



| Bezirk Küste

Leistungsorientierte Vergütung und Zielvereinbarungen

Gestaltungsmöglichkeiten für betriebliche
Interessenvertretungen Oldenburg, 16. Juni 2011



Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütung in gewerkschaftlicher
Tarifpolitik und betrieblicher Praxis

Peter Hlawaty, IG Metall Bezirk Küste



„Zielvereinbarungen und daraus abgeleitete
Vergütungsbestandteile sind
Eine andere Form, Mitarbeiter am Risiko zu
beteiligen,
Und sie erlauben eine direkte Ver-
pflichtung des Mitarbeiters auf
unternehmerische Ziele.“

(Dr. Manfred Gentz, Daimler Benz, auf der Analytik '96)



Auf was möchte ich eingehen?

- **Welchen Stellenwert haben Zielvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie?**
- **Wie sind Zielvereinbarungen geregelt?**
- **Neue Tendenzen beim Einsatz von Zielvereinbarungen**
- **Welche Voraussetzungen sind bei der Einführung notwendig?**



Ausgangslage

- 1. Zielvereinbarungen existieren in unterschiedlichsten Schattierungen bereits seit langer Zeit in den Unternehmen**
- 2. Erst durch die Aufnahme in ERA sind sie tarifpolitisch „salonfähig“ geworden**
- 3. Die Untersuchungslage über die Wirkung (sowohl auf unternehmerische Effektivität als auch auf Motivation der Beschäftigten) ist weiterhin dünn und widersprüchlich**
- 4. Im gewerkschaftlichen Kontext gibt es keine ausgesprochene Befürwortung oder Ablehnung**
- 5. Erfahrungen – insbesondere im Angestelltenbereich -zeigen eher Konflikte als hochzufriedene Anwendung**



Ausgangslage II

- 6. „Es findet bestenfalls eine Kommunikation über vorgegebene Ziele, nicht aber eine wirkliche Partizipation der Mitarbeiter statt“ (Breisig, 2004)**
- 7. Die vagen Hoffnungen, sogar Unternehmensziele beeinflussen zu können, haben sich gänzlich zerschlagen**
- 8. Das „Vorzeigeunternehmen“ mit hervorragendem Zielvereinbarungssystem ist noch nicht gefunden worden**
- 9. Eine „Leistungsinitiative“ vor allem im Angestellten- und Zeitlohnbereich steht noch aus**
- 10. Das Thema Zielvereinbarungen muss dennoch betrieblich und tariflich besetzt werden um es nicht der Gegenseite zu überlassen**



Ausgangslage III

11. Viele Unternehmen sind weder von ihrer Unternehmenskultur noch durch ausreichende Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte und der Beschäftigten in der Lage, ein tragfähiges Zielvereinbarungssystem einzuhalten



Umfrage: Stand ERA 2005 (aus: ERA Handbuch Teil 4, IGM Bezirk Küste)

	Baden-Württemberg	Bayern	BBS	Mittelgruppe	Küste	Niedersachsen	NRW	Sachsen-Anhalt	Thüringen
Beurteilung	83,7%	85,6%	84,4%	80,7%	55,3%	77,0%	80,0%	57,9%	67,3%
Kennzahlenvergleich	5,3%			16,9%				35,3%	11,8%
Prämienentgelt		7,7%	11,2%		22,5%	21,3%	14,1%		
Akkordentgelt		6,7%	0,4%		9,8%	1,6%	4,8%		
Zielvereinbarung	0,8%			2,4%	12,4%		1,1%	6,8%	
Kombination	10,1%		4,0%						



Umfrage: Stand ERA 2005 (aus: ERA Handbuch Teil 4, IGM Bezirk Küste)

5.6.4. Entgeltgrundsätze

	Basis	Beurteilung	Akkord	Premie	Provision	Zielvereinbarung	Methode: Zeilentgelt	Methode: Leistungsentgelt
Gesamt	16	55,3	9,8	22,5	0,0	12,4	55,3	44,7
Herstellung von Metallserzeugnissen	2	59,3	26,6	14,1	0,0	0,0	59,3	40,7
Maschinenbau	4	38,4	0,0	37,2	0,0	24,4	38,4	61,6
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	3	24,1	0,0	42,6	0,0	33,3	24,1	75,9
Sonstiger Fahrzeugbau	4	68,8	26,0	5,2	0,0	0,0	68,8	31,2

