

Arbeitspapier **177**

Norbert Böker

ADELE

**Analyse der Einführung
leistungs- und erfolgs-
orientierter Entgeltbestandteile
bei den Sparkassen**

Arbeitspapier 177

Norbert Böker

**ADELE – Analyse der Einführung leistungs-
und erfolgsorientierter Entgeltbestandteile bei
den Sparkassen**

Norbert Böker, Diplom Betriebswirt und Diplom Sozialökonom, Geschäftsführer proVision Arbeitnehmerberatung GmbH. Veröffentlichungen zu Entgeltgestaltung jenseits von Tarifverträgen.

Impressum

Herausgeber: Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-185
Fax (02 11) 77 78-4-185
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de
Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Leiter des Referats Betriebliches Personal- und Sozialwesen in der Abteilung Mitbestimmungsförderung
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juli 2009

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	5
2	Vorbemerkung	7
2.1	Gegenstand der Studie	7
2.2	Durchführung der Studie	7
3	Allgemeiner Trend zur Variabilisierung	9
4	Tarifliche Möglichkeiten der Variabilisierung im Bankenbereich	10
5	Der Tarifvertrag zur Einführung der SparkassenSonderZahlung	12
6	Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung in den untersuchten Sparkassen	14
6.1	Sparkasse A	15
6.1.1	Ausgestaltung EOV	15
6.1.2	Ausgestaltung LOV	16
6.1.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	17
6.2	Sparkasse B	18
6.2.1	Ausgestaltung EOV	18
6.2.2	Ausgestaltung LOV	19
6.2.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	20
6.3	Sparkasse C	20
6.3.1	Ausgestaltung EOV	21
6.3.2	Ausgestaltung LOV	21
6.3.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	21
6.4	Sparkasse D	22
6.4.1	Ausgestaltung EOV	22
6.4.2	Ausgestaltung LOV	22
6.4.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	24
6.5	Sparkasse E	24
6.5.1	Ausgestaltung EOV	25
6.5.2	Ausgestaltung LOV	25
6.5.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	27
6.6	Sparkasse F	28
6.6.1	Ausgestaltung EOV	28

6.6.2	Ausgestaltung LOV	28
6.6.1	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	29
6.7	Sparkasse G	30
6.7.1	Ausgestaltung EOV	30
6.7.2	Ausgestaltung LOV	30
6.7.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	32
6.8	Sparkasse H	33
6.8.1	Ausgestaltung EOV	33
6.8.2	Ausgestaltung LOV	33
6.8.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	35
6.8.4	Bewertung des Systems aus Sicht des Vorstandes	35
6.9	Sparkasse I	35
6.9.1	Ausgestaltung EOV	36
6.9.2	Ausgestaltung LOV	36
6.9.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	38
6.10	Sparkasse K	39
6.10.1	Ausgestaltung EOV	39
6.10.2	Ausgestaltung LOV	39
6.10.3	Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats	41
6.10.4	Bewertung des Systems aus Sicht des Vorstandes	41
7	Zusammenfassende Darstellung der Erfahrungen	43
7.1	Der Einführungsprozess	46
7.2	Die Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung	47
7.3	Die Praxis der SparkassenSonderZahlung	48
7.4	Ökonomische und personalpolitische Auswirkungen der SparkassenSonderZahlung	49
7.5	Die SparkassenSonderZahlung aus Sicht der Vorstände	50
8	Beratungsvorschläge für die Praxis	51
8.1	Tarifpolitische Schlussfolgerungen	51
8.2	Praktische Anwendung der LOV	51
8.2.1	Ziel- bzw. Bewertungssystem	51
8.2.2	Honorierungssystem	52
8.2.3	Beteiligungs- und Reklamationsrechte	53
8.3	Verifizierung der Auswirkungen	54
9	Literaturverzeichnis:	55
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	56

1 Zusammenfassung

Die Studie untersucht die Einführung einer variablen Vergütung, genannt Sparkassen-Sonderzahlung, im Bereich der Sparkassen. Diese Zahlung teilt sich auf in einen Teil, der sich am Erfolg der Sparkasse orientiert und einen Teil, der in Abhängigkeit vom individuellen Ergebnis bzw. den individuellen Leistungen der Mitarbeiter gezahlt wird. Grundlage für die Einführung der Sparkassen-Sonderzahlung waren verschiedene frühere tarifliche Zahlungen, die zusammengefasst wurden. Dies führt dazu, dass viele Beschäftigte die Zahlung als „bereits verdient“ betrachten.

Bei zehn repräsentativ ausgewählten Sparkassen wurden Personalratsmitglieder und in einigen Fällen Vorstandsmitglieder interviewt sowie Dienstvereinbarungen und weitere Unterlagen ausgewertet. Untersucht wurden der Einführungsprozess der Sparkassen-Sonderzahlung, die konkrete Ausgestaltung der Mess- und Honorierungssysteme sowie die praktischen Erfahrungen mit dieser Vergütungsform und die persönlichen und ökonomischen Auswirkungen.

Der Einführungsprozess fand seitens der Vorstände und Personalräte in relativ enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Sparkassen- und Giroverbänden bzw. mit ver.di statt. Beide Seiten gaben ihren Mitgliedern umfassende Hilfestellungen.

Die praktische Ausgestaltung der Sparkassen-Sonderzahlung umfasst als Methoden zur Ermittlung der Leistung sowohl Zielsetzungsverfahren als auch Leistungsbewertungen und Mischsysteme. Auffallend ist, dass überwiegend mit Zielvorgaben und nicht mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird.

Bei dem Anteil der Sparkassen-Sonderzahlung, der sich am Unternehmenserfolg orientiert, wurden unterschiedliche Kennziffern herangezogen. Grundsätzlich ließen sich Sparkassen unterscheiden, die den Erfolg anhand absoluter Ziele maßen und solche, die den Erfolg des eigenen Hauses in Relation zum Verband als Maßstab nahmen.

Die Mehrheit der befragten Personalräte war mit den Systemen nicht zufrieden und würde eine gleichverteilte Bezahlung vorziehen. Möglicherweise liegt dies daran, dass es sich bei der Sparkassen-Sonderzahlung, wie bereits angemerkt, um neu verteilte Tarifansprüche handelt.

Die befragten Vorstände hoben besonders hervor, dass finanzielle Leistungsanreize aus ihrer Sicht ein wesentliches Führungsinstrument sind.

Die ökonomischen Auswirkungen der Sparkassen-Sonderzahlung wurden von den Sparkassen selbst nicht untersucht. Die vermuteten Auswirkungen waren sehr unterschiedlich, so dass sich kein einheitliches Bild ergab. An persönlichen Auswirkungen wurde geschildert, dass die Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern zunehme. Die Lei-

stungsbewertung führe allerdings auch dazu, dass sich die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern verbessere.

2 Vorbemerkung

2.1 Gegenstand der Studie

Der Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst vom 13. September 2005 hat für den Bereich der Sparkassen einen leistungs- und erfolgsabhängigen variablen Gehaltsbestandteil, die SparkassenSonderzahlung, eingeführt. Die Einführung der SparkassenSonderzahlung (SSZ) ab dem Jahr 2006 ist einer der eher seltenen Fälle, in denen eine leistungs- und erfolgsabhängige Vergütung für eine Gruppe relativ flächendeckend auf Grundlage definierter tariflicher Rahmenbedingungen eingeführt wurde. Insbesondere im Angestelltenbereich gibt es nicht viele dokumentierten Erfahrungen mit derartigen Systemen. Außerdem stehen in der Regel die Unternehmen, die in den Geltungsbereich eines Flächentarifvertrages fallen, in Wettbewerb miteinander und streben schon aus diesem Grunde unterschiedliche Regelungen an.

Durch das Regionalprinzip ergibt sich für die Sparkassenorganisation eine grundsätzlich abweichende Ausgangssituation. Die Mitgliedsinstitute stehen (fast) ausschließlich im Wettbewerb mit anderen Finanzdienstleistungsinstituten, mit Near-Banks und Vertriebsorganisationen des Finanzdienstleistungsbereichs. Die Ausgangslage der Institute ist somit weitgehend vergleichbar und es ist von hohem Interesse, wie unter diesen Umständen der Tarifvertrag institutsspezifisch umgesetzt wurde und welche Erfahrungen dann mit der praktischen Anwendung des Tarifvertrages gemacht werden.

Aktuelle Fragestellungen in Zusammenhang mit der Finanzmarktkrise konnten bedauerlicherweise nicht mehr in die Untersuchung einfließen. Es ist zwar unstrittig, dass Sparkassen nicht, wie einige Investmentbanken, mit unverhältnismäßig ausgeprägten variablen Vergütungsanteilen zur Finanzmarktkrise beigetragen haben, ob aber nicht auch für die Vergütungssysteme der Sparkassen aus der aktuellen Krise etwas zu lernen wäre, ist eine ganz andere Frage.

2.2 Durchführung der Studie

Auf Grundlage vorliegender Informationen über die praktische Anwendung der SparkassenSonderzahlung wurden zehn Sparkassen ausgewählt, die die unterschiedlichen Strukturen repräsentieren. Differenzierungskriterien waren strukturelle (Stadt/Land) und regionale Unterschiede (Nord/Süd, Ost/West). Die Auswahl erfolgte in enger Abstimmung mit Experten¹ der verdi-Bundesfachgruppe Sparkassen.

¹ Wenn im nachfolgenden Text die männliche Schreibweise benutzt wird, geschieht dies ausschließlich mit Blick auf die Lesbarkeit des Textes, Selbstverständlich sind hier Expertinnen, Arbeitnehmerinnen etc. gleichermaßen gemeint.

Die Personalräte und Vorstände der Sparkassen wurden angeschrieben, über Ziele und Inhalte des Projekts informiert und um Teilnahme gebeten. Inhaltliche Schwerpunkte sollten das Zustandekommen der Regelung, ihre Struktur und die praktischen Erfahrungen mit ihrer Anwendung sein. Darüber hinausgehend sollen die Auswirkungen des Systems auf die Zufriedenheit und das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter erfragt werden. Ebenso wurden die Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der Sparkassen besprochen.

Während fast alle Personalräte positiv reagierten und sich an der Untersuchung beteiligten, waren lediglich zwei Vorstände zu einer Mitarbeit bereit.

Die Interviewergebnisse sowie weitere betriebliche Materialien werden anschließend ausgewertet und in einer vergleichenden Darstellung systematisch gegenüber gestellt.

3 Allgemeiner Trend zur Variabilisierung

Die leistungs- und erfolgsbezogene Variabilisierung von Arbeitsentgelten ist keine neue Erscheinung. Insbesondere aus dem Bereich der industriellen Produktion sind sie seit Taylor bekannt. Generationen von Arbeitswissenschaftlern haben sich mit der Frage beschäftigt, was Arbeitnehmer davon abhalte, die Leistung zu steigern. Sie suchten nach Systemen oder Anreizen, um das scheinbar brach liegende Leistungspotenzial freizulegen. Hier sei nur ganz allgemein auf die Vielzahl von Akkordsystemen und Prämienlöhnen verwiesen, die in der Industrie Anwendung finden und laufend modifiziert werden. Sicherlich ist es sinnvoll, sich auch im Bereich der Sparkassen des breiten Erfahrungsschatzes aus diesen Bereichen zu bedienen.

Im Angestelltenbereich wurden derartige Systeme in der Vergangenheit aber kaum praktiziert. Zwar gab es individuelle Differenzierungen in der Vergütung, diese waren aber in der Regel nicht variabel, sondern fixe Entgeltbestandteile, die bestenfalls mit der nächsten tariflichen Gehaltsanpassung verrechnet werden konnten.

Eine Ausnahme davon machten aber schon immer die Vertriebsbereiche von Unternehmen. In diesen wurden häufig Provisionen, Boni und andere Zahlungen in Aussicht gestellt, mit dem Ziel, den Anreiz für besondere Anstrengungen im Verkauf zu erhöhen. Deutliches Beispiel dafür sind die Provisionen, die im Versicherungsaußendienst gezahlt werden. Im Gespräch mit Bankmanagern war schon seit mindestens 15 – 20 Jahren zu hören, dass sie bedauern, nicht auch über derartige Systeme verfügen zu können.

4 Tarifliche Möglichkeiten der Variabilisierung im Bankenbereich

In den vergangenen Jahren wurden im Bankenbereich sukzessive verschiedene Tarifverträge mit Möglichkeiten der Variabilisierung der Tarifeinkommen abgeschlossen. Für das private Bankgewerbe wurde eine Regelung geschaffen, in der eine individuelle² Variabilisierung in einer Höhe von bis zu 8 % des Einkommens zulässig ist. Voraussetzung ist hier, dass ein Bonustopf gebildet wird, in den der Arbeitgeber zusätzliche Gelder einstellt. Der Topf ist vollständig auszuschütten, so dass für die Belegschaft insgesamt eine Auszahlung erfolgt, die höher ist als die Zahlungen der Tarifeinkommen. Allerdings wurden die Mittel für die variable Vergütung nicht aus bestehenden Ansprüchen aufgebracht, sondern (Teile) der laufenden Tariferhöhungen wurden in ein solches Anreizsystem eingebracht, soweit betrieblich von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht wurde.

