dienstrechts sieht hierzu in Artikel 3 § 15 Abs. 2 Folgendes vor:

„Das Erreichen der nächsten Stufe wird durch Zeiten ... der Inanspruchnahme von Elternzeit ... nicht gehemmt.“

Wo Entgeltbestandteile umgewidmet werden, ist eine Auszahlungsgarantie zu vereinbaren. Es können auch Unter- und Obergrenzen des auszahlenden Budgets geregelt werden. Denn nur so wird eine den getroffenen Vereinbarungen entsprechende Mittelverwendung sichergestellt und damit vermieden, dass für die Leistungsvergütung erwirtschaftete oder eingesparte Mittel ohne transparente und nachvollziehbare Kriterien anderen Zwecken zugute kommen.

Bei einer *Finanzierung aus dem Gesamtbudget* oder -haushalt ist aus der Perspektive einer konsequenten Entgeltgleichheitspolitik zu klären, aus welchen Einzelbudgets die Mittel zur Finanzierung der Leistungsentgelte kommen. Denn es wäre z.B. in Kommunen denkbar, dass die Mittel sonst für Belange von Bürger/-innen ausgegeben worden wären. Wo das Prinzip des Gender Mainstreaming oder eine vergleichbare Strategie beschlossen wurde, sollte die Finanzierungsentscheidung nach den Grundsätzen einer Gender-Budgetanalyse geprüft werden (vgl. unten, Rechtliche Argumente).

Die Selbstfinanzierung von Leistungsentgelten aus der Erwirtschaftung höherer Einnahmen oder der Einsparung von Kosten bietet aus gleichstellungspolitischer Sicht in-

sofern Vorteile als sie kein finanzielles Nullsummenspiel bedeutet. Was durch Leistung zusätzlich erwirtschaftet wird, wird nach vorab festgelegten Anteilen auch wieder an die Beschäftigten ausgeschüttet. Bei der Stadt Gütersloh sollten nach der dortigen Regelung 65% der durch Leistungssteigerungen erwirtschafteten Mittel an die Beschäftigten ausgezahlt werden und 35% in den Haushalt fließen. Auch bei einem solchen Finanzierungsmodell muss darauf geachtet werden, dass alle Beschäftigte Leistungsentgelte erhalten können. Speisen sich die Mittel nur aus Steigerungen der Wirtschaftlichkeit des Ressourceneinsatzes, hängt die Tragfähigkeit des Systems davon ab, ob hierzu auf längere Sicht hinreichend Spielräume bestehen.

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 2:

Inwieweit kann eine Regelung zur Finanzierung von Leistungsentgelten gegen das Gebot der Entgeltgleichheit verstoßen?

Wenn Entgeltbestandteile für die Leistungsbezahlung umgewidmet werden, die überwiegend Angehörigen eines Geschlechts zugute kamen und zugleich nicht sichergestellt ist, dass dieses Volumen für diese Gruppen als Leistungsentgelt verwendet wird, liegt ein Verdacht auf Diskriminierung vor, dem näher nachgegangen werden sollte.

Was ist unter Gender-Budgeting zu verstehen?

Gender-Mainstreaming (geregelt im EG-Vertrag Artikel 2 und 3, Abs. 2) verfolgt das Ziel, in sämtlichen Politikbereichen „*Ungleichheiten zu beseitigen und die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern*“. Deutschland hat sich als EU-Mitgliedstaat zu diesem Prinzip verpflichtet und eine Reihe von Projekten hierzu gestartet (u.a. zur Tarifreform öD). Ein wichtiger Politikbereich ist die Haushalts- und Finanzpolitik; dies schließt die geschlechtergerechte Finanzierung von Leistungsentgelten ein.

Ausgangspunkt von Gender-Budgeting ist die Überzeugung, dass haushalts- und finanzpolitische Entscheidungen nur scheinbar geschlechtsneutral sind. Es gilt näher zu prüfen, inwieweit Frauen und Männer nachteilig von der Finanzierung der Mittel betroffen sind und inwieweit Frauen und Männer von der Ausschüttung der Mittel profitieren.

Baustein 3: **Flächendeckende Geltung**

Um zu gewährleisten, dass alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Geschlecht an der Leistungsvergütung partizipieren können, ist eine flächendeckende Geltung des Leistungsvergütungssystems im Bereich eines Arbeitgebers notwendig.

Es gibt keinen überzeugenden sachlichen Grund, warum bestimmte Beschäftigtengruppen wie Teilzeitbeschäftigte oder befristet Beschäftigte bzw. Angehörige einer bestimmten Berufsgruppe wie Reinigungskräfte von der Leistungsbezahlung von vornherein ausgenommen werden sollten. Weder die vertragliche Arbeitszeit noch die Art der Tätigkeit schließen eine Bezahlung nach Leistung aus. Jedwede Tätigkeit kann mehr oder weniger gut verrichtet werden – sei es in Bezug auf Arbeitsmenge, Qualität, Kundenfreundlichkeit, Materialverbrauch oder andere Aspekte. Für jede Tätigkeit lassen sich demnach Kriterien finden, die Aufschluss darüber geben, wie gut sie verrichtet wurde.

Der Grundsatz der flächendeckenden Geltung käme auch jenen Beschäftigtengruppen zugute, die aus anderen Gründen nicht an dem System teilhaben können, z.B. weil die Führungskraft die geltende Regelung nicht als personalpolitisch förderlich oder haushaltspolitisch praktikabel betrachtet oder aber ihre Anwendung aus politischen Gründen ablehnt (wie dies mitunter in öffentlichen Verwaltungen der Fall ist). Soll Chancengleichheit beim Zugang zu Leistungsvergütungssystemen geschaffen werden, dann darf die Entscheidung über deren Anwendung nicht den für die einzelnen Organisationseinheiten verantwortlichen Führungskräften überlassen werden.

Auch Stichtagsregelungen dürfen nicht dazu führen, dass befristet Beschäftigte (oder Personen, die zum Stichtag bereits ausgeschieden sind) beim Leistungsentgelt mittelbar diskriminiert werden. Die Bewertung und Bezahlung der Leistung muss bei diesen Beschäftigten zu einem geeigneten früheren Zeitpunkt vorgenommen werden.

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 3:

Müssen alle Beschäftigten am System partizipieren können?

Es gilt der Rechtsgrundsatz, dass Beschäftigte nicht auf Grund des Geschlechts, einer Behinderung, des Alters, der Religion, der Weltanschauung, der sexuellen Ausrichtung, der ethnischen Herkunft oder aus rassistischen Gründen beim Arbeitsentgelt diskriminiert werden dürfen (vgl. EU-Richtlinien 76/207/EWG, 2000/78/EG und 2000/43/EG). Damit sind eine Reihe von Merkmalen erfasst, die Beschäftigte (z.T. sogar mehrfach) erfüllen. Insofern lässt sich der Grundsatz der Gleichbehandlung mit Sicherheit dadurch einlösen, dass alle Beschäftigtengruppen in das System einbezogen sind.

Werden Beschäftigtengruppen oder Einzelpersonen mit vorgenannten Merkmalen vom System ausgeschlossen, muss es für die Ungleichbehandlung einen hinreichenden Grund geben. Sie muss durch ein *„rechtmäßiges Ziel sachlich gerechtfertigt“* sein *„und die Mittel zur Erreichung dieses Ziels (müssen) angemessen und erforderlich“* sein (vgl. Artikel 2 Abs. 2 der geänderten Richtlinie 76/207/EG). An die Rechtfertigungsgründe der Arbeitgeber werden hohe Anforderungen gestellt.

Was ist bei Teilzeitbeschäftigten und befristet Beschäftigten zu beachten?

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG)²⁵ verbietet in § 4 ausdrücklich eine Entgeltdiskriminierung von Teilzeitbeschäftigten und befristet Beschäftigten:

„(1) Ein teilzeitbeschäftigter Arbeitnehmer darf wegen der Teilzeitarbeit nicht schlechter behandelt werden als ein vergleichbarer Arbeitnehmer, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen. Einem teilzeitbeschäftigten Arbeitnehmer ist Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung mindestens in dem Umfang zu gewährleisten, der dem Anteil seiner Arbeitszeit an der Arbeitszeit eines vergleichbaren vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmers entspricht.

(2) Ein befristet beschäftigter Arbeitnehmer darf wegen der Befristung des Arbeitsvertrages nicht schlechter behandelt werden als ein vergleichbarer unbefristet beschäftigter Arbeitnehmer, es sei denn, dass sachliche Gründe eine unterschiedliche Behandlung rechtfertigen.

Einem befristet beschäftigten Arbeitnehmer ist Arbeitsentgelt oder eine andere teilbare geldwerte Leistung, die für einen bestimmten Bemessungszeitraum gewährt wird, mindestens in dem Umfang zu gewähren, der dem Anteil seiner Beschäftigungsdauer am Bemessungszeitraum entspricht.“

²⁵ Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge vom 21.12.2000

Baustein 4: **Diskriminierungsfreie Verfahren**

Welche Verfahren sind aus der Perspektive der Entgeltgerechtigkeit abzulehnen, welche Verfahren sind geeignet?

Ungeeignet: Freie Verfahren der Leistungseinschätzung

Betrachtet man die gängigen Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung unter dem Blickwinkel der Diskriminierungsfreiheit, dann schneiden freie Verfahren der Leistungseinschätzung am schlechtesten ab. Denn hier werden nicht nur die Leistungskriterien, sondern auch die Maßstäbe von den jeweiligen Vorgesetzten definiert. Es bleibt in ihrem freien Ermessen, welche Mitarbeiter/-innen eine Leistungsvergütung erhalten und wie hoch diese ausfällt. Große Interpretations- und Bewertungsspielräume von Vorgesetzten öffnen Geschlechterstereotypen und leistungsfremden Prinzipien Tür und Tor und bewirken eine uneinheitliche Vergütungspraxis. Da ein freies Verfahren der Leistungseinschätzung weder einen geschlechtsneutralen Leistungsbegriff in Form entsprechender Kriterien noch einen transparenten Leistungsmaßstab

bietet, erhält es nach gleichstellungsrechtlicher Beurteilung die Note „wird den Anforderungen nicht gerecht“.