Anteil Gesamt - Prozentuierungsbasis: Gesamt (bei Entgeltgrundsätzen und -methoden)
Anteil Frauen - Prozentuierungsbasis: Frauen (bei Entgeltgrundsätzen und -methoden)
Nur Betriebe mit gültigen Angaben

FIA - Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt - IGM ERA-Erhebung



Wie sind Zielvereinbarungen in der Metallindustrie geregelt?

- **Leistungsentgelt** wurde neben Akkord, Prämie, Provision als weitere Entgeltmethode das „Zielentgelt“ in ERA aufgenommen
- **Eine Zielvereinbarung** liegt vor, wenn „zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten/ Gruppen von Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) auf der Grundlage definierter Rahmenbedingungen festgelegt und für die Erreichung dieses Zieles ein Zielentgelt gezahlt wird“



➤ **3 Regelungsebenen:**

- 1. Tarifbestimmungen nach § 6 und 9 ERA**
- 2. Rahmenbetriebsvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat**
- 3. Zielvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten /Gruppen**

→ **Es besteht nach ERA ein volles Initiativmitbestimmungsrecht, d.h.: BR kann Zielentgelt vorschlagen und im Nichteinigungsfall die Einigungsstelle nach § 87.2 BetrVG anrufen!**



Welches Interesse an der Regelung von Zielvereinbarungen haben wir?

- **Zielvereinbarungen sind vor allem im Angestelltenbereich seit langem vorhanden aber:**
- **überwiegend als Leistungsvorgabe im Zeitentgelt**
- **oft als übertarifliche Leistung**
- **oft nicht in direkt entgeltwirksamem Kontext**
- **oft weder tariflich noch über Betriebsvereinbarungen mit einem hinreichend ausgestatteten Regelwerk versehen**



- **Mit der Einführung von Zielentgelten im ERA wurde erstmals**
- **eine Leistungsentgelt-Methode eingeführt, bei der die**
- **Vereinbarung der Solleistung zwischen Arbeitgeber und**
- **Mitarbeiter und nicht mehr wie bisher als**
- **Kollektivvereinbarung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat**
- **ausgehandelt wird.**



Die Folgen sind u.a.:

- **erheblicher Diffusionsgrad aber nur geringe Kontrolle und Regelungschance der erbrachten Leistung**
- **„Verkauf“ von Mehrarbeitsregelungen**
- **Intransparente Leistungssysteme**
- **Gefahr, dass Zielvereinbarungen wichtiger sind als der Arbeitsvertrag oder Kollektivvertragliche Regelungen**



Chancen I:

- **tarifwidrige Zeitentgeltsysteme mit Leistungsvorgaben ablösen**
- **Tariflicher „Wildwuchs“ v.a. im Angestelltenbereich und im Zeitlohn beseitigen**
- **Tarifkompetenz im Angestelltenbereich entwickeln**
- **die einzelnen Beschäftigten als Akteure der Arbeitsgestaltung und der Aushandlung von Leistungsbedingungen und Entgeltgestaltung gewinnen**
- **den wachsenden Leistungs- und Zeitdruck begrenzen**



Chancen II

Themen wie:

- **Karriereorientierung**
- **Worklife Balance**
- **Vereinbarkeit von Familie und Beruf**
- **alternsgerechtes Arbeiten**

- **Innovationsorientierung??**

**können konkret, individuell und überprüfenswert
einbezogen werden**



Neue Tendenzen beim Einsatz von Zielvereinbarungen

- Das Aktien-Bonussystem auf Konzernebene
- es setzt sich zusammen aus:
 - 50% Geschäftsziele (nicht beeinflussbar!!)
 - 20% Gruppenziele
 - 30% Individuelle Leistungsziele
- Tarifliche Bestandteile (z.B. Arbeitszeit) sollen verrechnet/abgegolten werden
- Auszahlung erfolgt in Aktien (plus 20% Aktienaufschlag)