Zur Variabilisierung des Einkommens orientiert am Unternehmenserfolg wurde die Möglichkeit geschaffen, die Höhe des 13. Monatsgehalt abhängig von betriebswirtschaftlichen Kennziffern in einem Korridor von 90 % bis 120 % eines individuellen Monatsgehalts schwanken zu lassen. Voraussetzung der Nutzung beider Möglichkeiten der Variabilisierung des Entgelts ist, dass eine freiwillige Betriebsvereinbarung darüber abgeschlossen wird. Dies hat sicherlich dazu beigetragen, dass der Tarifvertrag bisher eher geringe praktische Bedeutung hat.

Aktuell sind die Tarifverhandlungen für das private Bankgewerbe ohne Ergebnis abgebrochen, wobei der Wunsch der Banken nach stärkerer Variabilisierung eine herausragende Rolle für den Abbruch der Verhandlungen spielte³.

Im Bereich des genossenschaftlichen Bankgewerbes ist die Variabilisierung der Einkommen ebenfalls seit längerem strittig. Im Jahre 2003 wurde ein ‚Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten Vergütung (LEV)‘ abgeschlossen. Im Unterschied zur Regelung des privaten Bankgewerbes wurde eine individuelle Variabilisierung mit einer maximalen Bandbreite des Einkommens von 92 % bis zu 109 % auf der Basis von Zielvereinbarungen geregelt. Wie schon beim privaten Bankgewerbe wurden die Mittel für diese Regelung aus Tariferhöhungen aufgebaut und die betriebliche Umsetzung des Tarifvertrages war nur im Wege der freiwilligen Betriebsvereinbarung möglich.

Im Juni 2008 hat nunmehr der ‚Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.‘ (AVR) mit den Kleingewerkschaften Deutscher Bankangestelltenverband und DHV - Die Berufsgewerkschaft einen Tarifvertrag mit deutlich erwei-

² Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe vom 22. Dezember 2002.

³ http://banken.verdi.de/tarifpolitik/tarif-informationen/data/2008-09-16_-_versuch_der_einigung_gescheitert.pdf.

terten Variabilisierungsmöglichkeiten⁴ abgeschlossen. Eine entscheidende Änderung besteht darin, dass das Prinzip der Freiwilligkeit eingeschränkt wird, dass nämlich der Abschluss einer freiwilligen Betriebsvereinbarung nicht mehr Voraussetzung dieser Variabilisierung des Einkommens ist. Den Banken wird die Möglichkeit eingeräumt, mit Neueingestellten und übernommenen Auszubildenden eine individuelle vertragliche Vorvereinbarung zu treffen, auch ohne vorher eine freiwillige Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Welche praktischen Auswirkungen dieser Tarifvertrag hat, bleibt abzuwarten.

4 <http://www.avr.org/avr.nsf/index.html!ReadForm&main=30&sub=1>.

5 Der Tarifvertrag zur Einführung der SparkassenSonderZahlung

Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) trat am 1. Oktober 2005 in Kraft. Spartenbezogen wurden zugleich „Besondere Teile“ abgeschlossen, u.a. der TVöD-Besondere Teil-Sparkassen (TVöD-BT-S). Ein Bestandteil dieses Tarifvertrages ist die Einführung der SparkassenSonderZahlung. Grundlage für diese Zahlung bildete die frühere Überstundenpauschvergütung, die für Angestellten der Sparkassen gezahlt wurde, sowie die Jahressonderzahlung und das Urlaubsgeld. Diese Zahlungen wurden im Rahmen der Tarifverhandlungen in die SparkassenSonderZahlung umgewandelt. Sparkassenangestellte hatten, im Unterschied zu anderen Arbeitnehmern, die nach den Bedingungen des BAT bezahlt wurden, ein zusätzliches Gehalt im Jahr, dem nicht in allen Fällen auch eine zusätzliche Arbeitsleistung gegenüber stand.

Der variable Anteil der SparkassenSonderZahlung setzt sich aus einem individuell-leistungsbezogenen und einem unternehmenserfolgsbezogenen Teil zusammen. Die Höhe des individuell-leistungsbezogenen Teils bemisst sich aufgrund von Zielvereinbarungen⁵ oder systematischen Leistungsbewertungen oder einem Mischsystem aus beidem. Die Höhe des unternehmenserfolgsbezogenen Teils bemisst sich nach dem Grad der Erreichung von Unternehmenszielen.

Der Abschluss einer Dienstvereinbarung ist zwar freiwillig, allerdings führt eine Nicht-einigung dazu, dass statt der für den variablen Anteil vorgesehenen 100 % eines Monatstabellenentgelts lediglich 50 % ausgezahlt und weitere 25 % gestundet werden. Somit träte für die Arbeitnehmerseite ein Verlust in Höhe von 25 % eines Monatstabellenentgelts auf. Insofern ist der Abschluss zwar formal freiwillig, der Einigungszwang ist aber tendenziell auf der Arbeitnehmerseite ausgeprägter.

Sowohl ver.di als auch der DSGV stellten den Betriebsparteien umfangreiche Unterlagen zur Umsetzung des Tarifvertrages zur Verfügung. Ebenso gab es auf beiden Seiten Angebote für Schulungsmaßnahmen. Dabei lässt sich in der Grundtendenz feststellen, dass der DSGV⁶ daran interessiert war, die SparkassenSonderZahlung möglichst schnell und flächendeckend als variable Zahlung umzusetzen, während ver.di schwerpunkt-

5 Der im Tarifvertrag verwendete Begriff ‚Zielvereinbarung‘ ist irreführend. Der Tarifvertrag sieht keinen Lösungsmechanismus für den Fall vor, dass sich die Beteiligten nicht auf eine Zielhöhe einigen können. In der Praxis führt dies dazu, dass Arbeitnehmer, die einer von der Sparkasse formulierten Zielgröße nicht zustimmen, von der Möglichkeit einer Zahlung ausgeschlossen werden. Siehe hierzu auch Ziff 7.2 dieses Aufsatzes.

6 Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) ist der Dachverband der S-Finanzgruppe. Der DSGV vertritt die Interessen der Sparkassen-Finanzgruppe, organisiert die Willensbildung innerhalb der Gruppe und legt die strategische Ausrichtung fest. In dieser Funktion hat er auch wesentlich auf die Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung Einfluss genommen.

mäßig darauf orientierte, von einer Sonderregelung Gebrauch zu machen, die weiterhin eine undifferenzierte Zahlung der zwei Monatsgehälter⁷ zulässt.

⁷ Wir verwenden hier den Begriff Monatsgehälter, obwohl der Tarifvertrag die Formulierung Monatstabellengebälte verwendet, deren Definition zwischen den Tarifvertragsparteien strittig ist und derzeit rechtlich geklärt wird.

6 Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung in den untersuchten Sparkassen

Die Fragestellungen des Projektes gliedern sich in vier Bereiche: Prozess, Regelung, Erfahrungen/Bewertungen und Auswirkungen.

Der erste Bereich untersuchte den Einführungsprozess der SparkassenSonderZahlung:

Es wurde gefragt, welche Hilfsmittel den Personalräten zur Verfügung standen, wie weit externe Beratung einbezogen wurde, ob es zu Konflikten zwischen Interessenvertretung und Vorstand kam, wie Konflikte gelöst wurden und auf welche Weise Mitarbeiter und Führungskräfte in den Einführungsprozess involviert waren.

Der zweite Bereich beschäftigte sich mit der Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung:

Welche Verfahren zur Ermittlung der Leistung, Leistungsmessung oder –bewertung, wurden gewählt, welche Bewertungskriterien wurden herangezogen und wie wurden Budgetkreise gebildet? Werden Ziele vereinbart oder vorgegeben? Welche Regelungen sind dafür getroffen worden? Wie wird die Zielerreichung ermittelt? Nach welchen Regelungen und Verfahren wird aus der Zielerreichung ein leistungsorientiertes Entgelt ermittelt? Beim erfolgsorientierten Teil der SparkassenSonderZahlung ist die Art und Auswahl der Erfolgskriterien, die Festlegung der zu erreichenden Werte und die Beteiligung der Mitarbeitervertretung bei diesen Entscheidungen von besonderem Interesse.

Im dritten Bereich wurde die praktische Umsetzung der SparkassenSonderZahlung untersucht:

Die Erfahrungen der Personalräte mit der praktischen Anwendung der SparkassenSonderZahlung, die Bewertung der Vor- und Nachteile des Systems, die Konfliktrichtigkeit und die persönlichen Schlussfolgerungen werden behandelt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hier auf der Entstehung von Konflikten und den Erfahrungen mit den Werkzeugen zur Konfliktlösung. Soweit möglich sollen diese Fragestellungen auch aus Sicht der Beschäftigten, der Führungskräfte und des Vorstandes untersucht werden.

Der vierte Teil untersuchte die persönlichen und ökonomischen Auswirkungen der SparkassenSonderZahlung:

Sind Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft, Leistungsverhalten und Motivation der Mitarbeiter zu erkennen? Sind diese Auswirkungen bei verschiedenen Mitarbeitergruppen, bei Männern und Frauen, bei Jungen und Alten, im Markt und in der Marktfolge identisch oder unterschiedlich? Gibt es wahrnehmbare Auswirkungen auf die Zusammenarbeit und das Führungsverhalten? Hat sich die Einführung der SparkassenSonderZahlung im wirtschaftlichen Ergebnis des Instituts niedergeschlagen?

Die Interviews mit den Vorstandsmitgliedern hatten folgende Schwerpunkte:

Welches war die Motivation für die Vereinbarung einer Variabilisierung?

Welche Auswirkungen erhofft sich der Vorstand auf das Arbeits- und Leistungsverhalten? Welche Meinung gibt es zur Entstehung positiver/negativer Konkurrenz?

Gibt es Erkenntnisse darüber, inwieweit die erwarteten Wirkungen tatsächlich eingetreten sind?

Was erwarten die Vorstandsmitglieder von der zukünftigen Tarifpolitik unter dem Aspekt der Variabilisierung?

6.1 Sparkasse A

Sparkasse in einer ländlich geprägten Region, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 320,

Bilanzsumme ca. 1,6 Mrd,

6.1.1 Ausgestaltung EOV

In strikter Anwendung des Tarifvertrages wurde für die EOV zwischen Vorstand und Personalrat ein Katalog möglicher Kriterien für betriebswirtschaftliche und marktwirtschaftliche Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs festgelegt. Eine einvernehmliche Erweiterung des Katalogs ist in der Vereinbarung vorgesehen.

Die Auswahl und die Festlegung der Höhe der Kennzahlen erfolgt durch den Vorstand jeweils vor Beginn des Geschäftsjahres nach Anhörung des Personalrats. Die einzelnen Kriterien werden gewichtet und es werden Zielwertkorridore mit verschiedenen prozentualen Zielerreichungsstufen festgelegt.

Für das Geschäftsjahr 2008 wurden die Kriterien

- | | |
|--|--------------------------|
| ■ Betriebsergebnis vor Bewertung | absoluter Betrag |
| ■ Vertriebsleistung aus dem Kundengeschäft (betrieblich definiert) | absoluter Betrag |
| ■ Betriebsergebnis nach Bewertung | absoluter Betrag |
| ■ Monitorstufe beim Risikomonitoring festgelegt. | Ampelmodell ⁸ |

⁸ Der Haftungsverbund der S-Finanzgruppe führt ein Risikomonitoring für alle Mitglieder durch. Dieses unterscheidet drei Risikostufen. Grün bedeutet „akzeptables Risiko“, gelb heißt „Achtung, Risiken genau beobachten“ und rot zeigt „Handlungsbedarf zur Verringerung des Risikos“ an.
(Siehe http://www.sparkasse.de/s_finanzgruppe/haftungsverbund/risikomonitoring.html)

6.1.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Die LOV basiert auf einem Mischsystem aus Zielvereinbarungen und systematischer Leistungsbewertung.

Zunächst wird zwischen der Teamgruppe Markt und der Teamgruppe Betriebs-/Steuerungs-bereich unterschieden. Diese Teamgruppen haben getrennte Budgets, zwischen denen eine Verrechnung nicht stattfindet. Innerhalb der Teamgruppen werden Einzelteams definiert. Innerhalb der Teamgruppe Markt sind dies 20 Einzelteams und innerhalb der Teamgruppe Betriebs-/Steuerungsbereich 16 Einzelteams.

Mit allen Teams sollen Zielvereinbarungen geschlossen werden. Die Vertriebsziele werden von der Teamgruppe Markt auf die Vertriebsteams aufgeteilt. Für den Betriebs-/Steuerungsbereich werden ebenfalls Teamziele vereinbart.

Ein Korrekturprozess für die vereinbarten Teamziele ist – allerdings ohne Beteiligung der Personalvertretung – vorgesehen.