Problematisch: Merkmal- orientierte Verfahren der Leistungsbeurteilung

Weit verbreitet sind merkmalsorientierte Verfahren, bei denen die Leistung nach verschiedenen Leistungskriterien in ihrem Ausprägungsgrad eingestuft werden. Gegenüber den freien Verfahren haben diese Verfahren zwar den Vorteil, dass sie Leistungsmerkmale benennen. Allerdings sind diese nicht immer verbindlich und/oder abschließend geregelt, sodass durch diese Unverbindlichkeit Einfallstore für Diskriminierungen geöffnet werden. Darüber hinaus müssen selbst verbindlich geregelte Merkmale keineswegs diskriminierungsfrei sein. Wie verschiedene Beispiele zeigen, sind in den Kriterienkatalogen sowohl Kriterien enthalten, die Gefahr laufen, Beschäftigte mit Familienpflichten zu benachteiligen (z.B. zeitliche Flexibilität), als auch solche, die für Geschlechterstereotype anfällig sind (z.B. Durchsetzungsvermögen).

Ein wesentlicher Mangel solcher Verfahren unter dem Aspekt der Entgeltgerechtigkeit liegt außerdem darin, dass sie verfahrensbedingt keinen objektiven Leistungsmaßstab liefern können, der für alle Beschäftigten überprüfbar ist. Insofern ist es möglich, dass ein Vorgesetzter bei zwei Beschäftigten seines Bereichs unterschiedlich hohe Maßstäbe anlegen kann. Auf ein Unternehmen als Ganzes bezogen führen merkmalsorientierte Beurteilungen zu uneinheitlichen Beurteilungsmaßstäben, sodass Beschäftigte je nach individuellem Maßstab ihres/ihrer Vorgesetzten eine mehr oder minder hohe Leistungsprämie oder -zulage erhalten.

Interne Abstimmungsprozeduren (z.B. so genannten Integrationsrunden), die dazu verhelfen sollen, Unterschiede bei den Beurteilungsmaßstäben zu nivellieren, können zwar auffällige Ausreißer (nach der bereits erfolgten Leistungsbeurteilung) bereinigen, aber selbst keinen Maßstab setzen, der gleiche Verdienstchancen gewährleistet.

Merkmalsorientierte Beurteilungsverfahren enthalten insgesamt eine Reihe von verfahrensbedingten Defiziten, die Diskriminierung möglich machen. Sie sind in der nachfolgenden Abbildung aufgelistet. Da bei diesen Beurteilungsverfahren Stereotype nicht allein im Hinblick auf das Geschlecht, sondern auch im Hinblick auf Alter, Behinderung, ethnische Herkunft usw. wirksam werden können, lassen sich viele dieser Diskriminierungsrisiken auf andere Beschäftigtengruppen übertragen.

Verfahrensbedingte Schwächen von merkmalsorientierten Beurteilungsverfahren und ihre Diskriminierungspotenziale

Verfahrensbedingte Schwächen von merkmalsorientierten Beurteilungen

- ➔ Sie beruhen auf Beobachtungen. Sie sind damit abhängig von der Beobachtungsintensität und ...
- ➔ ... der individuellen Wahrnehmung der beurteilenden Person.
- ➔ Sie sind abhängig von Werten, sozialen Normen, (Vor-)Urteilen und Sympathien der beurteilenden Person.
- ➔ Sie sind abhängig von der Sensibilität der Qualifikation der beurteilenden Person.
- ➔ Sie enthalten keinen objektiven, sondern immer einen subjektiven Leistungsmaßstab.
- ➔ Sie betonen das hierarchische Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen ...

Aus den vorgenannten Gründen bieten merkmalsorientierte Beurteilungen keine günstigen Voraussetzungen für (geschlechter-)gerechte Leistungsvergütungen.

Daher lauten unsere Gestaltungsempfehlungen:

Diskriminierungspotenziale am Beispiel Geschlecht

Vollzeitbeschäftigte sind meist häufiger beobachtbar als Teilzeitbeschäftigte, die zeitlich geringer präsent sind. Unterstützungs- und Assistenzleistungen, die oftmals von Frauen erbracht werden, fallen weniger auf als Leistungen von Vorgesetzten bzw. Beschäftigten in Front-Bereichen.

Das Geschlecht kann bei der Wahrnehmung von Personen nicht ausgeblendet werden. Wahrnehmungen erfolgen selektiv und werden so gesteuert, dass vorhandene Einschätzungen und Geschlechterstereotype bestätigt werden.

Werden Verhaltensweisen oder Eigenschaften einer Person beurteilt, können Geschlechter(rollen)stereotype wirksam werden und zu Beurteilungsverzerrungen führen.

Beurteilungsergebnisse sind abhängig von der subjektiven Fähigkeit der beurteilenden Person, Vorurteile im Hinblick auf das Geschlecht zu reflektieren und abzubauen.

Leistungen von Personen in höheren Positionen können wichtiger eingeschätzt werden als in mittleren und unteren (meist überwiegend Frauen).

... und damit auch die bestehende Geschlechterhierarchie, da Vorgesetzte überwiegend Männer sind.

■ Wo immer es politisch durchsetzbar ist, sollte bei Leistungsvergütungen auf merkmalsorientierte Beurteilungen zugunsten von

Verfahren mit einem höheren Grad an Objektivität und Transparenz verzichtet werden.

■ Häufig wird argumentiert, die Leistung in bestimmten Aufgabenbereichen sei nur subjektiv beurteilbar. Zielvereinbarungen oder andere Verfahren der Leistungsmessung eignen sich hier nicht. Diese Behauptung sollte immer hinterfragt werden. Zwischenzeitlich ist bekannt, dass es auch für Qualität eine Reihe von Indikatoren und Kennzahlen gibt, die messbar sind und sich als Zielgrößen vereinbaren lassen (nähere Erläuterungen hierzu: Baustein 5).

■ Sind andere Verfahren nicht durchsetzbar, sollten in jedem Falle eigenschaftsbezogene Kriterien ausgeschlossen werden.

■ Angesichts der Schwächen dieses Verfahrens erhalten Reklamations- und Widerspruchsrechte der Beschäftigten eine hohe Bedeutung. Die Verfahren der Konfliktlösung sollten möglichst demokratisch geregelt sein.

Gute Voraussetzungen: Verfahren der Leistungsmessung (ohne Ziele)

Unter dem Blickwinkel der Entgeltgleichheit ist ein Verfahren der Leistungsmessung geeignet, das Indikatoren und Kennzahlen in den Mittelpunkt der Bewertung stellt, die erbrachte Leistung – im Unterschied zur Zielvereinbarung – jedoch ausschließlich rückblickend betrachtet. Die Kennzahlen können sich auf Mengen, Zeiten, Qualitätskennziffern u. a. m. beziehen.

Ein solches Verfahren bietet ein vergleichsweise hohes Maß an Objektivität und Transparenz, kommt jedoch ohne die dezentral zu regelnde Zielvereinbarung aus. Die wesentlichen Regelungspunkte werden zwischen den Betriebsparteien abschließend vereinbart.

Verfahren dieser Art werden oft in Industrieunternehmen angewendet. Als Indikatoren für Leistung werden häufig Produktivität und Auslastung von Anlagen vereinbart. Obgleich das Verfahren als Prämienlohn gilt, muss es sich nicht auf den gewerblichen Bereich beschränken. Es kann überall dort in Betracht gezogen werden, wo sich Leistung in messbaren oder zählbaren Größen abbilden lässt.

Zielorientierte Verfahren – ja, aber ...

Zielvereinbarungen sind als Verfahren der Leistungsvergütung ebenfalls eher als merkmalsorientierte Beurteilungen geeignet, Entgeltgleichheit zu gewährleisten. Es ist nicht ausschließlich die zukunftsorientierte Betrachtung von Leistung, die den entscheidenden Vorteil dieses Verfahrens aus Geschlechterperspektive ausmacht, positiv schlagen bei diesem Modell vielmehr folgende zwei Aspekte zu Buche:

- Erstens sieht das Konzept vor, dass ein Leistungsmaßstab definiert wird, und zwar im Konsens zwischen Vorgesetzten und einzelnen Beschäftigten oder Gruppen. Auf Basis einer Ausgangsleistung (die einer bislang nicht näher spezifizierten Normalleistung entsprechen soll) werden gemeinsam Zielleistungen bestimmt.

- Zweitens erlaubt dieses Verfahren eine größere Objektivität bei der Leistungsfeststellung und Bewertung, wenn mess- und zählbare Zielkriterien ausgewählt werden.

Grundsätzlich gilt jedoch: Zielorientierte Verfahren sind nicht per se diskriminierungsfrei. Hierzu müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- *Chancengleichheit beim Zugang zu Zielvereinbarungen:* Zielvereinbarungen müssen allen Beschäftigten angeboten werden. Eine selektive Auswahl von Beschäftigten, die nach freiem Ermessen der Vorgesetzten getroffen wird, kann zu Benachteiligungen führen. Auch dürfen Beschäftigte oder Gruppen nicht indirekt dadurch ausgeschlossen sein, dass sie keine Spielräume für Leistungssteigerungen mehr sehen. Für diese Fälle sieht eine Regelung in einer Dienstvereinbarung Folgendes vor:

„Das Halten einer Verbesserung von Ergebniswerten kann ausnahmsweise als besondere Leistung vereinbart werden.“
(Dienstvereinbarung der Stadt Gütersloh § 2)

Desgleichen dürfen Beschäftigte nicht dadurch benachteiligt werden, dass sie im Unterschied zu anderen Kolleg/-innen für sich selbst keine geeigneten Kriterien finden. Daher sollte der Prozess der Zielfindung in geeigneter aktiver Weise von den Betriebsparteien unterstützt werden, z.B. durch Zielfindungsworkshops oder Einzelgespräche.

■ *Diskriminierungsfreie Auswahl der Zielkriterien:* Die Zielkriterien müssen für die jeweiligen Tätigkeiten von Bedeutung sein und das „Wesen“ der Leistung erfassen. Die Grundsätze für die Auswahl der Kriterien müssen für alle Beschäftigten gleichermaßen gelten. Wichtig ist, dass die Ziele für alle – durch eigenes Arbeitshandeln beeinflussbar – realistisch und erreichbar – messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar sind.