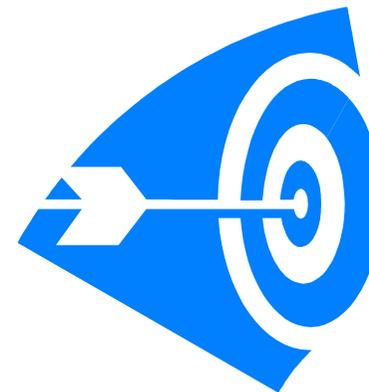


Neue Tendenzen beim Einsatz von Zielvereinbarungen II

- **Der Bonus wird am Jahresende ausgezahlt**
- **Jedes Jahr erfolgen Mitarbeitergespräche zur Festlegung der Jahresziele**
- **Das Unternehmen entscheidet alleine, wann aufgrund der Geschäftslage keine Aktien bzw. kein Bonus ausgeschüttet wird**



- **Die Gretchenfrage lautet:**
- **Können Unternehmensziele
hinreichend kommuniziert und
auf alle Unternehmensbereiche
„heruntergebrochen“ werden, so
dass die Sinnhaftigkeit des
eigenen Tuns deutlich wird?**





Ergebnis einer Befragung von 23 000 Mitarbeitern, Führungskräften und Managern: (aus: Stephan R.Covey, Der 8. Weg)

- Nur 37 % der Befragten gaben an, bezogen auf das übergeordnete „Große und Ganze“ genau zu verstehen, was ihre Organisation zu erreichen versuchte und weshalb.
- Nur 20 % waren von den Zielen ihrer Organisation und ihres Teams begeistert.
- Nur 20 % fanden, ihre eigenen Aufgaben seien klar auf die Ziele ihres Teams und ihrer Organisation ausgerichtet.
- Nur 15 % fanden, dass ihre Organisation sie in der täglichen Arbeit ernsthaft dabei unterstützte, wichtige Ziele auch zu erreichen.



- Nur 15% hatten das Gefühl, dass in ihrer Organisation gegenseitiges Vertrauen herrschte.
- Nur 17 % waren der Ansicht, dass ihre Organisation eine offene Kommunikation förderte, bei der auch abweichende Meinungen geachtet und in die Entwicklung von Erneuerungen und Verbesserungen einbezogen werden.
- Nur 13 % fanden ihre Arbeitsbeziehungen innerhalb der Organisation kooperativ



Übertragen auf eine Fußballmannschaft hieße das:

- Nur 4 Spieler der Mannschaft wüssten sicher, welches Tor ihr eigenes ist.
- Nur 2 Spielern wäre das überhaupt wichtig.
- Nur 2 Spieler würden ihre Position kennen und genau wissen, was sie tun sollen.
- Und bis auf 2 würden alle Spieler auf die eine oder andere Weise gegen ihre eigenen Mannschaftskameraden antreten und nicht gegen das gegnerische Team.



Checkliste für den Betriebsrat

- Welche Vorstellung hat die Geschäftsleitung?
- Welche vorhandenen Betriebsvereinbarungen sind davon betroffen?
- Welche vorhandenen tariflichen Bestimmungen sind davon betroffen?
- Muss der Entgeltgrundsatz geändert werden?
- Werden bestehende Mitbestimmungsregeln eingehalten?
- Ist der Betriebsrat in der Implementierungsphase dabei?
- Wann und wie werden die betroffenen Beschäftigten informiert?



Checkliste für den Betriebsrat II

- Wie soll das System eingeführt werden (z.B. externe Unterstützung)?
- Ausarbeitung eines eigenen Betriebsvereinbarungsentwurfs (vgl. Eckpunkte).
- Welche Informationen brauchen wir als Betriebsrat noch?
- Wenn Zielvereinbarungen eingeführt:
 - Festlegung einer Evaluation („soziales Audit“) vergleichbar der Qualitätskontrolle



Zum Schluss eine alte Indianerweisheit:

**„Wenn nichts mehr geht, kannst du immer noch
deine Ziele herunterschrauben“**