Die für Teams abgeschlossenen Zielvereinbarungen sind von allen Mitgliedern der Teams zu unterzeichnen. Die Teilnahme an der LOV setzt eine Unterzeichnung der Zielvereinbarung voraus. Insofern ist der Charakter einer solchen ‚Zielvereinbarung‘ in der Praxis wohl eher der einer Zielvorgabe.

Auf individueller Ebene werden mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen geschlossen oder eine systematische Leistungsbewertung festgelegt. Für den Fall einer Zielvereinbarung sind bis zu acht gewichtete Ziele möglich, wobei auch nicht-quantitative Ziele zulässig sind.

Honorierungssystem

In das Budget fließen für jeden Mitarbeiter, der im Laufe des Jahres beschäftigt war, 0,5 Monatstabellenentgelte (Bemessungszeitpunkt = Oktober des jeweiligen Kalenderjahres) ein. In einem zweistufigen Prozess werden die zur Verfügung stehenden Mittel verteilt. Grundsätzlich partizipieren von dieser leistungsorientierten Vergütung nur die Mitarbeiter der Teams, die ihre Teamziele zu 100 % erreicht haben. Hier ist ein Korrekturprozess für den Fall vorgesehen, dass dadurch weniger als 70 % der betroffenen Mitarbeiter am System partizipieren.

Die vorhandenen Mittel werden nunmehr in Relation der Zielerreichung der Teams unter Berücksichtigung der Mitarbeiterstärke auf die Teams aufgeteilt.

Die individuelle Aufteilung der Mittel erfolgt in Abhängigkeit von der individuellen Zielvereinbarung, bzw. Leistungsbewertung. Über eine 7-stufige Skale, die einer Zielerreichung von 40 % bis 150 % entspricht, werden die Ergebnisse operationalisiert. Für die Berücksichtigung quantitativer Einzelziele ist eine Obergrenze von 200 % vorgese-

hen. Die Mittel werden nunmehr auf die Mitarbeiter in Abhängigkeit vom individuellen Bewertungsergebnis unter Berücksichtigung des individuellen Gehalts verteilt. Von der Verteilung ausgeschlossen sind Mitarbeiter, deren individuelle Zielerreichung (bzw. Bewertung) unter 75 % liegt. Hier ist wiederum eine Sonderregelung für den Fall vorgesehen, dass deshalb weniger als 50 % der Teammitglieder eine Zahlung erhalten sollten.

Der Wert der Zielerreichung eines Teamleiters ergibt sich als Quote der gesamten Zielerreichung seines Teams.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Für die Sparkasse ist ein gemeinsamer Ausschuss gebildet, der aus jeweils drei Mitgliedern der Leitung und des Personalrates besteht. Falls Mitarbeiter mit dem Ergebnis der Bewertung ihrer Zielerreichung nicht einverstanden sind, ist ihnen ausdrücklich das Recht eingeräumt, sich in einer schriftlichen Beschwerde an den gemeinsamen Ausschuss zu wenden.

Der gemeinsame Ausschuss kann lediglich Empfehlungen aussprechen.

Es ist festgelegt, dass unterdurchschnittliche Ergebnisse im individuell-leistungsorientierten System keine arbeitsrechtlichen Maßnahmen nach sich ziehen können.

Der Personalrat hat Anspruch auf Aushändigung sämtlicher Unterlagen in Zusammenhang mit der SSZ sowie auf Einblick in EDV-Verfahren, die bei der Umsetzung verwendet werden.

6.1.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die SparkassenSonderzahlung wird seit dem Jahr 2006 in differenzierter Form gezahlt. Beim Einführungsprozess gab es keine Beteiligung Externer, es wurde aber auf Unterlagen und Seminare der Tarifvertragsparteien zurückgegriffen. Differenzen im Verhandlungsprozess konnten durch Kompromisse beigelegt werden. Die Mehrarbeit für die Überstundenpauschvergütung musste vor Einführung der SSZ in der Regel real geleistet werden.

Die Ziele für die EOV entsprechen den Zielen, die der Verwaltungsrat auch für den Vorstand festlegt. Die Mitarbeiter der Sparkasse sind mit beratender Stimme im Verwaltungsrat vertreten. Die betrieblichen Erfolgskriterien für Vorstand und Belegschaft waren bisher identisch und es kam immer zu einer vollen Auszahlung der EOV.

Die Anwendung der LOV war anfangs unproblematisch, da fast alle Mitarbeiter über 100 % Zielerreichung lagen. Im zweiten Jahr gab es einzelne Vertriebsbereiche, die keine Zahlung erhielten.

Eine Auswirkung des Systems auf die Leistungsbereitschaft und das Leistungsverhalten der Mitarbeiter ist aus Sicht des Personalrats und auch auf Grundlage der bisherigen wirtschaftlichen Ergebnisse nicht zu erkennen. Der ständig steigende Vertriebsdruck wird als unabhängig von diesem System eingeschätzt.

Das Verfahren für den Umgang mit Konflikten im Zusammenhang der Sparkassen-Sonderzahlung ist bisher nicht in Anspruch genommen worden. Auch unterhalb dieser Schwelle ist das System bisher nicht sonderlich konfliktträchtig. Dies mag auch daran liegen, dass in dieser Sparkasse seit Längerem zusätzlich Ziele vereinbart werden und die Mitarbeiter dadurch bis zu 1.000 € jährlich erhalten können. Der Zielvereinbarungsprozess ist somit ein „eingespieltes“ Verfahren.

Aus Sicht der Personalvertretung ist eine Rückkehr zur undifferenzierten Zahlung wünschenswert.

6.2 Sparkasse B

Sparkasse in einer kleinen Großstadt, deren Geschäftsgebiet auch in die umliegende ländliche Region hineinreicht, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 1500,

Bilanzsumme ca. 6,3 Mrd.

6.2.1 Ausgestaltung EOV

Die EOV in der Sparkasse ist von den Kriterien Cost-Income-Ratio⁹ und wirtschaftliche Eigenkapitalquote abhängig. Die Zielwerte werden jeweils vom Vorstand ohne Beteiligung des Personalrats festgelegt.

Nach Abschluss des Geschäftsjahrs legt der Vorstand dann einen Bankergebnisfaktor zwischen 0 und 1 diskretionär¹⁰ fest. Dieser drückt das Erreichen der Ziele (Bankergebnisfaktor = 1), bzw. das Verfehlen der Ziele (Bankergebnisfaktor = 0) aus. Zwischenwerte sind möglich. Die Festlegung ist zu begründen.

9 Die Cost-Income-Ratio(CIR) ist eine Kennzahl der operativen Aufwands-Ertragsrelation von Banken. Hierbei wird der im jeweiligen Geschäftsjahr angefallene Verwaltungsaufwand ins Verhältnis zu den Ertragsgrößen (abzüglich der Zuführung zur Risikovorsorge) der Bank gesetzt. Zu den wesentlichen Ertragsgrößen einer Bank zählen der Zinsüberschuß, der Provisionsüberschuß sowie das Handelsergebnis. Man erhält durch die Cost-Income-Ratio eine quantitative Aussage über die Effizienz des Unternehmens. Grundsätzlich gilt: Je geringer der Wert der Cost-Income-Ratio, umso effizienter wirtschaftet die Bank.

10 Der Begriff ‚diskretionär‘ erfreute sich in den letzten Jahren bei Arbeitgebern im Finanzdienstleistungsbereich höchster Beliebtheit. Laut Brockhaus bedeutet er: „Diskretionär (lat.), dem (richterlichen) Gutdünken überlassen, beliebig, willkürlich. Diskretionäre Gewalt, die einem Organ der Staatsverwaltung oder Rechtspflege eingeräumte Befugnis, innerhalb der gesetzlichen Schranken nach freiem Ermessen Anordnungen zu treffen.“ Es geht also darum, in wenig überprüfbarem Rahmen Entscheidungen über Erfolgskennziffern und Boni zu treffen.

6.2.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Die LOV basiert ausschließlich auf Zielvereinbarungen. Es sind Kriterien hinsichtlich Struktur, Anzahl und Überprüfbarkeit der Ziele definiert:

„Die Zielvereinbarung hat zu enthalten:

- Drei bis fünf qualitative und/oder quantitative Ziele, die sich am Anforderungsprofil der Stelle orientieren,
- überprüfbare Kriterien (Zeit, Menge u. Güte) zur Bestimmung der Zielerfüllung,
- die Festlegung, unter welchen Voraussetzungen die Stufe der Zielerfüllung gem.... erreicht ist,
- die Festlegung der Gewichtung (mindestens 10 % u. maximal 45 %) des einzelnen Ziels gegenüber der Gesamtheit der vereinbarten Ziele‘.

Zur Bewertung wird eine fünfstufige Zielerreichungsskala herangezogen, die entsprechende Zielerreichungsgrade definiert.

ZE-Stufe	Nicht erreicht	z.T. erreicht	Voll erreicht	z.T. übertroffen	Voll übertroffen
ZE-Grad	1	2	3	4	5

Honorierungssystem

Für die EOV erhalten die Beschäftigten ein halbes Monatstabellenentgelt, multipliziert mit dem vom Vorstand festgelegten Ergebnisfaktor.

Die Höhe der individuellen LOV ist abhängig vom Bewertungsergebnis der Zielerreichungen. Dazu wird die Gewichtung des Ziels mit dem Bewertungsgrad multipliziert. Die Summe dieser Bewertungen ergibt dann einen Wert zwischen 100 Punkte (100 % Ziele * ‚nicht erreicht‘ =1) und 500 Punkte (100 % Ziele * ‚voll übertroffen‘ = 5).

Aus diesem Wert wird ein Zielerreichungsfaktor abgeleitet:

Zielerreichungs-faktor	0	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6
Punkte	= 199	200 - 220	221 - 240	241 - 260	261 - 280	281 - 300	301 - 320	321 - 340	341 - 360	361 - 380	381 - 400	>400

Mitarbeiter, deren Zielerreichungsfaktor $\geq 1,0$ ist, erhalten eine Zusage für ein halbes Monatstabellenentgelt, multipliziert mit ihrem individuellen Zielerreichungsfaktor. Für die Mitarbeiter mit einem Zielerreichungsfaktor $> 1,0$ wird das halbe Monatstabellenentgelt garantiert und das jeweilige Restbudget wird (soweit vorhanden) nach einem Rechensystem auf diese Mitarbeiter verteilt.

Es sind keine Budgetkreise gebildet. Das System führt bei voller Zielerreichung vieler oder gar aller Mitarbeiter nicht automatisch dazu, dass Zielübererfüllung auch zu einer LOV von mehr als einem halben Gehalt führen würde. Deshalb stellt der Vorstand die erhöhte Auszahlung in der Regel durch die Ausschüttung eines ‚Turbotopfes‘ sicher.

Die Dienstvereinbarung sieht vor, dass über eine abschließende Vorstandsentscheidung die Budgeteinhaltung auf Ebene des Gesamthauses hergestellt wird. Dabei wird auf eine ‚Normalverteilung‘ verwiesen. Konkrete Regelungen zur Herstellung dieser Normalverteilung sind nicht gegeben.

In der Dienstvereinbarung ist die Möglichkeit enthalten, einzelne Mitarbeiter von der LOV auszuschließen, falls diese ihre Kernaufgaben nicht erfüllen.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Dem Personalrat stehen die Planungsunterlagen, das Ergebnis einer jeweils im September durchzuführenden Planrechnung, sowie detaillierte Unterlagen über Auszahlungen zur Verfügung. Weitergehende Beteiligungsrechte sind nicht definiert.

6.2.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die SSZ wird in der Sparkasse seit 2006 praktiziert. Die Sparkasse wurde durch eine Unternehmensberatung unterstützt, der Personalrat hat mit ver.di zusammengearbeitet. Die Verhandlungen waren schwierig, da der Personalrat der Variabilisierung negativ gegenüberstand, der Vorstand, der auch in der Tarifkommission ist, sie aber unbedingt wollte.

Die Einführung der Variabilisierung habe viel Unruhe gebracht und der Verkauf finde nur noch ‚zielorientiert‘ statt. Eine Verbesserung der Verkaufsergebnisse sei allerdings festzustellen.

Auffällig sei, dass Führungskräfte bei der Bewertung erheblich besser abschnitten als ‚normale Mitarbeiter‘.

Die EOV werde bisher auch dann voll ausgezahlt, wenn die Zahlen knapp verfehlt würden, dies sei sicherlich auch auf das politische Umfeld zurückzuführen¹¹.

6.3 Sparkasse C

Sparkasse im mittelstädtischen Bereich, Westdeutschland,

11 Wörtlich: „nicht zu zahlen, dass kann der sich im Jahr der Landtagswahl nicht erlauben.“

Beschäftigtenzahl ca. 230,
Bilanzsumme ca. 1,2 Mrd.