Verhaltenskriterien, die nur subjektiv beurteilbar sind, sind auszuschließen, da sie die bei Zielvereinbarungen die gleichen Diskriminierungsrisiken bergen wie bei merkmalsorientierten Beurteilungssystemen.

■ *Vereinbarung der Ziele:* Ziele dürfen nicht aufdiktiert, sie sollen vereinbart werden. Sind die Ziele nicht bereits kollektiv abschließend geregelt, müssen beide Parteien der Zielvereinbarung Verhandlungsspielräume haben. Ist ein solcher Grundsatz geregelt, kann er die Position der Mitarbeiter/-innen gegenüber dem/der Vorgesetzten im Zielvereinbarungsgespräch stärken.

Nachfolgend eine Formulierung aus einem Tarifvertrag der AOK:

„Beide vereinbarenden Seiten, also Arbeitgeber wie Beschäftigte, müssen bei der Vereinbarung von Zielen einen Vereinbarungsspielraum haben. Vereinbarte Ziele müssen ... akzeptiert werden, d. h. von Beschäftigten und Vorgesetzten voll angenommen und weder vom Vorgesetzten noch vom Beschäftigten erzwungen sein ...“

(aus: Grundsätze zur Vereinbarung von Zielen gem. § 6 Abs. 2 Satz 2 Zulagarifvertrag AOK)

■ *Vereinbarung des Leistungsmaßstabs:* Bei gleichen Tätigkeiten von Frauen und Männern sind nicht nur gleiche Zielkriterien, sondern auch gleiche Leistungsmaßstäbe anzulegen. D.h., dass eine gleich hohe Ausgangsleistung und eine gleich hohe Zielleistung zu vereinbaren ist. Abweichungen sind nur möglich, wenn die Leistungsbedingungen differieren oder wenn dies aus anderen Gründen der Chancengleichheit geboten ist. Bei verschiedenartigen, jedoch gleichwertigen Tätigkeiten sind zunächst die Kriterien so zu wählen, dass sie die Charakteristika der jeweiligen Leistung widerspiegeln. Z.B. könnte bei der Tätigkeit einer weiblichen Beschäftigten „Verkürzung der Wartezeiten von x auf y Minuten“ als Ziel vereinbart werden, bei der Tätigkeit des männlichen Kollegen dagegen „Verkürzung der Bearbeitung von Anträgen von x auf y Wochen“. Bei beiden Zielen müssten unterschiedliche Ausgangsleistungen und Zielleistungen vereinbart werden. Um bei beiden Tätigkeiten gleiche Verdienstchancen zu gewährleisten, ist die Beachtung der unter Ziffer 2 genannten Grundsätze – insbesondere der Grundsatz der Erreichbarkeit der Zielleistung – wichtig. Darüber hinaus muss für beide Beschäftigten gleichermaßen

gelten, dass die Leistung während der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erbracht wird.

■ *Berücksichtigung der Leistungsbedingungen:* Die angemessene Berücksichtigung der Rahmenbedingungen ist ein weiterer Baustein zur Gewährleistung gleicher Verdienstchancen beim Leistungsentgelt. Sind diese bei einer frauen- oder männerdominierten Gruppe oder bei einzelnen Frauen und Männern ungünstiger, z.B. in Bezug auf die Personalbesetzung oder die technische oder sachliche Ausstattung der Arbeitsplätze, darf dies nicht zu Lasten der Beschäftigten gehen. Die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen kann bei Zielvereinbarungen in der Weise erfolgen, dass die Bedingungen der Leistungserbringung in der Zielvereinbarung dokumentiert werden. Ändern sich diese Bedingungen während der Laufzeit der Zielvereinbarung wesentlich, muss die Möglichkeit geregelt sein, die Ziele zu verändern (vgl. hierzu auch Baustein 8).

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 4:

Welche rechtlichen Anforderungen werden an ein Verfahren der Leistungsvergütung gestellt?

Das Verfahren muss transparent sein. Der Grundsatz lautet:

„Wenn in einem Unternehmen ein Entlohnungssystem angewandt wird, dem jede Durchschaubarkeit fehlt, obliegt dem Arbeitgeber der Nachweis, dass seine Lohnpolitik nicht diskriminierend ist, sofern der weibliche Arbeitnehmer auf der Grundlage einer relativ großen Zahl von Arbeitnehmern belegt, dass das durchschnittliche Entgelt der weiblichen Arbeitnehmer niedriger ist als das der männlichen Arbeitnehmer.“²⁶

Daraus folgt für den EuGH, dass der Arbeitgeber angeben muss, wie er die Zulagekriterien angewandt hat. Diese Auskunft sollte nicht erst während eines Prozesses erteilt werden, sondern wenn die Arbeitnehmer/-innen dies verlangen. Er werde auf diese Weise dazu veranlasst, sein Entlohnungssystem durchschaubar zu machen.²⁷

²⁶ EuGH-Entscheidung vom 17.10.1989, Rs 109/88 „Danfoss“, Randnr. 16

²⁷ In ähnlicher Weise entschied der EuGH auch im Fall „Royal Copenhagen“ v. 31.05.1995, Rs C-400/93

Baustein 5: **Diskriminierungsfreie Kriterienauswahl der Kriterien**

Die Leistungskriterien merkmalsorientierter Verfahren beziehen sich in der Regel auf Verhaltensweisen, Potenziale und (Charakter-)Eigenschaften.

Letztgenannte sind besonders anfällig für Geschlechtsdiskriminierungen: Eigenschaften im Sinne von Begabungen oder Anlagen sind als solche nicht beobachtbar und daher leichter von Vorurteilen geprägt. Darüber hinaus sagen Eigenschaften und Potenziale noch nichts über das erzielte Leistungsergebnis aus, beurteilt wird lediglich die Voraussetzung für eine Leistung (der „Input“), nicht das Resultat (der „Output“). Z.B. kann Fortbildungsbereitschaft nur angenommen, Fortbildungsverhalten aber belegt werden. Aber auch Fortbildungsverhalten kann als Leistungskriterium Beschäftigte mit Familienpflichten (überwiegend Frauen) benachteiligen, wenn die zur Bewertung herangezogene Fortbildungszeit nicht auf die Arbeitszeit begrenzt wird.

Daher lautet unsere Empfehlung: Eigenschaftsbezogene Leistungsmerkmale sollten bei der Bewertung und Bezahlung von Leistung nicht verwendet werden. Verhaltensbezogene Leistungsmerkmale sollten – soweit sie nicht vermieden werden können – nur insoweit ausgewählt werden, als sie für die Aufgaben von Bedeutung sind und sich auf beobachtbare und nachprüfbare Handlungen beschränken, die im Zusammenhang eines Leistungsergebnisses stehen.

In die engere Wahl kommen daher Leistungskriterien, die sich auf das Arbeitsergebnis oder auf die wirtschaftliche Erledigung der Arbeit beziehen. Sie sollten messbar, zählbar oder anderweitig objektiv nachweisbar, für die Tätigkeiten von Bedeutung und durch das Arbeitshandeln der Beschäftigten beeinflussbar sein. Diese (Ziel-)Kriterien können sich auf die Qualität, die Quantität und den wirtschaftlichen Einsatz von Ressourcen beziehen.

In der folgenden Abbildung sind Beispiele für Kriterien der drei genannten Kategorien dargestellt.

Objektivierbare Leistungs(ziel)kriterien

Leistungskriterien bezüglich der Qualität	Einhalten vereinbarter Qualitätsstandards bei der Aufgabenerledigung, z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Wartezeiten ■ termingerechte Erledigung von Aufgabe x ■ Erreichbarkeit am Telefon, am Arbeitsplatz (durch(Selbst-)Koordinierung) ■ Fehlerhäufigkeit ■ Nachbessern/Doppelarbeit ■ Berechtigtes Lob/berechtigte Beschwerden von Seiten der Leistungsbezieher/-innen
Leistungskriterien bezüglich der Quantität	Arbeitsmenge (bearbeitete Zahl von ...) Bearbeitungszeiten Antwortzeiten bei Anfragen
Leistungskriterien bezüglich des wirtschaftlichen Ressourcenein- satzes	Kosten z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ■ Wartungskosten für Arbeitsmittel ■ Kosten für Materialverbrauch (z.B. Kopien, Druckkosten) ■ Kosten für Energie ■ Auslastungsgrade von technischen Geräten, Räumen ■ Ersparnis durch Eigenleistung gegenüber einer Fremdleistung

Die Kriterien bzw. Ziele „Krankheitstage“ und „Übernahme von Aufgaben nicht besetzter Stellen“ sollten ausgeschlossen werden, da diese aus gesundheits- und arbeitsmarktpolitischen Gründen nicht sinnvoll sind.

Eine weitere Empfehlung: Es sollten nicht zu viele Leistungskriterien bzw. Ziele ausgewählt werden. Eine zu große Zahl ist für Vorgesetzte und Beschäftigte nicht mehr simultan zu überschauen. Außerdem wächst mit zunehmender Zahl von Zielen auch die Gefahr, dass diese Ziele miteinander konkurrieren.

Diskriminierungsfreie Interpretation und Anwendung der Kriterien

Die zulässigen Kriterien sind verbindlich und abschließend zu regeln. Können neue Kriterien von den Beurteiler/-innen beliebig hinzugefügt werden, wird die Auslegung von subjektiven Einschätzungen abhängig. Sowohl die Kriterien als auch die Stufen sollten eindeutig umschrieben oder operationalisiert sein, sodass eine möglichst einheitliche Anwendung erfolgen kann.

Die diskriminierungsfreie Anwendung setzt voraus, dass die entsprechenden Leistungen während der Arbeitszeit erbracht werden, da ansonsten Beschäftigte mit Familienpflichten benachteiligt sein können. Im Übrigen trägt die Belohnung von Leistungen an Feierabenden oder Wochenenden zur Leistungsintensivierung bei. Mehrarbeit – insbesondere wenn sie regelmäßig erfolgt – geht nicht nur zu Lasten der Gesundheit, sie steht auch einer egalitären Verteilung von Kindererziehung und Hausarbeit zwischen den Geschlechtern entgegen.