6.3.1 Ausgestaltung EOY

Zwischen Vorstand und Personalrat wurde eine Liste möglicher Kennziffern vereinbart, aus der jeweils fünf Kennziffern herangezogen werden. Die Auswahl dieser Kennziffern erfolgt durch den Vorstand. Die Kennziffern sind immer identisch mit denen, die der Verwaltungsrat auch für den Vorstand festlegt. Durch die Beteiligung der Arbeitnehmer im Verwaltungsrat sei hier ein gewisser Einfluss gegeben.

6.3.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Die LOV basiert auf Zielvereinbarungen, bzw. einer systematischen Leistungsbewertung. Im Vertrieb wird mit Zielen gearbeitet, in den anderen Bereichen nicht. Bei der systematischen Leistungsbewertung wurde auf ein schon seit 10 Jahren praktiziertes Mitarbeitergespräch zurückgegriffen.

Honorierungssystem

Es sind in der Sparkasse sieben Budgets gebildet. Zunächst erhielten alle Mitarbeiter, die mindestens eine 100%ige Zielerreichung, bzw. eine zufriedenstellende Beurteilung erhielten auch 100 % der individuellen LOV ausgezahlt. Beschäftigte mit geringerer Zielerreichung, bzw. schlechterer Beurteilung erhalten eine anteilige Zahlung. Der Restbetrag im Budget wird auf Mitarbeiter verteilt, deren Beurteilung, bzw. Zielerreichung über 100 % liegt.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Die Informationsansprüche des Personalrats sind detailliert geregelt. ‚Im Ausnahmefall‘ kann der Gemeinsame Ausschuss auch über einen ‚konkreten Anwendungsfall‘ entscheiden, wobei nicht näher geregelt ist, welches die Kriterien für das Vorliegen eines Ausnahmefalls sind.

6.3.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Der Personalrat berichtet, dass es bei Verhandlung des Systems zu einer Reihe von Meinungsverschiedenheiten kam, insbesondere hinsichtlich einer möglichen Spreizung der Zahlungen und der Berücksichtigung von Fehlzeiten.

In der Praxis gebe es mit dem System weniger Probleme, da es bei der Auszahlung keine erheblichen Unterschiede gebe. Eine Auswirkung auf das Leistungsverhalten der Arbeitnehmer sei nicht ersichtlich. Positiv sei zu vermerken, dass nunmehr die Führungskräfte Personalgespräche führen müssten, was vorher nicht immer funktionierte.

Die EOV sei bisher gezahlt worden, in einem Fall auch, obwohl die maßgeblichen Kennziffern nicht erreicht wurden.

6.4 Sparkasse D

Sparkasse mit Sitz in einer Kleinstadt und ländlich strukturiertem Umfeld, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 400,
Bilanzsumme ca. 1,5 Mrd.

Die SSZ wird in der Sparkasse seit dem Jahr 2006 differenziert ausgezahlt.

6.4.1 Ausgestaltung EOV

Für die EOV ist in der Sparkasse vereinbart, dass als Erfolgskennziffern die jährlich vom Vorstand festzulegenden Zielgrößen eines bereits existierenden Erfolgsbeteiligungssystems übernommen werden.

Für die einzelnen Ziele sind Schwellenwerte und Höchstwerte festgelegt. Liegt die Zielerreichung bei einer Kennziffer unter 75 %, fließt dieser Wert mit „Null“ in die Berechnung ein. Liegt der Wert über 200 %, so fließt der Wert mit 200 % in die Berechnung ein.

Parallel dazu ist festgelegt, dass unabhängig von obiger Zielerreichung keine EOV gezahlt wird, wenn das bereinigte Jahresergebnis unter 0,05 % der Durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS)¹² liegt, bzw. dass mindestens eine EOV in Höhe von 25 % eines Monatstabellenentgelts gezahlt werde, wenn das bereinigte Jahresergebnis oberhalb von 0,20 % der DBS liegt.

6.4.2 Ausgestaltung LOV

Von der LOV ausgenommen sind Beschäftigte des Vorstandsbereichs, die Sekretariate der Regionaldirektoren, der Treasury¹³, sowie freigestellte Personalratsmitglieder. Es

12 Die durchschnittliche Bilanzsumme ist der Mittelwert aus den Bilanzsummen des betreffenden Jahres und des Vorjahres.

13 Die klassischen Treasury-Funktionen sind der Liquiditätsausgleich, das Funding sowie die Abwicklung von Geldmarkt-, Devisen-, Noten- und Edelmetallgeschäften.

ist eine große Anzahl von Budgeteinheiten definiert. Die Mehrheit der Führungskräfte wird den selben Budgeteinheiten zugeordnet wie die von Ihnen geführten Mitarbeiter.

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Für die überwiegende Anzahl der Mitarbeiter des Vertriebs ist eine Mischung aus Zielvereinbarung und systematischer Leistungsbewertung definiert. Abhängig vom Vertriebskanal sieht das System Einzel- oder Teamziele vor.

Für Mitarbeiter der Zentralbereiche wird individuell eine systematische Leistungsbewertung durchgeführt. Das Ergebnis dieser Bewertung wird korrigiert um einen Bereichsfaktor, der sich aus einer Bewertung der jeweiligen Zentralbereiche durch eine Bewertungsgruppe ergibt, die sich überwiegend aus Führungskräften und Mitarbeitern des Vertriebs zusammensetzt.

Honorierungssystem

Für die Honorierung werden die Ergebnisse der Zielvereinbarungen und der Leistungsbewertung zusammengefasst. Um die Leistungsbewertung zu operationalisieren wird eine siebenstufige Bewertungsskala mit Rechenwerten hinterlegt:

7	6	5	4	3	2	1
Anforderungen werden durch markante Leistungen sehr deutlich übertroffen	Anforderungen werden deutlich übertroffen	Anforderungen werden übertroffen	Anforderungen werden erfüllt	Anforderungen werden überwiegend erfüllt	Anforderungen werden unterschritten	Anforderungen werden deutlich unterschritten
Über 130 %	129 % -120 %	119 % -110 %	109 % -90 %	89 % -75 %	74 % -60 %	Unter 60 %
130	120	110	100	75	0	0

Zielerreichungen von weniger als 75 % und Bewertungen der Stufe „Anforderungen werden unterschritten“ oder „Anforderungen werden deutlich unterschritten“ werden mit dem Wert ,0‘ belegt.

Die Ergebnisse von Zielerreichung und systematischer Leistungsbewertung werden in einer vorgegebenen, für die Tätigkeitsbereiche unterschiedlichen Relation zu einem Gesamtrechenwert zusammengefasst. Die Budgets werden in Relation der Gesamtrechenwerte und der individuellen Gehälter verteilt.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Die Beschäftigten sind vierteljährlich über den Zwischenstand der Unternehmenszielerreichung und im Falle von Zielvereinbarungen unterjährig laufend über ihre Zielerreichung zu informieren.

Für Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung wird für Beschäftigte auf den Gemeinsamen Ausschuss verwiesen. Laut Dienstvereinbarung ist der Gemeinsame Ausschuss nicht für konkrete Vorgabeentscheidungen zuständig, Zielvorgaben sind somit nicht überprüfbar.

Die Personalvertretung erhält Informationen über Unternehmens- und Vertriebsziele. Der Vorsitzende des Personalrats erhält darüber hinausgehend unterjährige Zielerreichungsübersichten.

6.4.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die Verhandlung und Einführung der SparkassenSonderzahlung war vergleichbar den Erfahrungen anderer Personalräte. Der Personalrat ist sehr unzufrieden mit dem System und hat es gekündigt.

Der Personalrat sieht die Gefahr der Enttäuschung, der Demotivierung der Beschäftigten, da der Zahl der „Gewinner“ der LOV immer eine gleiche Anzahl von „Verlierern“ gegenüberstehen. Und diese Verlierer würden innerlich kündigen.

Wenn Beschäftigte trotz 100%iger Zielerreichung die LOV nicht voll ausgezahlt bekommen, seien sie natürlich enttäuscht. Die Steuerungsfunktion des Systems würde nicht greifen.

Größtes Problem sei aber die EOV. Bedingt durch den Schwellenwert von 75 % je Ziel, habe die Belegschaft im Vorjahr nur 44,5 % der EOV erhalten, obwohl für die Sparkasse eine Gesamtzielerreichung von 95,8 % gegeben sei.

Der Personalrat ist der Auffassung, er müsse die Prügel dafür einstecken, dass die Tarifvertragsparteien keine klaren Regelungen getroffen hätten. Aus seiner Sicht sei eine Rückkehr zur undifferenzierten Zahlung dringend zu wünschen.

6.5 Sparkasse E

Sparkasse in einem Oberzentrum, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 400,
Bilanzsumme ca. 1,8 Mrd.

6.5.1 Ausgestaltung EOV

Die erfolgsorientierte Vergütung in der Sparkasse basiert auf zwei möglichen Kriterien: Dem Betriebsergebnis vor Bewertung¹⁴ in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme und dem CIR (Cost-Income-Ratio).

Diese Ziele stimmen nicht überein mit dem für die Vorstandsvergütung relevanten Ziel: Eigenkapitalrentabilität im Vergleich zur Gruppe.

Die Festlegung der Zielhöhe erfolgt durch den Vorstand im Rahmen der Unternehmensplanung. Eine Beteiligung der Personalvertretung ist weder vereinbart, noch wird sie praktiziert.

Weitergehende Regelungen, beispielsweise über eine mögliche teilweise Auszahlung der EOV, enthält die Vereinbarung nicht.

6.5.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Das LOV-System differenziert zwischen dem Bewertungssystem im Markt und in der Marktfolge. Im Markt werden die zwei Mengenziele Kontaktquote und Geldvermögensbildung/Erträge festgelegt, außerdem gibt es die Bewertungsziele Qualitative Ziele und Leistungsbewertung. Die Gewichtung der Mengenziele ist für alle Berater in den jeweiligen Vertriebsbereichen einheitlich geregelt. Für den Bereich ‚Qualitative Ziele/ Leistungsbewertungen‘ können individuell mehrere Ziele mit unterschiedlichen Gewichtungen vereinbart werden. Die Relation zwischen Mengenzielen und ‚Qualitativen Zielen/Leistungsbewertungen‘ beträgt 70:30.

Der zugrundeliegende Bewertungsmaßstab ist wie folgt definiert:

Leistungsbewertung				
Erfüllungsbereich			Nichterfüllungsbereich	
Topleister	Leister		Entwicklungsbedarf	
Übererfüllung der Anforderungen	Regelmäßige und vollständige Erfüllung der Anforderungen	Erfüllung der Anforderungen mit geringen Abstrichen	Nichterfüllung der Anforderungen mit Ansätzen zur Erfüllung	Nichterfüllung der Anforderungen
5	4	3	2	1

¹⁴ Das Betriebsergebnis vor Bewertung ist die Summe der Überschüsse im operativen Geschäft nach Abzug des Verwaltungsaufwands aber vor Risikovorsorge. Es drückt somit den wirtschaftlichen Erfolg der Sparkasse ohne Berücksichtigung ‚fauler Kredite und Wertpapiere‘ aus.

Die Bewertung nach 4 stellt eine 100%-ige Leistung dar. Die Bewertung nach 5 = 110 % Die Bewertung nach 3 = 90 %	Bewertungen nach 1 und 2 führen zu keiner Honorierung
--	---

Das Bewertungssystem im Bereich Marktfolge/Stab unterscheidet sich dahingehend, dass keine Gewichtungsrelationen vorgegeben sind.

Soweit möglich sollen auch hier Ziele definiert werden. Ist dies nicht möglich, kommt eine systematische Leistungsbewertung zum Tragen. Es ist festgelegt, dass der Vorgesetzte vor Beginn der Planungsperiode dem Mitarbeiter erläutert, welche Kriterien für das kommende Jahr bewertet werden sollen.

Honorierungssystem

In der Sparkasse ist eine große Zahl von Budgetkreisen gebildet. Die Verteilung der Gelder der Budgetkreise erfolgt nach einem Schema, das wiederum zwischen Markt und Marktfolge/Stab unterscheidet.

Verteilung im Markt:

Aus den Einzelzielen wird entsprechend den Ergebnissen und den Gewichtungen ein Zielerreichungsgrad festgestellt. Basierend auf diesem Zielerreichungsgrad erfolgt die Ausschüttung.

Zielerreichung	Zahlung
Bis 79 %	Keine Zahlung
Von 80 % bis 89 %	20 % des ½ Gehalts
Von 90 % bis 99 %	75 % des ½ Gehalts
Ab 100 %	100 % des ½ Gehalts + anteilige weitere Ausschüttung entsprechend des Überschreitungssatzes

Der Prozess ist für den Bereich Marktfolge/Stab identisch, allerdings mit abweichenden Honorierungsberechnungen.

Zielerreichung	Zahlung
Bis 89 %	Keine Zahlung
Von 89 % bis 99 %	75 % des ½ Gehalts
Bei 100 %	90 % des ½ Gehalts
Ab 101 %	100 % des ½ Gehalts + anteilige weitere Ausschüttung entsprechend des Überschreitungssatzes

Die LOV der Führungskräfte im Vertrieb erfolgt aus dem Filialbereichsbudget. Es ist festgelegt, dass die Honorierung zu 60 % auf dem Vertriebsergebnis des Filialbereichs basiert. Hinsichtlich der übrigen Führungskräfte ist festgelegt, dass für Führungskräfte, die direkt dem Vorstand unterstellt sind, ein eigenes Budget gebildet wird. Die übrigen Führungskräfte werden aus dem Budget ihrer Einheit honoriert.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Regelungen zur Ausgestaltung der Arbeit des gemeinsamen Ausschusses sind in der Vereinbarung nicht enthalten. Dies gilt gleichermaßen für Reklamationsrechte der einzelnen Mitarbeiter oder Beteiligungsrechte der Personalvertretung. Hinsichtlich der Einrichtung einer Schlichtungsstelle, die vom Personalrat angeregt wurde, verweist die Sparkasse darauf, dass dies im Tarifvertrag nicht vorgesehen sei.

6.5.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die SparkassenSonderzahlung wird seit dem Jahr 2006 in differenzierter Form gezahlt. Beim Einführungsprozess gab es keine Beteiligung Externer, es wurde aber auf Unterlagen und Seminare der Tarifvertragsparteien zurückgegriffen und ver.di hat den Tarifvertrag auf einer Personalversammlung erläutert. Differenzen gab es im Verhandlungsprozess über die Untergrenze der Zahlung.

Es gebe kaum Konflikte im System, was vermutlich auch daran liege, dass keine Schlichtungsregelung vorgesehen sei. Durch das System habe sich das Klima in der Sparkasse verändert. Mit Einführung der SSZ seien erstmals Einzelziele in der Sparkasse definiert worden. Darunter leide unter anderem die Ausbildung, da die Berater ‚Geschäft machen‘ wollten.

Als Auswirkung des Systems sei zu beobachten, dass insbesondere jüngere Marktmitarbeiter versuchten ihre Ziele zu erreichen und dabei Verkaufsehrgeiz entwickelten. Es wird vermutet, dass das Teamverhalten unter dem System leide. Hinsichtlich der systematischen Leistungsbeurteilung sei die Erfahrung, dass diese eher ‚Pi mal Daumen‘ erfolge.

Über eine Differenzierung der real erfolgten Zahlungen in Abhängigkeit von Alter, Geschlecht und Unternehmensbereich konnte keine Aussage getroffen werden, da der Vorstand entsprechende Unterlagen nicht zur Verfügung stelle.

Aus Sicht der Personalvertretung ist eine Rückkehr zur undifferenzierten Zahlung wünschenswert.

6.6 Sparkasse F

Sparkasse mit Sitz in einer Großstadt und umfangreichem Einzugsgebiet, Ostdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 1700,
Bilanzsumme 8,2 Mrd.

6.6.1 Ausgestaltung EOV

Für die EOV wählt der Vorstand aus einer vereinbarten Liste von Kennziffern eine oder mehrere aus, legt Zielgrößen fest und gewichtet die Kennziffern. Soweit ein Zielwert nicht erreicht wird, wird für diese Kennziffer eine Zielerreichung von ‚Null‘ für die weitere Berechnung der EOV angenommen.

6.6.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Die LOV basiert ausschließlich auf einer systematischen Leistungsbewertung. Bewertungskriterien sind für Mitarbeiter:

- Arbeitsqualität,
- Kundenorientierung (für Marktmitarbeiter),
- Interne Kundenorientierung (für Mitarbeiter Stab und Betrieb),
- Teamfähigkeit,
- Einsatzbereitschaft/betriebliches Engagement.

Bewertungskriterien für Führungskräfte:

- Mitarbeiter motivieren und Vorbild sein,
- Kommunikation und Zusammenarbeit fördern,
- Entscheidungen treffen und durchsetzen,
- Einsatzbereitschaft/betriebliches Engagement.

Für die Bewertung wird eine dreistufige Skala herangezogen

Übertrifft die Anforderungen deutlich	Erfüllt die Anforderungen durchschnittlich	Erfüllt die Anforderungen unterdurchschnittlich
---------------------------------------	--	---

Alle Beschäftigten werden für jedes Bewertungskriterium nach dieser Bewertungsskala bewertet.

Honorierungssystem

Für die Zahlung der EOV werden die erreichten Ziele entsprechend ihrer Gewichtung zu einem Zielerreichungsgrad zusammengefasst. Die EOV wird entsprechend dem Zielerreichungsgrad ausgezahlt. Nicht erreichte Ziele führen zu einer anteiligen Kürzung.

Für die Berechnung der LOV werden die Bewertungen operationalisiert. In der Vergangenheit wurden sie wie folgt ‚verpunktet‘:

Übertrifft die Anforderungen deutlich	Erfüllt die Anforderungen durchschnittlich	Erfüllt die Anforderungen unterdurchschnittlich
150	100	50

Durch die vier Beurteilungskriterien konnte sich somit eine Gesamtpunktzahl zwischen 200 und 600 Punkten ergeben.

Ab dem Jahr 2008 wird das Bewertungssystem weiter ausdifferenziert und es ergibt sich nachfolgende Punktetabelle:

Übertrifft die Anforderungen deutlich		Erfüllt die Anforderungen durchschnittlich	Erfüllt die Anforderungen unterdurchschnittlich	
150	125	100	75	50

Mitarbeiter mit einer Punktezahl von 400 erhalten mindestens $\frac{1}{2}$ individuelles Monats Tabellenentgelt.

Mitarbeiter mit einer Punktezahl unter 400 erhalten eine anteilige Zahlung der LOV entsprechend der Relation ihres individuellen Punktwerts zum Punktwert von 400 Punkten. Mitarbeiter mit einer Punktezahl über 400 Punkten erhalten eine höhere Zahlung aus der Ersparnis bei den Minderleistern, soweit eine solche vorhanden ist.

Für die LOV sind diverse Budgetkreise gebildet, in denen insbesondere auch die Führungskräfte in eigenen Budgetkreisen zusammengefasst sind.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Für die Beschäftigten ist die Möglichkeit der Anrufung des gemeinsamen Ausschusses vorgesehen.

Der Personalrat erhält jährlich eine Übersicht über die Leistungsbewertungen je Gruppe sowie über die gezahlten SSZ-Beträge.

6.6.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die Gestaltung des Systems erfolgte ohne externe Hilfe unter Einbeziehung der Handlungshilfen von DSGVO und ver.di.

Bei der EOV sei der Personalrat nicht weiter beteiligt, allerdings empfinde er sich auch nicht im Co-Management. Anzumerken sei, dass in einem Jahr die EOV gekürzt wurde, weil das erreichte CIR von 53¹⁵ die gegebene Zielmarke von 52 knapp verfehlt habe.

Wirtschaftliches Ergebnis sei, dass die Sparkasse Geld spare, wenn angestrebte Ziele nicht erreicht würden.

Die LOV habe durchaus positive Wirkungen. Der Beurteilungsprozess werde ernster genommen und latente Konflikte kämen eher ans Tageslicht. Der Personalrat sei an ca. 30 Beschwerdefällen beteiligt gewesen, die allesamt unterhalb der Ebene des gemeinsamen Ausschusses beigelegt werden konnten.

Signifikante Unterschiede im Bewertungsprozess seien nicht festzustellen mit Ausnahme der Tatsache, dass Führungskräfte tendenziell immer besser beurteilt würden als normale Mitarbeiter.

Zusammenfassend sehe der Personalrat die SSZ als annehmbaren Kompromiss, der variable Anteil der Einkommen sollte aber zukünftig nicht höher werden.

6.7 Sparkasse G

Sparkasse mit Sitz in einer Großstadt und umfangreichem Einzugsgebiet, Ostdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 2100,
Bilanzsumme ca. 10 Mrd.

6.7.1 Ausgestaltung EOV

Die EOV in der Sparkasse basiert auf den Kriterien Cost-Income-Ratio (CIR), Return on Equity (RoE) und der Risikokennziffer ‚R‘. Bei der jährlichen Festlegung der Zielhöhe und der Zielerreichungsstufen wird der Personalrat beteiligt. Die Auszahlung erfolgt im April des Jahres entweder auf Grundlage des Jahresergebnisses oder ggf. auf Grundlage des vorläufigen Jahresabschlusses.

6.7.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

15 Eine Cost-Income-Ratio von 53 ist ein sehr guter Wert. Die Bundesbank gibt als Durchschnittswert aller Bankengruppen für das Jahr 2007 einen Wert von 66,2 an. Als Durchschnittswert für die Sparkassen nennt sie für diesen Zeitraum 71,7. siehe: http://www.bundesbank.de/download/statistik/bankenstatistik/guv_tab4.pdf.

Die LOV in der Sparkasse basiert aktuell auf einer systematischen Leistungsbewertung. In der Dienstvereinbarung ist allerdings festgelegt, ein Zielvereinbarungssystem anzustreben.

Kriterien für die Leistungsbewertung sind:

Kriterium	Gewichtung Mitarbeiter	Gewichtung Führungskräfte
Arbeitsweise	10 % - 50 %	10 % - 50 %
Soziale Kompetenz/ Zusammenarbeit im Team und mit anderen Teams	10 % - 50 %	10 % - 50 %
Unternehmerisches Handeln	10 % - 50 %	10 % - 50 %
Kunden- und Vertriebsorientierung/ Vertriebserfolg (interne und externe Kunden)	10 % - 60 %	10 % - 50 %
Führung	--	20 % - 50 %

Die Gewichtung der Kriterien erfolgt einheitlich per Stellenprofil und ist dem Mitarbeiter vor Beginn des Beurteilungsjahres bekannt.

Die Kriterien werden mit einem sechsstufigen Beurteilungssystem bewertet:

A	B	C	D	E	F
Übertrifft die Anforderungen deutlich	Übertrifft die Anforderungen	Entspricht den Anforderungen in vollem Umfang	Entspricht den Anforderungen mit geringe Einschränkungen	Liegt unter den Anforderungen	Erfüllt die Anforderungen nicht

Honorierungssystem

Um die Ergebnisse der Leistungsbewertung zu operationalisieren wird den Beurteilungen ein Rechenwert zugeordnet:

A	B	C	D	E	F
1,75	1,2	1,0	0,8	0,5	0

Auf Grundlage der festgelegten Gewichtungen wird nunmehr für jeden Mitarbeiter ein Gesamtwert gebildet. Auf diesem basiert die Auszahlung der individuell-leistungsbezogenen Vergütung.

Mitarbeiter in Bereichen mit weniger als 9 Beschäftigten sind von der Variabilisierung ausgenommen und erhalten eine undifferenzierte Zahlung.

Von den übrigen Mitarbeitern erhalten zunächst alle Mitarbeiter mit einem Gesamtwert der Beurteilung von 1,0 (Leistung ‚entspricht den Anforderungen in vollem Umfang‘) eine 100%ige Auszahlung des individuell-leistungsbezogenen Anteils.

Mitarbeiter mit einem niedrigeren Gesamtrechenwert erhalten eine geringere anteilige Zahlung. Mitarbeiter mit einem Gesamtrechenwert kleiner als 0,5 erhalten keine Zahlung.

Das verbleibende Budget, gegebenenfalls aufgestockt mit einem Zuschussbetrag des Vorstandes, wird nach einem Schema unter den Beschäftigten mit einem Gesamtrechenwert größer 1,0 verteilt.

Bestimmte Beschäftigtengruppen, wie beispielsweise Arbeitnehmer, die über einen ununterbrochenen Zeitraum von fünf Monaten nicht oder nur teilweise bewertet werden konnten, sind von der individuell-leistungsorientierten Vergütung ausgenommen mit der Folge, dass sie eine undifferenzierte Zahlung erhalten.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Mitarbeiter haben die Möglichkeit, dem gemeinsamen Ausschuss eine schriftliche Stellungnahme vorzulegen, wenn sie mit der Leistungsbewertung nicht einverstanden sind. Dieser entscheidet dann abschließend.

Der Personalrat wird quartalsweise über die Entwicklung der betrieblichen Kennziffern informiert.

Über die Gesamtrechenwerte erhält er anonymisierte Evaluationsergebnisse, die ihm eine Beurteilung der Verteilung ermöglichen.

In der Dienstvereinbarung ist eine evtl. Nachzahlungsverpflichtung der Sparkasse hinsichtlich des Rechtsstreits um die Definition des Monatstabellenentgelts geregelt.

6.7.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Bei Verhandlung des Systems im Jahre 2005 fühlte der Personalrat sich in einem Spannungsfeld zwischen Vorstand und Gewerkschaft. Der Personalrat hat sich entschieden, der Variabilisierung zuzustimmen. Im Rahmen der Projektorganisation wurden Führungskräfte und Mitarbeiter in die Ausgestaltung der SSZ einbezogen.