In vielen Bereichen gilt zwar das ungeschriebene Gesetz, dass nur die Leistung bewertet wird, die in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erbracht wurde, es ist jedoch generell empfehlenswert, einen solchen Grundsatz auch schriftlich niederzulegen. Ein Beispiel hierfür bietet die Dienstvereinbarung der Stadt Gütersloh:

„Besondere Leistungen sind Arbeitsleistungen, die ... nicht auf Mehrarbeit im Sinne der Überschreitung der wöchentlichen bzw. einzelvertraglich vereinbarten regelmäßigen Arbeitszeit beruhen.“ (§ 2, Abs. 3)

Darüber hinaus enthält diese Vereinbarung eine allgemeine Bestimmung, die die Zumutbarkeit von Leistungen betrifft:

„Besondere Leistungen im Sinne dieser Dienstvereinbarung können keine Arbeitsleistungen sein, die unzumutbar sind, d.h. auf Dauer nicht ohne Gesundheitsschädigung erbracht werden können.“

(§ 2 Abs. 3)

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 5:

Welche Kriterien können ausgewählt werden?

Die Kriterien müssen „objektiv“ sein, d.h. sie müssen einem rationalen, nicht diskriminierenden Zweck dienen. Die gewählten Kriterien müssen darüber hinaus von Bedeutung sein und sich auf die Art der Tätigkeit beziehen.²⁸

Des Weiteren befasste sich der EuGH mit einzelnen Kriterien:²⁹

Grundsätzlich kann *„das Kriterium der Flexibilität die weiblichen Arbeitnehmer (...) benachteiligen, die auf Grund der häufig ihnen obliegenden Aufgaben in Haushalt und Familie ihre Arbeitszeit weniger leicht als männliche Arbeitnehmer flexibel gestalten können.“* Wird das Kriterium zur Vergütung von Leistungen herangezogen, liegt laut EuGH eine missbräuchliche Anwendung vor. *„Es ist nämlich nicht denkbar, dass die von weiblichen Arbeitnehmern geleistete Arbeit allgemein von geringerer Qualität wäre. Der Arbeitgeber kann daher die Anwendung des so verstandenen Kriteriums der Flexibilität nicht rechtfertigen, wenn sie sich als systematische Benachteiligung der Frauen erweist.“*

Ähnlich verhält es sich mit Kriterien, die „Anciennität“ (Dienstalter, Erfahrung o.ä.) honorieren. Die Richtlinie 75/117/EWG ist so auszulegen: *„Ergibt es sich, dass die Anwendung von Zulagekriterien (...) die weiblichen Arbeitnehmer systematisch benachteiligt, so kann der Arbeitgeber sie nur dann rechtfertigen, wenn sie für die übertragenen Aufgaben von Bedeutung ist, nicht aber, wenn es um die Qualität der geleisteten Arbeit geht.“³⁰*

Baustein 6:**Gerechte Bewertungs- und Verteilungsregeln**

Die Bewertungsregeln bestimmen die Relation zwischen der erreichten (Ziel-)Leistung und dem Leistungsentgelt (z.B. bei 100% Zielerreichung = 100% Leistungsprämie, bei Teilzielerreichung = anteilige Prämie). Unterschiedliche Bewertungsregeln, z.B. für Beschäftigte in den oberen und unteren Entgeltgruppen, führen zu ungleichen Verdienstchancen. Erhielten z.B. obere Gruppen, in denen in der Regel überwiegend Männer vertreten sind, bei 100% Zielerreichung = 120% Leistungsprämie, während die unteren Gruppen bei 100% Zielvereinbarung 100% Leistungsprämie erhalten, würden die oberen Gruppen für gleichwertige Leistungen überproportional mehr erhalten.

Die Relation von Leistung und Leistungsentgelt sollte für Beschäftigte mit gleichen Leistungskriterien bzw. -zielen gleich sein. Nachfolgendes Beispiel aus einer Muster-Dienstvereinbarung gem. Zulagen-Tarifvertrag bei der AOK für die Sicherung des Mitglieder-Potenzials veranschaulicht dies.

„§ 4 Höhe der Zahlung

Die Höhe der Zulage wird mit einem Punktesystem entwickelt.

Die Punktzahl ergibt sich aus den §§ 5 und § 6 der Vereinbarung. Der Geldwert je Punkt wird jeweils für ein Haushaltsjahr in der Anlage zu dieser Dienstvereinbarung festgelegt.“

28 Vgl. Fußnote 26 EuGH-Entscheidung „Danfoss“

29 Vgl. Fußnote 26

30 Vgl. Fußnote 26

Wie dort das Verhältnis von Leistung (= Zielerreichung) und Punktzahl geregelt ist, wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

Bewertungsregeln – ein betriebliches Beispiel

Zielerreichungsstufe	Zielerreichungsgrad	Punkte
1	bis 84 %	Keine Punkte
2	85–99 %	120 Punkte
3	100–104 %	150 Punkte
4	105–114 %	180 Punkte
5	115 % und mehr	210 Punkte

Bei der Gestaltung von Bewertungsregeln ist auch darauf zu achten, dass Teilzeitbeschäftigte nicht benachteiligt werden bzw. dass nicht das leistungsfremde Kriterium „Arbeitszeit“ die Höhe der Leistungsvergütung bestimmt. Bei Bewertungsregelungen, die die Leistungs-Entgelt-Relation eindeutig im oben gezeigten Sinne regeln, würden Teilzeitbeschäftigte eine Leistungsvergütung nicht entsprechend ihrer Arbeitszeit erhalten, sondern entsprechend ihrem Zielerreichungsgrad. Die Frage der gerechten Leistungsvergütung von Teilzeitbeschäftigten stellt sich auch dort, wo Gruppenprämien bzw. Gruppenzielvereinbarungen geregelt werden.

Hinsichtlich der (geschlechter)gerechten Verteilung der Leistungsvergütung haben Erfahrungen gezeigt, dass es förderlich ist, wenn die Verteilung des Budgets nicht auf die Gesamtheit der Beschäftigten bezogen wird, sondern für bestimmte Entgeltgruppen oder Klassen von Entgeltgruppen berechnet wird und auch nur innerhalb dieser Beschäftigtengruppe zur Auszahlung kommt. Durch eine solche Regelung kann der Hierarchieeffekt deutlich vermindert werden.

Eine Landesverordnung schreibt hierzu für die Beamten und Beamtinnen vor, dass „bei der Vergabe ... alle Laufbahngruppen berücksichtigt werden“ sollen. In

den dazugehörigen Durchführungshinweisen wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass eine gleichmäßige Verteilung der Empfänger/-innen auf alle Laufbahngruppen damit nicht zwingend vorgeschrieben ist, doch es „bietet sich an, die Quotenre-

gelung auch auf die einzelnen Laufbahngruppen zu übertragen“. Eine solche Formulierung dürfte sich nach unserer Auffassung als zu wenig verbindlich erweisen, um den Hierarchieeffekt in der Praxis zu vermeiden.

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 6:

Wie wird der Grundsatz der Entgeltgleichheit bei Leistungsentgelten bei gleichen Tätigkeiten ausgelegt?

Üben Frauen und Männer die gleichen Tätigkeiten aus, muss das Leistungsentgelt auf Grund der gleichen Maßeinheit festgesetzt werden (vgl. Artikel 141 Absatz 2 a).³¹ Die gleiche Maßeinheit bedeutet: Es sind die gleichen Leistungskriterien und die gleichen Leistungsmaße (z.B. Zeiten oder Mengen) anzuwenden.

Wie wird der Grundsatz der Entgeltgleichheit bei Leistungsentgelten bei unterschiedlichen Tätigkeiten ausgelegt?

Verrichten Frauen und Männer nicht die gleichen, sondern verschiedene, jedoch gleichwertige Tätigkeiten, dann „*muss die jeweils angewendete Maßeinheit objektiv geeignet sein, den verschiedenen Beschäftigten (-gruppen) gleich hohe Gesamtvergütungen zu gewährleisten*³² (Entscheidung „Royal Copenhagen“ von 1995).“

³¹ In Artikel 141 wird nur zwischen Zeitlohn und Akkordlohn unterschieden. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass in Artikel 141 EG-Vertrag von 1999 die Formulierung des Artikel 119 des EG-Vertrags von 1957 übernommen wurde, einer Zeit also, in der kaum andere Formen des Leistungslohns verbreitet waren.

³² EuGH-Entscheidung vom 31.5.1995, Rs C-400/93 „Royal Copenhagen“

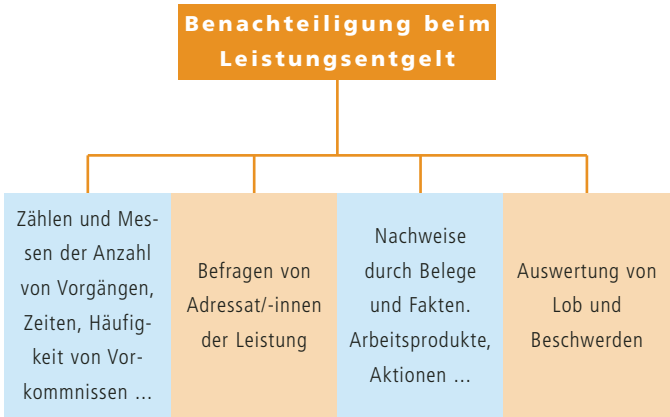
Das bedeutet, dass bei gleichwertigen Tätigkeiten Leistungskriterien und -maße angewendet werden müssen, die es ermöglichen, dass Frauen und Männer bei gleich guter Leistung ein gleich hohes Leistungsentgelt erreichen können. Unterschiede beim Leistungsentgelt können selbstverständlich durch Unterschiede in der individuellen Leistung sachlich gerechtfertigt sein, jedoch ist nicht davon auszugehen, dass Frauen im Durchschnitt weniger leistungsfähig sind als Männer.

Baustein 7: **Möglichst objektive Methoden der Leistungsfeststellung**

Da die in Baustein 5 aufgezeigten geschlechtsneutralen Leistungs-(ziel)kriterien je nach Tätigkeit differieren können, bieten sich auch unterschiedliche Methoden zur Feststellung der erreichten Leistungen an.