Kritisiert wurden handwerkliche Schwächen im Tarifvertrag, die dann in der Sparkasse bereinigt werden müssten.

Die Erfahrung mit dem System zeige, dass durch das System ein hoher Verwaltungsaufwand entstünde, der Nutzen sei aber durchaus fraglich. Mit der Zeit entwickle sich eine gewisse Gleichgültigkeit der Beteiligten.

6.8 Sparkasse H

Sparkasse mit Sitz in einer Großstadt und umfangreichem Einzugsgebiet, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 1100,
Bilanzsumme ca. 4,7 Mrd.

6.8.1 Ausgestaltung EOV

Die Regelung zur EOV wird in der Sparkasse jährlich neu abgeschlossen. Aktuell ist einziges Erfolgskriterium das Ampelmodell des zuständigen Sparkassen- und Giroverbandes. Soweit die ‚Gesamtampel‘ die Farbe grün aufweist, wird ein halbes Monatsstellenentgelt an die Mitarbeiter als EOV ausgezahlt.

6.8.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Grundlage der LOV ist ein Zielvereinbarungs-/Zielvorgabesystem¹⁶. Für alle Mitarbeiter werden zwei bis fünf Ziele festgelegt, von denen jedes eine Mindestgewichtung von 10 % hat. Mit einer Gewichtung von insgesamt bis zu 30 % können auch Leistungs- oder Verhaltensziele festgelegt werden. Eine Vereinbarung von Teamzielen ist ebenfalls möglich. Zur Bewertung der Zielerreichung dient eine vierstufige (Nichtvertrieb), bzw. fünfstufige (Vertrieb) Skala.

¹⁶ Die Dienstvereinbarung spricht ausdrücklich von ‚Zielvereinbarungen/-vorgaben‘ und dürfte damit der Praxis in den Sparkassen relativ nahe kommen. Wie in vielen anderen Fällen auch, werden Zielvorgaben mit Zielvereinbarungen gleichgesetzt.

Zielerreichungsstufe	Bei qualitativ messbaren Zielen (Beispiel in %)	Bei verbal zu beurteilenden Zielen, z.B. einer Projektdurchführung	Höhe LOV (in Monatstabellenentgelten)
Nicht erreicht	Bis unter 80 %	Erhebliche Mängel gegenüber vereinbartem Ergebnis oder erhebliche Terminüberschreitung	0
Annähernd erreicht	80 bis unter 100 %	Lediglich kleinere Mängel gegenüber vereinbartem Ergebnis oder geringfügige Terminüberschreitung	0,35
Voll erreicht	100 bis unter 115 %	Vereinbartes Ergebnis wird vollständig und termingerecht erbracht	0,5
Deutlich überschritten	115 % und mehr Nur Vertrieb: 115 % bis unter 135 %	Ergebnis inhaltlich oder terminlich deutlich besser als vereinbart	0,7
Nur Vertrieb: sehr deutlich überschritten	135 % und mehr	Ergebnis inhaltlich sehr deutlich besser als vereinbart	1,0

Die Bedingungen für das Erreichen einer bestimmten Zielerreichungsstufe sind mit der Festlegung des Ziels ebenfalls schriftlich festzuhalten.

Honorierungssystem

Es sind drei Budgetkreise (Vertrieb, Marktfolge und Stab) gebildet. In die Budgets fließt neben den Monatstabellenentgelten der entsprechenden Mitarbeiter ein Zuschuss der Bank ein. Dieser Zuschuss hat eine Höhe von ca. 200 – 250 € pro Mitarbeiter. Die Mitarbeiter erhalten eine Zahlung entsprechend der Bewertungsskala. Um die Vollausschöpfung des Budgets zu gewährleisten, wird ein Faktor errechnet, der die Auszahlungen entsprechend erhöht oder erniedrigt.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Für die Mitarbeiter ist in der Dienstvereinbarung die Möglichkeit vorgesehen, sich an den nächst höheren Vorgesetzten zu wenden, wenn sie mit einer Zielvorgabe oder mit der Feststellung einer Zielerreichung nicht einverstanden sind. Dabei können sie ebenfalls ein Mitglied des Personalrats oder die Frauenbeauftragte hinzuziehen. Ist der Mitarbeiter mit der Entscheidung des nächst höheren Vorgesetzten nicht einverstanden, kann er sich schriftlich an den gemeinsamen Ausschuss wenden, der eine Empfehlung an den Vorstand abgibt.

Hinsichtlich der Rechte des Personalrats sind keine besonderen Regelungen vereinbart.

6.8.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Bei der Ausgestaltung des Systems hat die Sparkasse eine bekannte Unternehmensberatung hinzugezogen, der Personalrat wurde durch den zuständigen ver.di-Sekretär unterstützt. Konflikte bei den Verhandlungen gab es hinsichtlich der Definition des Monatstabellenentgelts und der Behandlung von Krankheitstagen.

Die SSZ werde im Betrieb eher skeptisch gesehen und sei bei den Mitarbeitern nicht beliebt. Ein besseres Verhandlungsergebnis sei aufgrund der tariflichen Rahmenbedingungen aber nicht erreichbar gewesen.

Ob die SSZ zu Ertragssteigerungen führe, habe in der Sparkasse niemand untersucht, es sei aber vorstellbar.

Dem Personalrat wäre eine undifferenzierte Auszahlung oder zumindest eine stärkere Orientierung auf Teamziele lieber gewesen.

6.8.4 Bewertung des Systems aus Sicht des Vorstandes

Aus Sicht des Vorstandes war die Variabilisierung bei der SSZ für die Sparkasse nur folgerichtig. Es gab bereits vorher eine Zusatzvergütung, in allen Bereichen der Sparkasse wurde schon mit Zielen gearbeitet, die Instrumente waren also vorhanden.

Schon durch das vorherige System habe man die Erfahrung, dass positive Konkurrenz entstehe. Er könne sich vorstellen, dass es perspektivisch mehr Teamziele gebe.

Man beobachte Auffälligkeiten bei den Ergebnissen, einen Austausch der Erfahrungen mit der Variabilisierung auf Verbandsebene gebe es nicht. Es sei auch schwierig derartige Dinge zu verifizieren, da es immer tausend Gründe gebe, warum Zahlen nicht vergleichbar seien.

Die Perspektive für die Vergütung in Sparkassen sieht er in einer stärkeren Variabilisierung, um die Anreizwirkung zu vergrößern. Außerdem werde wohl eine stärkere Spreizung der Einkommen mittelfristig zu erwarten sein.

6.9 Sparkasse I

Großstädtische Sparkassen in einem Ballungsgebiet, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 1200,

Bilanzsumme ca. 8 Mrd.

Seit dem Jahre 2006 wird die SSZ in der Sparkasse differenziert gezahlt.

6.9.1 Ausgestaltung EOV

Für die EOV sind in einer Dienstvereinbarung folgende gewichtete Unternehmensziele definiert:

Unternehmensziel	Gewichtung in %
• Betriebsergebnis vor Bewertung	50
• Private Ersparnisbildung	20
• Mittel- und langfristiges Kreditgeschäft	20
• Verbundgeschäft	10

Für die Ziele sind Ergebnisspannen von 50 bis 110 % festgelegt. Die Auszahlung der EOV erfolgt entsprechend dem erreichten Ergebnis, wobei eine Auszahlung oberhalb von 100 % hier nicht vorgesehen ist. Soweit bei einzelnen Unternehmenszielen eine Zielerreichung von 100 % überschritten wird, können hierdurch Zieluntererfüllungen in anderen Zielbereichen ausgeglichen werden.

Unabhängig von der Zielerreichung nach vorgenanntem System wird die EOV jedenfalls voll ausgezahlt, wenn die Ergebnisse der Sparkasse mindestens dem Durchschnitt der Kennziffern der Mitgliedsinstitute des zuständigen Sparkassen- und Giroverbandes entsprechen. Sollten diese Ergebnisse deutlich übertroffen werden, kann der Vorstand eine höhere Ausschüttung beschließen.

6.9.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Für die LOV ist definiert, welche Organisationseinheiten mittels Zielvereinbarung und welche Einheiten mittels systematischer Leistungsbewertung bewertet werden. Für den Bereich der Zielvereinbarungen ist im Einzelnen festgelegt, welche Organisationseinheiten Einzelziele erhalten und welche Organisationseinheiten Teamziele erhalten. Die Gewichtung der Absatz- und Rentabilitätsziele wird durch den Vorstand unternehmensweit festgelegt. Die Absatzziele werden quartalsweise bewertet. Ins Jahresergebnis fließen die Quartalsziele mit jeweils 12,5 % und das Jahresendergebnis mit 50 % ein.

Für die übrigen Bereiche der Sparkasse ist die Anwendung der systematischen Leistungsbewertung festgelegt, soweit sie nicht komplett vom System individuell-leistungsorientierter Vergütung ausgenommen wurden. Vollständig ausgeschlossen vom System sind insbesondere Assistenzen, Trainer, Sachbearbeiter des Eigenhandels und Mitarbeiter der ‚Mitarbeiterzweigstelle‘, sowie freigestellte Personalratsmitglieder, sowie die Assistenz des Personalrats.

Für die übrigen Mitarbeiter der genannten Bereiche wird eine systematische Leistungsbewertung auf Grundlage der vorhandenen oder ggf. zu aktualisierenden Aufgabenbeschreibung durchgeführt. Dem Leistungsbewertungsgespräch hat unterjährig jeweils mindestens ein Zwischengespräch voraus zu gehen.

Bewertungskriterien sind:

- Kundenorientierung,
- Teamfähigkeit,
- Arbeitsverhalten,
- Quantitative Arbeitsergebnisse,
- Qualitative Arbeitsergebnisse.

Für Führungskräfte zusätzlich:

- Mitarbeiterorientierung,
- Leistungsförderung,
- Steuerung und Kontrolle.

Zur Bewertung sind folgende Bewertungsstufen vorgesehen:

- | | |
|--|-------------------|
| ■ Hervorragend/ weit über dem Durchschnitt | 120 % und mehr; |
| ■ übertrifft die Anforderungen | 110 %; |
| ■ erfüllt die Anforderungen | 100 %; |
| ■ erfüllt die Anforderungen überwiegend | 90 %; |
| ■ erfüllt die Anforderungen nur sehr eingeschränkt | 80 % und weniger. |

Es besteht die Möglichkeit individuell für die Mitarbeiter auch andere Zielerreichungswerte festzulegen,

Honorierungssystem

Alle am System teilnehmenden Mitarbeiter erhalten zunächst einmal 70 % des für die LOV vorgesehenen halben Monatstabellenentgelts als Basis ausgezahlt. Im Unterschied dazu erhalten Mitarbeiter, die am System nicht teilnehmen, weil sie beispielsweise nicht bereit sind eine Zielvereinbarung zu unterzeichnen, 50 % des für die LOV vorgesehenen halben Monatstabellenentgelts als Basis ausgezahlt. Aus den übrigen Beträgen des für die LOV vorgesehenen halben Monatstabellenentgelts wird für jede Organisationseinheit ein Budget gebildet.

Die Mitarbeiter werden entsprechend ihrer Zielerreichungsgrade bzw. entsprechend ihrer Beurteilungsergebnisse in fünf gleich große Gruppen einsortiert¹⁷. Entsprechend ihrer Zuordnung zu einer dieser fünf Gruppen erhalten die Mitarbeiter eine Aufstockung ihres LOV-Anteils gemäß folgender Regelung:

Erstes Fünftel	Zweites Fünftel	Drittes Fünftel	Viertes Fünftel	Fünftes Fünftel
50 %	37,5 %	25 %	12,5 %	0 %

Nach Feststellung und Anwendung eines entsprechenden Korrekturfaktors werden für die Mitarbeiter die auszuzahlenden Restbeträge errechnet.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Für die Mitarbeiter sind Datenschutzrechte und ein Reklamationsrecht beim gemeinsamen Ausschuss geregelt. Weiterhin ist festgelegt, dass die Erfüllung der Ziele und Aufgaben in der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit möglich sein muss.

Hinsichtlich der EOV ist für den Personalrat eine Information über die Zielerreichung der jeweiligen Ziele, sowie über die entsprechenden Daten hinsichtlich der Vergleiche mit dem zuständigen Sparkassen- und Giroverband vorgesehen. Für den Bereich der LOV ist geregelt, dass der PR Informationen über die Verteilung der Budgets sowie über die Zielerreichungen bekommt.

6.9.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Die Einführung einer differenziert ausgezahlten SSZ war unbedingter Wille des Vorstandes, obwohl es andere variable Vergütungsbestandteile gibt, die auch hinsichtlich des Volumens erheblich relevanter sind. Allerdings waren somit bereits alle Instrumente vorhanden, was die Arbeit vereinfachte.

Externe Hilfe wurde bei der Gestaltung des Systems nicht in Anspruch genommen, dem Personalrat standen die Unterlagen von ver.di zur Verfügung, die er ausdrücklich als sehr hilfreich bezeichnete.