Die Methode des Schätzens im Sinne einer subjektiven Einschätzung durch den/die Vorgesetzte sollte ausgeschlossen werden. Als zulässige Methoden sollten solche ausgewählt werden, die eine Nachprüfbarkeit ermöglichen und unterschiedliche Vorgesetzte in die Lage versetzen, bei der Beurteilung der Leistung einer Person oder Gruppe zu denselben Bewertungsergebnissen zu gelangen. Dies könnten die in der Abbildung genannten Methoden sein.

Methoden der Leistungsfeststellung



■ Die Methoden „Befragen“ sowie „Auswertung von Lob und Beschwerden“ beruhen zwar auch auf subjektiven Einschätzungen, z.B. von Kund/-innen oder Bürger/-innen, jedoch ist die Gefahr des Einfließens von Geschlechterstereotypen vergleichsweise geringer, wenn nicht Personen, sondern Leistungsergeb-

nisse beurteilt werden und mehrere Personen beiderlei Geschlechts befragt werden. Über die Qualität der Befragungsergebnisse entscheiden letztlich die konkreten Fragen. Insofern sind solche Fragebögen sorgfältig zu konzipieren bzw. zu überprüfen.

§ Rechtliche Argumente BAUSTEIN 7:

Lassen sich die o.g. Methoden rechtlich begründen?

Die Vergabe von Leistungsentgelten muss durchschaubar sein. Die Beschäftigten müssen überprüfen können, wie Unterschiede beim Leistungsentgelt zustande kommen. Hierzu tragen die vorgenannten Methoden bei (siehe auch Rechtshinweise zu Baustein 4).

Muss Leistung methodisch ermittelt werden?

Der EuGH formulierte in diesem Zusammenhang den Grundsatz, dass sich Unterschiede bei den Leistungszulagen auf tatsächliche und nicht vermutete Unterschiede in der persönlichen Leistungsfähigkeit oder der Qualität der Leistungen der männlichen und weiblichen Beschäftigten stützen müssen.³³ Der Arbeitgeber muss die Leistung ermitteln.

³³ EuGH-Entscheidung vom 26.6.2001
Rs C-381/99 „Brunnhöfer“

Baustein 8: **Beachtung der Leistungsbedingungen**

Die Leistungsbedingungen können an Arbeitsplätzen von Frauen und Männern bzw. in frauen- und männerdominierten Bereichen unterschiedlich sein. Sie können die Leistungserbringung erleichtern oder erschweren. Werden ungleiche Sachverhalte gleich behandelt, kann es zu Benachteiligungen kommen. Daher ist den differenzierten Rahmenbedingungen angemessen Rechnung zu tragen.

In gewerblichen Bereichen, die oft langjährige Erfahrungen mit Leistungsentgelten haben, geschieht dies z.B. durch Berücksichtigung von Ausfallzeiten. Dies sind Zeiten, in denen keine oder nur eine eingeschränkte Leistung erbracht werden kann. Beispiele hierfür sind Zeiten für Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen oder Aushilfen, technisch bedingte Störzeiten u.a.m. Eine Benachteiligung auf Grund des Geschlechts kann dann eintreten, wenn zum Beispiel die Leistungsbedingungen eines überwiegend weiblich besetzten Teams ungüns-

tiger sind als die eines Teams, in dem überwiegend Männer arbeiten. Bei einzelnen Beschäftigten kann eine vergleichbare Konstellation bestehen.

■ In anderer Weise wird dieses Problem im Rahmen von Zielvereinbarungen bewältigt. Hier sollten die Rahmenbedingungen in der Zielvereinbarung berücksichtigt werden, und zwar zunächst in Form einer Dokumentation. In einer Zielvereinbarung in einer Stadtverwaltung wurde z.B. Folgendes dokumentiert:

„Die o.g. Ziele werden unter folgenden Leistungsbedingungen erbracht:

■ *Personelle Besetzung: 3,5 Stellen, vorausgesetzt kein Ausfall wegen Krankheit über 2 Wochen am Stück bzw. nicht mehr als 8 Wochen während des Zielzeitraumes je Mitarbeiter (ansonsten Nachvereinbarung über den Zielerreichungsgrad)*

■ *Technische Ausstattung: Kalender, auf den alle Mitarbeiter Zugriff haben ...“*

Hier ist außerdem vorgesehen, dass die Parteien der Zielvereinbarung gemeinsam besprechen, welche optimierenden Maßnahmen noch vor Beginn des Zeitraums der Zielvereinbarung durchgeführt werden sollen. Möglich sind z.B. arbeitsorganisatorische, technische oder qualifikatorische Verbesserungen.

In jedem Falle sollte für alle Beschäftigten der Grundsatz gelten, dass im Falle wesentlicher Veränderungen der Rahmenbedingungen die Ziele neu vereinbart werden können. Was „wesentlich“ bedeutet, sollte näher definiert werden.

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 8:

Gilt der Grundsatz der Entgeltgleichheit auch für die Leistungsbedingungen?

Ja, denn der Grundsatz der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen gebietet *„die Beseitigung jeder Diskriminierung auf Grund des Geschlechts in Bezug auf sämtliche Entgeltbestandteile und -bedingungen“* (Richtlinie 75/117/EWG Artikel 1). Einbezogen sind demnach nicht nur leistungsbezogene Entgeltkomponenten, sondern auch die Leistungsbedingungen, die den Leistungsprozess direkt oder indirekt beeinflussen.

Baustein 9: Geschlechterdifferenzierte Sprache

Auch durch den Gebrauch einer geschlechtsneutralen Sprache können tarifliche und betriebliche Regelungen ein Signal setzen, das ihre Anwendung und Umsetzung in der Praxis gleichstellungspolitisch positiv beeinflusst.

Durch eine Gleichbehandlung im Sprachgebrauch können die Verhandlungsparteien also einen aktiven Beitrag zur faktischen Gleichstellung leisten. Deshalb sollten zukünftig in allen Vertragstexten Formulierungen verwendet werden, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigen. Folgende Argumente unterstreichen die Wichtigkeit eines geschlechtsneutralen Sprachgebrauchs:

- Sprache prägt und verstärkt das Bewusstsein. Wenn immer nur der (männliche) Mitarbeiter und sein (männlicher) Vorgesetzter erwähnt werden, bleiben die Mitarbeiterin und ihre Vorgesetzte in den Gedanken und Vorstellungen der Menschen ein Sonderfall, eine Ausnahme.

- Rein männliche Sprachformen machen Frauen unsichtbar. Solange nur von Mitarbeitern, Kunden, Antragstellern und Sachbearbeitern gesprochen und geschrieben wird,

bleiben die möglicherweise spezifischen Situationen, Bedürfnisse und Interessen von Mitarbeiterinnen, Kundinnen, Antragstellerinnen und Sachbearbeiterinnen unberücksichtigt.

- Rein männliche Sprache ist uneindeutig. Es kann vorkommen, dass sich eine Aussage wirklich nur auf männliche Personen bezieht. Wie ist das zu erkennen, wenn Frauen doch sonst immer „mitgemeint“ sind?

- Nur geschlechtergerechte Sprache entspricht dem Grundsatz der Gleichbehandlung von Frauen und Männern.

Der häufig gehörte Einwand, eine geschlechtergerechte Sprache sei umständlich und führe zu unlesbaren Texten, ist nicht zutreffend. Es wurden mittlerweile viele Hinweise und Möglichkeiten entwickelt, wie auf einfache, elegante und gut verständliche Weise geschlechtsneutral formuliert werden kann. Einige Vorschläge für Formulierungen in Regelungen und Texten zur Leistungsvergütung sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt. Es wird deutlich, dass bereits die Veränderung weniger Begriffe ausreicht, um einen Text geschlechtergerecht zu gestalten.

Vorschläge für geschlechtsneutrale Formulierungen in kollektiven Vereinbarungen

Methode	Beispiel	
	Männliche Sprachform	Geschlechtsneutrale Formulierung
Doppelnennung und Kurzformen davon	Arbeitnehmer	Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, Arbeitnehmer/-innen, ArbeitnehmerInnen
	Mitarbeiter	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter/-innen, MitarbeiterInnen
Pluralformen	Der Vorgesetzte Der Beschäftigte	Die Vorgesetzten Die Beschäftigten
Geschlechtsneutrale Bezeichnungen	Die Mitarbeiter Der Vorgesetzte Der Experte für ... Der Vertreter Der Abteilungsleiter Der Ansprechpartner	Die Belegschaft Die Führungskraft Die Fachkraft für ... Die Vertretungskraft Die Abteilungsleitung Die Ansprechperson
Partizipformen	Der Beurteiler Der Gesprächsführer	Die Beurteilenden Die Geschäftsführenden
Verzicht auf Personenbezeichnungen	Hat der Mitarbeiter das Ziel erreicht, ... / ... nicht erreicht, ...	Wurde das Ziel erreicht, ... / ... nicht erreicht, ...
	In dem Gespräch informiert der Vorgesetzte über ...	In dem Gespräch wird über ... informiert.

Baustein 10: **Diskriminierungsfreie Prozessgestaltung**

Auch die Gestaltung der Prozesse der Leistungsvergütung hat einen entscheidenden Einfluss auf die Diskriminierungsfreiheit des Systems und seiner Anwendungspraxis.

Prozessgestaltung bezieht sich auf die Verhandlung, die Einführung (im Sinne der Vorbereitung seiner erstmaligen Anwendung) und die fortdauernde Anwendung einer Vereinbarung. Diese Prozessphasen sollten auch im Hinblick auf gleichstellungsförderliche Aspekte sorgfältig geplant und gestaltet werden.³⁴

Erfahrungsgemäß spielen gleichstellungspolitische Überlegungen in diesen Prozessphasen eine geringe oder keine Rolle. Daher werden die folgenden Empfehlungen zu einer diskriminierungsfreien Prozessgestaltung aus Befunden anderer Untersuchungen zur diskriminierungsfreien Arbeitsbewertung und aus eigenen Überlegungen hergeleitet.