Größter Konfliktpunkt war die faktische Begrenzung der Leistungsspanne auf den Bereich von 80 % bis 120 % Leistungsniveau. Um die Konflikte beizulegen haben sich die Parteien in eine Klausurtagung begeben, die bis zur Fertigstellung des Systems andauerte.

¹⁷ Die Vereinbarungen enthält auch eine spezifizierte Regelung über die Zuordnung bei Organisationseinheiten, die entweder weniger als fünf Arbeitnehmer umfassen oder aber eine höhere, nicht durch fünf dividierbare Zahl von Arbeitnehmern.

Das System wird von Personalrat als sehr aufwändig bezeichnet und es führe zu großen Diskussionen. Bisher habe es zwei Reklamationsfälle gegeben, die dann in einem Unterausschuss des Gemeinsamen Ausschusses behandelt und gelöst wurden.

Eine Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird nicht gesehen, dafür seien die Summen wohl auch eher zu gering.

Es gebe allerdings Spannungen, wenn aufgrund einer hohen Zahl positiver Bewertungen eine 100%ige Leistung nicht zu einer 100%igen Zahlung führe.

Wichtig sei bei der EOV auch, dass man durch die Orientierung am Verbandsschnitt nicht für den Kapitalbedarf der Landesbank aufkommen müsse.¹⁸

6.10 Sparkasse K

Großstädtische Sparkassen in einem Ballungsgebiet, Westdeutschland,

Beschäftigtenzahl ca. 1400,

Bilanzsumme ca. 5,3 Mrd.

6.10.1 Ausgestaltung EOV

Die EOV basiert in der Sparkasse auf fünf ausgewählten Kennzahlen, für die der Vorstand jährlich eine Bandbreite von Erfüllungsgraden festlegt. Die Zahlung der EOV erfolgt abhängig von der Zielerreichung des Unternehmens, wobei mit Zustimmung des Verwaltungsrats auch eine Auszahlung bis zu 120 % möglich wäre.

In der Dienstvereinbarung ist festgehalten, dass die EOV nicht zu einer Senkung der Personalkosten führen soll.

6.10.2 Ausgestaltung LOV

Ziel- bzw. Bewertungssystem

Das Bewertungssystem basiert auf einer Mischung von Teamzielen, Einzelzielen und systematischer Leistungsbewertung. Dabei sind Ziele sowohl im Markt-, als auch im Stabs- und Betriebsbereich vorgesehen. Lediglich die Zusammensetzung der Gesamtbewertung unterscheidet sich zwischen 80 % Zielerreichung + 20 % Leistungsbewertung im Markt gegenüber 50 % Zielerreichung + 50 % Leistungsbewertung in den übrigen

¹⁸ Die Sparkassen sind – historisch gewachsen und aktuell eher unfreiwillig – Miteigentümer der Landesbanken. Viele Landesbanken haben sich massiv am Geschäft mit fragwürdigen Derivaten beteiligt und sind deshalb in erheblichen finanziellen Problemen. Wenn sich Sparkassen aus solchen Gründen an Kapitalerhöhungen beteiligen oder auch nur eine Wertberichtigung auf ihre Beteiligung vornehmen müssen, hat dies massive Auswirkungen auf bestimmte ökonomische Kennziffern.

Bereichen. Bisher werden ausschließlich Teamziele vereinbart. Die Vereinbarung von Einzelzielen ist aber grundsätzlich zulässig und wird teilweise auch angestrebt.

Zur Operationalisierung qualitativer Ziele dient ein Bewertungsschema, dem Zielerreichungsgrade zugeordnet sind:

Ziel wurde nicht erreicht	0 %
Ziel wurde teilweise erreicht	75 %
Ziel wurde im Wesentlichen erreicht	90 %
Ziel wurde erreicht	100 %
Ziel wurde übertroffen	115 %
Ziel wurde deutlich übertroffen	130 %

Der Prozess der Zielvereinbarung ist im System nicht weiter beschrieben, sondern richtet sich nach einer im Jahr vor der Einführung der SSZ erstmals praktizierten Regelung ‚Führen mit Zielen‘.

Das Bewertungssystem basiert auf einer sechsstufigen Leistungsbewertung. Jeder Stufe ist ein Zielerreichungsgrad zugeordnet um die Operationalisierbarkeit des Systems herzustellen.

Note	Erläuterung der Bewertungsnote	Zielerreichungsgrad
1	Ungenügende Leistung	0 %
2	Wegen erheblicher Mängel nicht ausreichend	40 %
3	Zufriedenstellend trotz Mängel	85 %
4	Entspricht den Anforderungen – gut -	100 %
5	Übertrifft die Anforderungen	115 %
6	Übertrifft die Anforderungen erheblich	130 %

Honorierungssystem

Bei der Berechnung der EOV wurden die Aufwendungen für die notleidende Landesbank durch die Sparkasse heraus gerechnet und somit die tariflich vereinbarte EOV vollständig ausgezahlt.

Aus Zielerreichungsgrad und Ergebnis der systematischen Leistungsbeurteilung wird entsprechend den jeweiligen Gewichtungen ein Gesamtwert gebildet. In der Dienstvereinbarung ist geregelt, dass eine Zahlung der LOV nur erfolgt, wenn die Zielerreichung mindestens 75 % beträgt. Diese Regelung fand in den beiden ersten Jahren der Praxis des SSZ-Systems keine Anwendung.

Mitarbeiter, deren Gesamtwert mindestens 100 beträgt, erhalten die LOV zu 100 % ausgezahlt. Mitarbeiter deren Gesamtwert unter 100 liegt, erhalten eine anteilige Auszahlung der LOV.

Überschießende Beträge werden nach einem Berechnungsschlüssel auf die Mitarbeiter der Budgeteinheit aufgeteilt, deren Gesamtwert über 100 liegt.

Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit eine schriftliche Stellungnahme zu Ihrer Bewertung abzugeben. In diesen Fällen ist das Votum des nächsthöheren Vorgesetzten einzuholen.

Der Personalrat hat ein Recht, in die Zielvereinbarungen und die Ergebnisse Einblick zu nehmen.

6.10.3 Bewertung der Einführung und Anwendung der Systeme aus Sicht des Personalrats

Bei der Verhandlung des Systems wurden die Handlungshilfen der Verbände genutzt. Es kam zu kleineren Konflikten, die allerdings ohne größere Probleme gelöst werden konnten. Durch die Einführung des Systems ‚Führen mit Zielen‘ im Vorjahr war ein wesentliches Element bereits etabliert.

Personalrat und auch Belegschaft seien mit dem System durchaus nicht unzufrieden, größter Kritikpunkt aus Sicht mancher Mitarbeiter sei die Nichtberücksichtigung des Kindergeldes gewesen.

Durch die Einführung von ‚Führen mit Zielen‘ und der SSZ innerhalb relativ kurzer Zeit seien die Führungskräfte nunmehr gezwungen die Mitarbeitergespräche zu führen und könnten diese nicht mehr ‚vor sich herschieben‘, was aus Sicht der Personalvertretung positiv ist.

Eine wirtschaftliche Auswirkung des Systems hält der Personalrat allerdings für eher unwahrscheinlich.

6.10.4 Bewertung des Systems aus Sicht des Vorstandes

Aus Sicht des Vorstandes war die Einführung der LOV ein wichtiger Schritt um die Leistungsträger zu belohnen. Wichtig sei dabei auch gewesen, durch die konkrete Ausgestaltung des Systems den Teamgedanken zu fördern.

Ziel sei, zukünftig weitere variable Entgeltbestandteile, insbesondere im Vertrieb, zu schaffen. Dabei müsse das Grundgehalt existenzsichernd sein. Denkbar sei beispiels-

weise als Ergebnis eines längeren Prozesses ein variabler Anteil von 20 % des Einkommens. Die Mitbestimmung des Personalrats bei der Ausgestaltung des Systems sei unstrittig.

Als Schwäche bei der Einführung des Systems wurde das anfangs relativ schlechte Zahlenmaterial benannt.

Ziel der EOV sei zunächst, die Mitarbeiter mit den betriebswirtschaftlichen Unternehmenszielen vertraut zu machen und ihre Aufmerksamkeit auf diese zu lenken. Eine Kostenvariabilisierung stünde nicht im Vordergrund.

Insofern sei es auch folgerichtig gewesen, die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse um die Belastungen durch die Landesbank zu bereinigen, da eine Beeinflussbarkeit durch die Belegschaft nicht gegeben sei.

7 Zusammenfassende Darstellung der Erfahrungen

In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten Merkmale der Regelungen in den 10 Sparkassen zusammengefasst.

Sparkasse	A	B	C	D	E
Ziele EO	Betriebsergebnis vor Bewertung Vertriebsleistung aus Kundengeschäft Betriebsergebnis nach Bewertung Monitorstufe beim Risikomonitoring	Cost-Income-Ratio Eigenkapitalquote	Fünf Kennziffern werden jährlich ausgewählt. Die sind identisch mit den Kennziffern, die der Verwaltungsrat für die Sparkasse festlegt.	Jährlich wechselnde Erfolgskennziffern, wobei Ergebnisse unterhalb von 75 % als Nullwert ins Ergebnis einfließen	Betriebsergebnis vor Bewertung und Cost-Income-Ratio
Bewertung LOV	Vertriebsziele für Teams im Markt, Ziele oder systematische Leistungsbewertung im Betriebs-/Stabsbereich	Ziele für alle Beschäftigten	Ziele im Betrieb. Systematische Leistungsbewertung in anderen Bereichen.	Mischung aus Zielen und Leistungsbewertung im Vertrieb. Leistungsbewertung in den übrigen Bereichen.	Im Markt einheitliche Mengenziele, sowie Leistungsbewertung in Relation 70:30. In anderen Bereichen Ziele soweit möglich, ansonsten Leistungsbewertung.
Budgetkreise	36 Budgetkreise gebildet		7 Budgetkreise	zahlreich	zahlreich
Honorierungssystem	Nur Teams mit 100 % Teamzielerreichung erhalten eine Honorierung in Relation der Zielerreichung	Mitarbeiter mit einer Zielerreichung „voll erreicht“ erhalten 1/2 Gehalt – ein evtl. Rest wird auf die Besseren verteilt	Eine Zielerreichung, bzw. eine Beurteilung von 100 % führt zur Auszahlung von 1/2 Tabellenentgelt. Bessere Ergebnisse können zu höheren Zahlungen führen, falls das Geld vorhanden ist.	Zielerreichungen in einem Korridor von 75 – 130 % und entsprechende Beurteilungsergebnisse sind Grundlage der Budgetverteilung	Zahlung im Markt ab 80 % Zielerreichung, Zahlung 1/2 Gehalt bei 100 % Zielerreichung. Zahlung in Nichtmarkt ab 89 % Zielerreichung/Bewertung, ab 101 % Zahlung von 1/2 Gehalt
Vorerfahrungen	Schon bisher variable Zahlungen „on top“ für Zielerreichung		Es gab seit 10 Jahren ein Mitarbeitergespräch, das als Grundlage für das Bewertungssystem diente	Führen mit Zielen im Vertrieb	Vorher noch keine Einzelziele
Bewertung	Wenig konfliktträchtig aber bevorzugte Rückkehr zu undifferenzierter Zahlung	Einführung war mit viel Unruhe verbunden, hat aber zu einer Verbesserung der Verkaufsergebnisse beigetragen.	Wenig konfliktträchtig, da geringe Differenzierung. Positiv sei, dass Mitarbeitergespräche geführt werden müssten.	SparkassenSonderzahlung wird durch den Personalrat sehr negativ bewertet und wurde gekündigt.	Betriebsklima habe sich verschlechtert und die Ausbildung leidet