1. Information und Sensibilisierung der Verhandlungsparteien, Beschäftigten und Führungskräfte

Das Wissen über Mechanismen der Geschlechterdiskriminierung bei der Leistungsvergütung ist eine Grundvoraussetzung dafür, um diese Gefahren bei der Gestaltung und Anwendung der Systeme abwenden zu können. Bereits im Laufe des Verhandlungs- und Einführungsprozesses sollten deshalb Informationen eingeholt und in Form von Vorträgen, Workshops oder Veröffentlichungen vermittelt und diskutiert werden. So können sich Verhandlungsparteien, Beschäftigte und Führungskräfte eine gleichstellungspolitische Position zum Thema „Leistungsvergütung“ erarbeiten.

³⁴ Zu allgemeinen Hinweisen und Empfehlungen zur Prozessgestaltung bei der Vereinbarung, Einführung und Anwendung von Leistungsvergütungssystemen vgl. Jochmann-Döll/Tondorf 2004: 141–158

2. Beteiligung von Frauen an Gestaltung, Verhandlung und Kontrolle

Eine Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Leistungsentgelt kann eher gewährleistet werden, wenn beide Gruppen ihre Interessen in allen Phasen des Verhandlungs- und Einführungsprozesses sowie bei der späteren Anwendung einbringen können. Die angemessene Besetzung von Verhandlungs- und Beschwerdekommisionen ist Grundvoraussetzung hierfür. Notwendig sind darüber hinaus geeignete Kommunikationsforen, in denen Frauen ihre Position auf Basis verfügbarer Informationen erarbeiten können.

3. Trainingsmaßnahmen

Zunächst ist unter dieser Überschrift an Trainings für Führungskräfte in grundlegenden Beurteilungstechniken und Quellen der Verzerrung in Beurteilungen zu denken. Auch das Führen und Entlohnen mit Zielen

will gelernt sein. Diese Schulungen müssen u.a. Geschlechterstereotype als einen möglichen Beurteilungsfehler umfassend thematisieren und anhand entsprechender Übungen für die Beurteilungspraxis sensibilisieren. Es gibt bereits einige Beispiele für derartige Schulungen und entsprechendes Schulungsmaterial.³⁵ So wurde in der Stadt Hamburg bei der Einführung des neuen Beurteilungssystems eine Broschüre veröffentlicht, die auf ca. drei Seiten geschlechterbezogene „Stolpersteine“ als Beurteilungsfehler beschreibt.³⁶ Auch in den Trainingsmaßnahmen für Beurteilende wird durch praktische Übungen für eigene Beurteilungsverzerrungen sensibilisiert.³⁷

Neben den Führungskräften sollten jedoch auch die Beschäftigten umfassend über das System und seine Regelungen informiert werden.

³⁵ Vgl. hierzu Krell/Tondorf 2004, S. 346, Jochmann-Döll/Tondorf 2003

³⁶ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg, 2004a: 13 ff

³⁷ Senat der Freien und Hansestadt Hamburg 2004b: 20f, Grubert, 2005: 58

4. Monitoring

Da leistungsfremde Aspekte und Geschlechterstereotype oftmals unbewusst in die Leistungsbeurteilung eingehen, ist neben einer Schulung und Sensibilisierung von Beurteiler/-innen ein Monitoring unabdingbar. Das heißt: regelmäßige Überwachung und Veröffentlichung der Verteilung der Leistungsentgelte und ihrer Entwicklung. Denn mittelbare Diskriminierung lässt sich definitionsgemäß nur anhand der faktischen Wirkungen einer geschlechtsneutralen Regelung erkennen. Daher müssen geschlechterdifferenzierte Daten zur Verteilung der Leistungsentgelte erhoben und ausgewertet werden.

Bestätigt wird die Notwendigkeit eines Monitoring durch die Erfahrung, dass Einschätzungen von Führungskräften zur Verteilung und/oder Höhe von Leistungsentgelten oftmals nicht mit den später zusammengestellten Daten übereinstimmen. Diese Daten sollten unter Berücksichtigung des Datenschutzes unternehmensintern veröffentlicht werden, um erhöhte Transparenz, Sensibilität und Kompetenz für das Thema zu erreichen. Hier sind auch betriebliche Interessenvertretungen sowie Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte gefordert, die ihnen jeweils zustehenden Informationsrechte aktiv zu nutzen und entsprechendes Datenmaterial einzufordern und auszuwerten.

5. Evaluierung des Leistungsbeurteilungs- und -vergütungssystems

Nicht nur die monetären Effekte, sondern auch weitere Aspekte und Wirkungen des Leistungsvergütungssystems sollten regelmäßig in einer formalen und umfassenden Analyse überprüft werden, z.B. in einem Rhythmus von mindestens drei Jahren. Fragestellungen dieser qualitativen Analyse könnten u.a. sein:

- Wie wird das System bei Führungskräften und Beschäftigten akzeptiert?
- Werden die im System liegenden Möglichkeiten ausgeschöpft?
- Welche Wirkungen zeigen sich hinsichtlich Maßnahmen der Personalentwicklung?
- Hat sich das Führungsverständnis und das Verhältnis von Führungskräften und Beschäftigten verändert?
- Welche Erfahrungen wurden mit den Interpretationen der verwendeten Leistungskriterien gemacht?
- Welche Vorschläge gibt es zur Optimierung des Systems?

Aus gleichstellungspolitischer Sicht sollte mit Hilfe dieser Analyse auch überwacht werden, wie sich der Zugang von Frauen zu Aufstiegspositionen und Maßnahmen der Personalentwicklung und Weiterbildung entwickelt hat. Denn Entscheidungen hierüber sind meist (formell oder informell) vom Ergebnis der Leistungsbewertung abhängig.

6. Beurteilung von Führungskräften

Ein weiteres Instrument zur Aktivierung des Gleichstellungspotenzials ist die Integration des Kriteriums „gleichstellungsförderliches bzw. -hinderliches Verhalten“ in das Sys-

tem der Beurteilung von Führungskräften. Dies kann entweder im Sinne einer klassischen Abwärtsbeurteilung geschehen oder aber in aufwärts gerichtete Verfahren des Vorgesetztenfeedbacks aufgenommen werden.³⁸

§ Rechtliche Argumente zu BAUSTEIN 10:

Wie kann die Kontrolle und Bewertung der Wirkungen einer Leistungsentgeltregelung rechtlich begründet werden?

Die Diskriminierungsfreiheit einer Regelung kann nur mittels betrieblicher Daten zu Leistungsentgelten für die verschiedenen Beschäftigtengruppen festgestellt werden. Zugangsrechte zu diesen Daten sind im Betriebsverfassungsgesetz, in den Personalvertretungs- und Gleichstellungsgesetzen geregelt.

Darüber hinaus ist ein Gleichstellungscontrolling unverzichtbarer Bestandteil von Gender-Mainstreaming.

³⁸ vgl. Krell/Tondorf 2004: 347

Checkliste: Überprüfung von Diskriminierungspotenzialen bei Leistungsvergütungen

Diese Checkliste kann einzelnen Beschäftigten, Betriebs- und Tarifparteien sowie Frauen-/Gleichstellungsbeauftragten dabei helfen, Diskriminierungspotenziale bei der Leistungsvergütung zu identifizieren.

Gegenstand der Analyse ist vorrangig entweder die praktizierte Regelung, d.h. ein Tarifvertrag, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung, oder auch eine Verordnung oder ein Konzept für eine solche Regelung. Wo es zur Überprüfung eines Diskriminierungsverdachts erforderlich ist, werden auch Fragen zur Anwendung der Regelung gestellt.

Das Piktogramm weist zu jeder Frage auf die Seitenzahlen dieser Broschüre hin, auf denen Hintergründe der Frage erläutert werden.



Seiten 10–12

Seiten 77–88

1. Einheitliche Regelung oder Regelungsvielfalt bei einem Arbeitgeber?



Seiten 97–99

Gilt für alle Beschäftigtengruppen im Unternehmen/in der Verwaltung dieselbe Regelung?

 ja nein

Falls nein: Es gibt verschiedene Regelungen für

.....
.....
.....
(z. B. verschiedene Regelungen für Arbeiter/-innen und Angestellte, für Angestellte und Beamt/-innen, innerhalb des Angestelltenbereichs)

Nachfolgend wird folgende Regelung analysiert:

.....
Anmerkung zur Vorgehensweise:

Es empfiehlt sich, zunächst jede einzelne Regelung einer Prüfung zu unterziehen und im Anschluss daran die Regelungen vergleichend zu betrachten. Für den Vergleich siehe Fragen 11–14.

2. Ausschluss von Beschäftigten von der Leistungsvergütung:



Seiten 36–40

Seiten 97–99

2.1 Zum Geltungsbereich: Werden bestimmte Beschäftigtengruppen aus dem Geltungsbereich ausgeschlossen?

- ja nein

Falls ja: Um welche Beschäftigtengruppen handelt es sich?

2.2 Wie sind diese ausgeschlossenen Gruppen besetzt?

- überwiegend mit Frauen
 überwiegend mit Männern
 gemischtgeschlechtlich

2.3 Besteht eine Stichtagsregelung, die dazu führt, dass bestimmte Beschäftigtengruppen kein Leistungsentgelt erhalten, weil sie zu dem Stichtag nicht mehr im Unternehmen/in der Verwaltung beschäftigt sind?

- ja nein

Falls ja: Handelt es sich bei den Betroffenen überwiegend um Angehörige eines Geschlechts?

- ja nein

2.4 Bleibt es den einzelnen Führungskräften überlassen, über die Anwendung der Regelung zu entscheiden?

- ja nein

Falls ja: Wurde die Regelung überwiegend in Bereichen angewendet, in denen mehrheitlich Angehörige eines Geschlechts beschäftigt sind?

- ja nein

2.5 Ermöglicht die Regelung, dass nur bestimmten Beschäftigten eine Zielvereinbarung angeboten wird bzw. wird in der Praxis so verfahren?

- ja nein

3. Bedeutung leistungs-fremder Gesichtspunkte bei der Vergabe der Leistungsentgelte:



Seiten 42–55

Seiten 56–65

Seiten 113–116

3.1 Ist eine Quote geregelt, wonach der Kreis der anspruchsberechtigten Empfänger/-innen der Leistungsvergütung begrenzt ist?

ja nein

3.2 Gibt es eine Verteilungsvorgabe, wonach festgelegt ist, wie häufig die einzelnen Beurteilungsstufen vergeben werden dürfen (z.B. Normalverteilung nach der Gauß'schen Glocke)?

ja nein

3.3 Wird die Leistung von Beschäftigten auf höheren Hierarchiestufen höher wertgeschätzt als die Leistung von Beschäftigten auf mittleren und unteren Stufen?

ja nein

3.4 Wird die Leistung von Teilzeitbeschäftigten niedriger wertgeschätzt, obwohl sie eine im Verhältnis zu ihrer Arbeitszeit gleich gute oder bessere Leistung bringen als Vollzeitbeschäftigte?

ja nein

3.5 Spielen die Anforderungen des Arbeitsplatzes – unabhängig von der Person – eine Rolle für die Bewertung der Leistung?

ja nein

3.6 Spielen andere leistungsfremde Gesichtspunkte eine Rolle bei der Bewertung, z.B.

■ ökonomische Interessen von Gruppen oder Einzelnen?

ja nein

■ übergeordnete betriebs- oder tarifpolitische Interessen oder Koppelgeschäfte?

ja nein

■ die soziale Bedürftigkeit von Beschäftigten?

ja nein

■ die Zugehörigkeit zum Geschlecht?

ja nein

■ Sympathie oder Antipathie auf Grund bestimmter Personenmerkmale oder Wertvorstellungen?

ja nein

Erläuterung: Wird vermutet, dass leistungsfremde Gesichtspunkte eine Rolle spielen, können betriebliche Leistungs- und Entgeltdaten nähere Hinweise hierzu bringen. Diese Daten müssen mindestens nach Geschlecht, Entgeltgruppen, Teilzeit/Vollzeit (Personen) aufgeschlüsselt sein und angeben, wie hoch der Anteil von Frauen und Männern an der jeweiligen Grundgesamtheit (alle Beschäftigte in der Entgeltgruppe, an den Vollzeit-/Teilzeitbeschäftigten) ist, die ein Leistungsentgelt erhalten. Auch die Höhe der jeweils vergebenen Leistungsvergütung ist wichtig.

4. Diskriminierungsfreie Definition und Auswahl von Leistungskriterien:



Seiten 66–71

Seiten 72–78

Seiten 79–85

Seiten 109–112

4.1 Fehlen Kriterien gänzlich, sodass sie nach subjektiver Einschätzung der beurteilenden Person bestimmt werden können?

ja nein

4.2 Sind die Kriterien verbindlich geregelt, sodass es der beurteilenden Person nicht freigestellt ist, welche zur Anwendung kommen?

ja nein

4.3 Welche Kriterien (Leistungsmerkmale, Zielkriterien) werden zur Leistungsbewertung herangezogen?

.....

.....

.....

4.4 Werden die Kriterien eindeutig definiert, sodass der subjektive Interpretationsspielraum von Beurteilenden gering ist?

ja nein

4.5 Werden die Beurteilungsstufen (Ausprägungsgrade eines Kriteriums) eindeutig umschrieben, sodass auch wenig Spielraum für subjektive Deutungen vorhanden ist?

ja nein

4.6 Fehlen in diesem Katalog Kriterien, die bei frauendominierten Tätigkeiten von Bedeutung sind (z.B. soziale Kompetenzen)?

ja nein

Falls ja: Welche?

4.7 Gibt es unter den Kriterien solche, die durch Geschlechterstereotype geprägt sind, d.h. die im Vorurteil pauschal Frauen oder Männern als Stärken oder Schwächen zugeschrieben werden (z.B. Belastbarkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Abstraktionsvermögen)?

ja nein

Falls ja: Welche?

4.8 Gibt es unter den Kriterien solche, die von Beschäftigten mit Familienpflichten schlechter erfüllt werden können bzw. Kriterien, die derart ausgelegt werden können (z.B. Flexibilität, Fortbildung, Arbeitsmenge)?

ja nein

Falls ja: Welche?

5. Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung:



Seiten 15–26
Seiten 100–108

Welches Verfahren wird bei der Gewährung von leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen zugrunde gelegt?

- Freies Verfahren der Leistungseinschätzung durch Vorgesetzte (keine verbindlichen Kriterien, keine näheren Regeln)
- merkmalorientiertes Beurteilungsverfahren (Einstufung durch Vorgesetzte(n) anhand von Merkmalen wie z.B. Qualität, Kooperationsfähigkeit ...)
- zielorientiertes Verfahren (Zielvereinbarung/Zielerreichungskontrolle)
- Verfahren der Leistungsmessung (z.B. Prämienlohn)
- anderes Verfahren:

6. Ist das Verfahren transparent, sodass nachvollzogen werden kann, worauf Unterschiede beim Leistungsentgelt von Frauen und Männern zurückzuführen sind?



Seiten 79–86
Seiten 123–128

- ja nein

Falls nein: Welche Aspekte sind unklar?

7. Sind die Methoden (Schätzen, Messen, Zählen, Befragen ...) geeignet, die Leistungsergebnisse zutreffend zu erfassen?

ja nein

8. Relationen zwischen Leistung und Leistungsentgelt

8.1 Sind die Relationen zwischen der erbrachten Leistung und dem Leistungsentgelt für alle Beschäftigten eindeutig geregelt (z.B. 110% Zielerreichung = 100% Leistungsprämie)?

ja nein

8.2 Sind diese Relationen für alle Beschäftigten gleich?

ja nein

Falls nein: Welche unterschiedlichen Regelungen gibt es hierzu?

8.3 Welche der Regelungen ist für Angehörige eines Geschlechts ungünstiger und warum?



Seiten 119–120

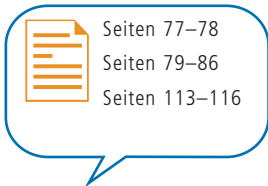
9. Leistungsbedingungen

Werden unterschiedliche Leistungsbedingungen berücksichtigt?
(z.B. hinsichtlich personeller Besetzung, Technik, anderen Bedingungen)

ja nein

10. Wird die Höhe des Leistungsentgeltes bei einzelnen Frauen oder Männern oder bei Gruppen (willkürlich) festgesetzt, ohne die tatsächlich erbrachte Leistung zu berücksichtigen?

ja nein



Seiten 77–78
Seiten 79–86
Seiten 113–116

Nach erfolgter Analyse unterschiedlicher Regelungen von Leistungsentgelten bei einem Arbeitgeber:

11. Welche Regelung ist transparenter?

.....

12. Welche Regelung kann den Einfluss leistungsfremder Prinzipien eher ausschließen?

.....

13. Welche Regelung ermöglicht eine objektivere Leistungsfeststellung und -bewertung?

.....

14. Abschließende Gesamteinschätzung: Welche Regelung wird dem Anspruch der Entgeltgleichheit für (Frauen und Männer) beim Leistungsentgelt in größerem Maße gerecht?

.....

.....

.....

Literaturtipps

Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (2001): Erfahrungsbericht zur Dienstrechtsreform, Berlin, download unter: www.bmi.bund.de

Bundesministerium des Innern (2002): Pressemitteilung vom 23.08.2002

Fried, Andrea; Wetzel, Ralf; Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun ... Diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, hg. vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, Zürich

Grubert, Angelika (2005): Anforderungen an Führungskräfte – Führungskräfte mit Profil, in: *Der Personalrat*, 22. Jg., Nr. 2/2005, S. 57–59

Tondorf, Karin; Jochmann-Döll, Andrea (2003): Entgeltgleichheit für Frauen und Männer – ein Seminarkonzept des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin

Tondorf, Karin; Jochmann-Döll, Andrea (2004): Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor, edition Nr. 119 der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Jochmann-Döll, Andrea; Tondorf, Karin (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-) Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, VSA-Verlag (2005)

Krell, Gertraude; Mückenberger, Ulrich; Tondorf, Karin (2004): Gender-Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 75–92

Krell, Gertraude; Tondorf, Karin (2004): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Leistungslohn, Leistungszulagen, Leistungsbewertung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, in: Krell, Gertraude (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 333–350

*Niedersächsisches Ministerium für
Soziales, Frauen, Familie und
Gesundheit (Hrsg.) (2005): Gender-
Mainstreaming in Niedersachsen.
Grundlagen und Beispiele, Hannover*

*Schreyögg, Friedel (2004):
Praxisbeispiel Stadt München:
Beurteilungsverfahren sind nicht
geschlechtsneutral, in: Krell,
Gertraude (Hrsg.): Chancengleich-
heit durch Personalpolitik, 4. Aufl.,
Wiesbaden, S. 197–204*

*Senat der Freien und Hansestadt
Hamburg, Personalamt (Hrsg.)
(2004a): Beurteilungswesen,
Hamburg*

*Senat der Freien und Hansestadt
Hamburg, Personalamt (Hrsg.)
(2004b): blickpunkt personal.
Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten,
Ausgabe 4/2004*

*Winter, Regine (1998): Gleiches
Entgelt für gleichwertige Arbeit –
Ein Prinzip ohne Praxis, Baden-
Baden*

*Winter, Regine (2003): Inhalt und
Form des Tarifvertrages, in: Däubler,
Wolfgang (Hrsg.): Kommentar zum
Tarifvertragsgesetz, S.*

ver.di vor Ort

ver.di

Bundesverwaltung

Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin
Tel.: 0 30/69 56-0

ver.di Baden-Württemberg

Königstraße 10a
70173 Stuttgart
Tel.: 07 11/8 87 88-7

ver.di Bayern

Schwanthaler Str. 64
80336 München
Tel.: 0 89/59 99 77-0

ver.di Berlin/Brandenburg

Köpenicker Str. 30
10179 Berlin
Tel.: 0 30/88 66-6

ver.di Hamburg

Besenbinderhof 60
20097 Hamburg
Tel.: 0 40/28 58-8 52

ver.di Hessen

Wilhelm-Leuschner-Str. 69–77
60329 Frankfurt/Main
Tel.: 0 69/25 69-0

ver.di Niedersachsen/Bremen

Goseriede 10
30159 Hannover
Tel.: 05 11/1 24 00-0

ver.di Nord

Hansestr. 14
23558 Lübeck
Tel.: 04 51/81 00-6

ver.di Sachsen-Anhalt

Nachtweide 82
39124 Magdeburg
Tel.: 03 91/28 88 99 99

ver.di Nordrhein-Westfalen

Karlstr. 123–127
40210 Düsseldorf
Tel.: 02 11/6 18 24-0

ver.di Thüringen

Schillerstraße 44
99096 Erfurt
Tel.: 03 61/21 17-0

ver.di Rheinland-Pfalz

Münsterplatz 2–6
55116 Mainz
Tel.: 0 61 31/97 26-0

ver.di Saar

St. Johannastraße 49
66111 Saarbrücken
Tel.: 06 81/9 88 49-0

ver.di Sachsen

Schützenplatz 14
01067 Dresden
Tel.: 03 51/86 33-0

Zum Weiterlesen



Broschüre + CD-ROM **Schritt für Schritt zur Entgeltgleichheit**

Format 210 x 198 mm
92 Seiten

Art.-Nr. 1541-10-0703-1020401

Das *Standardwerk* zur Entgeltgleichheit richtet sich in erster Linie an Tarifpolitiker/-innen und vermittelt Hintergrundinformationen und praktische Handlungshilfen. Aus dem Inhalt:

■ *Ist-Zustand der Entgeltgleichheit –*

Eine Bestandsaufnahme von Rechtslage, gesellschaftlichen Bedingungen und eigener Verantwortung.

■ *Schritt für Schritt zur Entgeltgleichheit – Das tarifpolitische Feld:*

1. Ist-Analyse, 2. Zieldefinition und Planung, 3. Entwicklung eines diskriminierungsfreien Tarifkonzeptes, 4. Wirkungsprüfung von Tarifkonzepten und Verhandlungsständen, 5. Entscheidung und Umsetzung der Tarifregelung in die Praxis, 6. Kontrolle und Bewertung des Erreichten.

■ *Schritt für Schritt zur Entgelt-*

gleichheit – Motivation und

Mobilisierung: Alles zu den Themen

Information, Beratung, Schulung und Arbeitshilfe, insbesondere: Einführung in den Analysebogen.

■ *Arbeits-CD-ROM* mit allen

wichtigen Materialien: Arbeitshilfen (z.B. Fragebogen und Präsentationshilfe), Tarifpolitik (z.B. Leitfaden und Analysen), Daten und Fakten (z.B. Untersuchungen und internationale Vergleiche), Europäische Union (Richtlinien und Berichte), Niedriglohnssektor (Beiträge und Stellungnahmen).



Flyer

**ver.di macht sich
auf den Weg:
Schritt für Schritt zur
Entgeltgleichheit**

Format DIN Lang

8 Seiten

Art.-Nr. 1541-12-0703-1020401

Die notwendige *Basisinformation* für alle ver.di-Aktiven. Eine gut verständliche Einführung zu den Themen:

- ver.di und die Herausforderung Entgeltgleichheit
- Kurzeinführung: Tarifverträge und geschlechtsspezifische Diskriminierungsmechanismen
- ver.di: So packen wir es an
- Check: Zehn Prüffragen zum Tarifvertrag.

Zusätzlich werden die ver.di-Ansprechpartner/-innen (Mitglieder der Kommission Entgeltgleichheit) und wichtige Informationsquellen vorgestellt.



Broschüre

**Chancengleichheit:
vereinbaren – umsetzen – leben**

Format 198 x 105 mm

160 Seiten

Art.-Nr. 1541-25-1004-1020401

Die Broschüre ist ein „*Muss*“ für alle, die Tarifverträge, Betriebs- und Dienstvereinbarungen diskriminierungsfrei gestalten wollen.

Aus dem Inhalt:

- Der rechtliche Rahmen
- Entgelte und Entgeltbestandteile
- Arbeitszeit(en), Freistellung und Anrechnung von Zeiten
- Qualifizierung und beruflicher Aufstieg
- Beschäftigungssicherung und Rationalisierungsschutz
- Beteiligung an Entscheidungen
- Tipps, Hinweise, wichtige Dokumente.



Broschüre

**Entgeltgleichheit:
zu-recht-rücken!**

Format 198 x 105 mm

72 Seiten

Art.-Nr. 1541-23-0704-1020401

Die Broschüre ist eine „Gemeinschaftsproduktion“ der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung und der Abteilung Recht in ver.di. Der Schwerpunkt liegt in der Durchsetzung von Entgeltgleichheit auf dem Klageweg. Die Rechtsdurchsetzung wird durchschaubar gemacht und der Weg zu den und durch die Gerichte wird ausführlich dargestellt. Dadurch sollen Frauen ermutigt werden, ihre Rechte durchzusetzen. Aus dem Inhalt:

- *Entgeltdiskriminierung aufdecken* – die Bausteine des Diskriminierungsverbotes
- *Betroffene unterstützen* – aktiv werden, informieren, Mitbestimmung nutzen, Unterstützung organisieren
- *Rechte durchsetzen* – Rechtsschutz, Klageweg, Entscheidung und Folgen.



**Schlüsselanhänger
Wasserwaage**

Format 42 x 14 mm

Art.-Nr. 1541-17-0803-1020401



Plakat
**Arbeitsbewertung
zurechtrücken**

Format DIN A3

Art.-Nr. 1541-13-0703-1020401



Plakat, **gefalzt** als Flyer
mit Infoaushang (Rückseite)
Arbeitsbewertung
zu-recht-rücken

Format DIN A3,
gefalzt auf 148 x 140 mm
Art.-Nr. 1541-14-0703-1020401



Lesezeichen
Schritt für Schritt anpacken

Format 74 x 210 mm
Art.-Nr. 1541-15-0703-1020401



Projektbericht zum
Vergleichsprojekt
„Diskriminierungsfreie Bewertung
von (Dienstleistungs-)Arbeit

Format DIN A4
200 Seiten
Art.-Nr. 1417-01-0702-1020401



Broschüre
**Tarfbereich Druckindustrie,
Gleiches Entgelt für gleich-
wertige Arbeit**

**Tarifverträge auf dem
Prüfstand**
Format DIN A4
68 Seiten
Art.-Nr. 1531-02-1002-1020401

Ja, ich will!

Entgeltgleichheit: Bestellzettel

Bestelladresse

IVB Direktmarketing GmbH
Frau Kerstin Lange
Ruhweg 21
67307 Göllheim

Tel.: 0 63 51-13 25-0
Fax: 0 63 51-12 52 83

E-Mail:
verdi@ivb-gmbh.de

Portokosten

pro Paket 4,56 €, pro Palette 55,68 €
zzgl. Speditionskosten

Versandhandling pro Paket

bis 5 kg 6,90 €, bis 10 kg 9,90 €, über 10 kg 12,90 €

Expressversand pro Paket bis

5 kg 15,95 €, bis 10 kg 18,95 €, über 10 kg 24,95 €

Bitte vermerkt auf der Bestellung die Art des Versandes – Standard oder Express (Zustellung bis 12.00 Uhr von Montag bis Freitag).

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer zzgl. Porto- und Versandkosten.

Bitte kopieren
oder im Internet downloaden www.entgeltgleichheit.verdi.de

Absender: _____ **BuV/LBz/Bz-Nummer:**

Landesbezirk/Bezirk: _____

Ressort/Fachbereich: _____

KST KT

Name: _____ Vorname: _____

Straße/Nr.: _____ Telefon: _____

PLZ, Ort: _____ Telefax: _____

E-Mail: _____

Datum/Unterschrift: _____

Standard Express

Bestellung

Titel/Artikelnummer	Einzelpreis	VPE	Bestellmenge	Gesamtpreis*
Neu! Broschüre Leistungsvergütung 2314-04-0805-1020401	1,- €	5 Stk.		
Broschüre Chancengleichheit 1541-25-1004-1020401	1,- €	5 Stk.		
Br. Entgeltgl. zu-recht-rücken 1541-23-0704-1020401	1,- €	5 Stk.		
Broschüre + CD-ROM 1541-10-0703-1020401	2,50 €	einzel		
Flyer 1541-12-0703-1020401	0,15 €	10 Stk.		
Plakat 1541-13-0703-1020401	0,10 €	10 Stk.		
Plakat, gefalzt 1541-14-0703-1020401	0,10 €	10 Stk.		
Lesezeichen 1541-15-0703-1020401	0,05 €	20 Stk.		
Projektbericht 1417-01-0702-1020401	5,- €	einzel		
Broschüre Druckindustrie 1531-02-1002-1020401	2,20 €	einzel		
Schlüsselanhänger, Wasserw. 1541-17-0803-10-20401	0,85 €	10 Stk.		

*zuzüglich Porto- und Versandkosten



Beitrittserklärung

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Ausgefülltes Formular
an 0 30/69 56-30 60
faxen oder
über www.verdi.de
beitreten.

Ich möchte Mitglied werden ab: _____
Monat/Jahr

Persönliche Daten:

Name _____

Vorname/Titel _____

Straße/Hausnr. _____

PLZ _____ Wohnort _____

Geburtsdatum _____

Telefon _____

E-Mail _____

Staatsangehörigkeit _____

Geschlecht weiblich männlich

Beschäftigungsdaten

Arbeiter/in Angestellte/r Selbstständige/r

Beamter/in DO-Angestellte/r freie/r Mitarbeiter/in

Vollzeit

Teilzeit _____ Anzahl Wochenstd.

Erwerbslos

Wehr-/Zivildienst bis _____

Azubi-Volontär/in-Referendar/in bis _____

Schüler/in-Student/in bis
(ohne Arbeitseinkommen) _____

Praktikant/in bis _____

Altersteilzeit bis _____

Sonstiges _____

Bin/war beschäftigt bei (Betrieb/Dienststelle/Firma/Filiale) _____

Straße/Hausnummer im Betrieb _____

PLZ _____ Ort _____

Personalnummer im Betrieb _____

Branche _____

ausgeübte Tätigkeit _____

ich bin Meister/in-Techniker/in-Ingenieur/in

Ich war Mitglied der Gewerkschaft: _____

von: _____ bis: _____

Monat/Jahr

Monat/Jahr