	F	G	H	I	J
Sparkasse					
Ziele EO	Vorstand wählt aus Liste aus. Bei Verfehlen des Ziels wird Zielerreichung „0“ gerechnet	Kriterien sind: Cost-Income-Ratio, Return on Equity und Risikokennziffer „R“	EOV wird jährlich neu abgeschlossen. Erfolgskriterium ist die Risikoampel des Verbandes	Kriterien sind: Betriebsergebnis vor Bewertung, Private Ergebnisbildung, mittel- und langfristiges Kreditgeschäft, Verbundgeschäft	Vorstand legt für fünf betriebswirtschaftliche Ziele jährlich Bandbreiten fest.
Bewertung LOV	Für alle Beschäftigten findet die systematische Leistungsbewertung Anwendung	Systematische Leistungsbewertung für alle Mitarbeiter, ein Zielvereinbarungssystem wird angestrebt	Grundlage für alle Bereiche ist ein Zielvereinbarungs-/Zielvorgabesystem	Im Vertrieb überwindende Ziele, ansonsten systematische Leistungsbewertung	Im Vertrieb 80 % Zielerreichung und 20 % Leistungsbewertung, in übrigen Bereichen 50 % Leistungsbewertung
Budgetkreise	Zahlreiche	Nein	Drei	Für jede Organisationseinheit	Zahlreiche
Honorierungssystem	Mitarbeiter mit einer Bewertung „erfüllt die Anforderungen durchschnittlich“ erhalten 1/2 Tabellenentgelt	Mitarbeiter mit einer Gesamtbewertung „entspricht den Anforderungen in vollem Umfang“ erhalten 1/2 Monats tabellenentgelt. Mitarbeiter mit besseren Bewertungen können eine höhere Zahlung erhalten.	In Abhängigkeit von der Zielerreichung werden die Budgets verteilt. Es gibt einen Zuschuss der Sparkasse von ca. 200 – 300 € pro Mitarbeiter	Zunächst erhält jeder Mitarbeiter 35 % eines Monats tabellenentgelts. In Abhängigkeit von Zielerreichung/ Bewertungsergebnis wird das Restbudget verteilt.	Eine Zahlung erhält, wer mindestens 75 % Zielerreichung/ Beurteilungsgrad hat. Bei 100 % Zielerreichung/ Beurteilungsgrad wird 1/2 Monats tabellenentgelt gezahlt. Überschießende Beträge werden auf die Besseren verteilt.
Vorerfahrungen	Keine Vorerfahrungen	Keine Vorerfahrungen		Es gab und gibt schon bisher variable Entgeltbestandteile	Ein System führen mit Zielen wurde ein Jahr vor der Sparkassen-Sonderzahlung eingeführt
Bewertung	Die EO wird negativ bewertet, da trotz guter wirtschaftlicher Ergebnisse gekürzt wurde. Die LOV wird aufgrund der Gespräche im Bewertungsprozess eher positiv bewertet.	Das System sei aufwendig, der Nutzen fraglich.	Das System sei bei den Mitarbeitern nicht beliebt und der Personalrat wünsche sich mindestens mehr Teamziele	Der Personalrat ist mit der Regelung relativ zufrieden, hat aber Zweifel an ihrer Relevanz, da die sonstigen variablen Bestandteile deutlich höher sind.	Der Personalrat ist mit der Regelung zufrieden

7.1 Der Einführungsprozess

Die zentrale Rolle bei der SSZ haben offenkundig auf beiden Seiten die jeweiligen Verbände gespielt. Alle 10 Personalräte und immerhin acht von zehn Vorständen haben sich nach unseren Informationen ausschließlich auf die Materialien ihrer jeweiligen Verbände gestützt.

Sowohl der DSGV, als auch ver.di haben umfangreiche Materialien, Musterdienstvereinbarungen und Seminare zum Thema angeboten. Diese sind von den Betriebsparteien angenommen und genutzt worden.

In zwei Sparkassen haben die Vorstände Unternehmensberatungen bei der Ausgestaltung der SparkassenSonderzahlung hinzugezogen. In Gesprächen wurde berichtet, dass die Hinzuziehung von Unternehmensberatungen auch in anderen Sparkassen zur Diskussion stand, letztendlich aber unterlassen wurde.

Die geschilderten Konflikte im Einführungsprozess bezogen sich ausschließlich auf den Bereich der LOV, was möglicherweise auch darin begründet ist, dass bei der EOV die Einflussnahme der Personalvertretung auf den Katalog der Unternehmensziele sowie mögliche Gewichtungen und Bandbreiten begrenzt ist, die Zielhöhe aber ausschließt.

Im Wesentlichen lassen sich zwei Konfliktbereiche unterscheiden. Da sind zunächst einmal jene Fragestellungen, die die Tarifvertragsparteien nicht oder aber nicht übereinstimmend beantwortet haben. Bis heute ist ein Rechtsstreit über die Frage anhängig, was denn unter dem ‚Monatstabellenentgelt‘ im Sinne des Tarifvertrages zu verstehen sei. Bei der Frage, wie mit Fehlzeiten zu verfahren ist, ob Ziele im Laufe des Jahres auch korrigierbar sind und welche Reklamationsmöglichkeiten Mitarbeiter und Personalräte haben, oder auch wie viele Gehälter welcher Höhe ins LOV-Budget einzustellen sind, hilft der Vertragstext oft nicht weiter. Es stellt sich hier die Frage, ob bei der Formulierung des Tarifvertrags Meinungsverschiedenheiten ausgeklammert wurden und nunmehr bei den Betriebsparteien als Problem auftreten.

Zweiter verbreiteter Konfliktpunkt bei der Ausgestaltung der LOV war die ‚Spreizung‘ der Zahlung. Während die Vorstände in Richtung hoher Zahlungen für ‚Bestleister‘ drängten, zielten die Personalräte in Richtung Auszahlung der eingebrachten Gelder an alle ‚Leister‘.

Der einzig dokumentierte Konflikt hinsichtlich der EOV ergab sich aus der praktischen Anwendung der Vereinbarung.

Die Einbeziehung von Mitarbeitern und Führungskräften in den Prozess der Ausgestaltung der SparkassenSonderzahlung scheint eher gering gewesen zu sein. Überwiegend hat sich dieser Prozess wohl ausschließlich zwischen Vorstand und Personalrat abgespielt.

7.2 Die Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung

Der zweite Bereich beschäftigte sich mit der Ausgestaltung der SparkassenSonderZahlung:

Bei der Ausgestaltung der LOV lässt sich kein einheitliches Bild erkennen. In vielen Sparkassen wurden vorhandene Systeme genutzt um den Tarifvertrag zur SparkassenSonderZahlung umzusetzen. Überwiegend wird eine Mischung aus Zielvereinbarung und Bewertungen angewandt. Dabei gibt es für den Vertrieb überwiegend Ziele, während im Betriebs- und Stabsbereich die Bewertungen überwiegen. Wie schon an anderer Stelle angemerkt, hat das Zustandekommen dieser ‚Zielvereinbarungen‘ in der Praxis den Charakter von Zielvorgaben. Dies hat seine Ursache vermutlich sowohl darin, dass es in vielen Sparkassen bereits in der Vergangenheit Zielsetzungssysteme für den Vertrieb gab, als auch darin, dass nur die Akzeptanz der Zielvorgabe die Möglichkeit der Zahlung einer LOV eröffnet. Einzige Ausnahme war in dieser Frage die Sparkasse I, bei der zunächst jeder Mitarbeiter 35 % eines Tabellenentgelts als LOV erhielt. Hier wurde auch berichtet, dass einige Mitarbeiter sich weigerten, vorgelegte Zielvorgaben zu unterzeichnen.

In der praktischen Ausgestaltung sind hier Vertrieb und Zentralbereiche deutlich zu unterscheiden. In den Vertriebsbereichen werden in der Praxis ausschließlich ‚harte‘ Vertriebsziele angewandt. Dabei sind die definierten Zielsetzungssysteme als wenig partizipativ zu bezeichnen. In der Regel basieren sie auf einer Top-Down ‚Verteilung‘ dieser Vertriebsziele, also auf Zielvorgaben. Qualitative Ziele, Entwicklungsziele oder auch Kundenzufriedenheitsziele kommen nicht vor. Mitarbeiter, die diese Ziele nicht akzeptieren, werden von der LOV ausgeschlossen. Ob ein solches Verfahren sonderlich geeignet ist, die Motivation der Mitarbeiter zu heben, mag dahin gestellt bleiben. Unter Berücksichtigung der Erfahrungen aus der Finanzmarktkrise wäre es sicherlich sinnvoll, Kriterien wie Kundenzufriedenheit und Beratungsqualität zu berücksichtigen.

In den Betriebs- und Stabsbereichen werden, wenn überhaupt, relativ ‚weiche‘ Ziele vereinbart, wobei in diesen Bereichen teilweise durchaus mit Berechtigung von einer ‚Vereinbarung‘ gesprochen werden kann. Kennzeichnend für die ‚weichen‘ Ziele ist, dass häufig die Formulierung auftaucht, die Zielerreichung müsse ‚bewertet‘ werden, ohne dass klare Kriterien hierfür festgelegt wurden. Dies erklärt sich möglicherweise daraus, dass die betroffenen Sparkassen schon in der Vergangenheit im Vertriebsbereich mit Zielvorgaben gearbeitet haben, während dieses Mittel in den übrigen Bereichen der Sparkasse noch keine Anwendung fand. Überwiegend wurden getrennte Budgets gebildet, aus denen die LOV auf Basis von Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben und aus denen die LOV auf Basis einer Leistungsbewertung gezahlt wird.

Beim erfolgsorientierten Teil der SparkassenSonderZahlung fanden sich im Grundsatz zwei Wege:

Es gab eine Gruppe von Sparkassen, in der dezidiert Kennziffern als Erfolgskriterien ausgewählt wurden. Es gab eine andere Gruppe, in der man auf die Ampelmodelle der Sparkassenverbände verwies. Das bedeutet in der Praxis, dass die EOV für die Beschäftigten nur dann gefährdet ist, wenn die Sparkasse in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten steckt.

Eine Beteiligung der Mitarbeitervertretung bei der jährlichen Auswahl der Kriterien war in keiner Sparkasse festgelegt, wurde teilweise aber informell praktiziert.

Eine Ausnahme bildet hier die Sparkasse H, in der die Vereinbarung für eine EOV jährlich neu abgeschlossen wird und insofern natürlich auch eine Beteiligung des Personalrats gegeben ist.

7.3 Die Praxis der SparkassenSonderZahlung

Erstaunlich war zunächst einmal, wie wenig die Wirkungen dieses neuen Instruments in der Mehrheit der Sparkassen untersucht und beobachtet werden. Insbesondere nach dem Aufwand für die Einführung und angesichts des finanziellen Volumens wäre ein intensiveres Monitoring der Praxis der SparkassenSonderZahlung zu erwarten gewesen.¹⁹

Die Aussagen aus Sparkassen, bei denen Beurteilungsnoten, Zielerreichungsgrade und Zahlungsströme im Rahmen dieses Projektes untersucht wurden, lassen kaum Verallgemeinerungen zu.

Unmittelbare Anzeichen, dass Frauen und Männer im Zuge der variablen Entgeltanteile unterschiedlich behandelt werden, waren nicht zu erkennen. Deutliche Differenzierungen gab es zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Führungskräfte schnitten erheblich besser ab, unabhängig davon, ob Bewertungs- oder Zielsysteme Anwendung fanden. Insofern ist von einer mittelbaren Diskriminierung der Frauen auszugehen, da vermutlich Frauen in Führungspositionen unter- und in Mitarbeiterpositionen überrepräsentiert sind.

Übereinstimmend wurde berichtet, dass die Ergebnisse im Stabs- und Betriebsbereich ‚harmonischer‘ waren als im Vertrieb. Es gab mehr ‚mittlere‘ Ergebnisse, während im Vertrieb häufig eine stärkere Spreizung auftrat.

Konflikte innerhalb des Systems wurden kaum berichtet. Die relativ wenigen Konflikte, von denen berichtet wurde, ließen sich in der Regel ‚unterhalb des gemeinsamen Ausschusses‘ beilegen. Überwiegend ist als ‚Konfliktlösung‘ vorgesehen, dass Mitarbeiter

¹⁹ Beide interviewten Vorstände berichteten übereinstimmend, dass ihnen keine diesbezüglichen Untersuchungen des DSGVO bekannt seien.

von der LOV ausgeschlossen werden, wenn sie Zielvorgaben nicht akzeptieren. Diese Regelung ist im Text des Tarifvertrages ausdrücklich so vorgesehen.

Interessant ist die Praxis der EOV. Hier sind zwei deutlich unterschiedliche praktische Anwendungsformen zu unterscheiden. Diese unterschiedlichen Anwendungsweisen verstärken nochmals die schon bei der Regelungsstruktur beschriebenen Unterschiede.

Da ist zum einen die Gruppe von Sparkassen, die die Systeme im positiven Sinne patriarchalisch anwendet und beispielsweise Verwerfungen in der Bilanz, die auf Fremdeinflüssen beruhen (z.B. Landesbanken) herausrechnen. Die EOV wird hier gewissermaßen als Instrument betrachtet, dass in Notzeiten zu Kostenentlastungen führt. Zu dieser Gruppe gehörten auch die beiden Sparkassen, bei denen sich die Vorstände an dieser Untersuchung beteiligt haben.

Auf der anderen Seite gibt es eine, wenn auch kleinere Gruppe von Sparkassen, die durch das Aufstellen ambitionierter Ziele im Bereich der EOV diese eher zu einem Instrument einer Sonderbelohnung macht, falls die Sparkasse diese ambitionierten Ziele erreicht. Dies führt bei den Belegschaften teilweise zu dem Eindruck, Teile der EOV würden ihnen vorenthalten, obwohl die Sparkasse wirtschaftlich gut dasteht.

In der Mehrheit der befragten Sparkassen wurde der 50%ige EOV-Anteil allerdings immer vollständig oder fast vollständig ausgezahlt.

7.4 Ökonomische und personalpolitische Auswirkungen der SparkassenSonderzahlung

Wie berichtet, gab es seitens der befragten Sparkassen keine Analyse der ökonomischen Wirkungen der SparkassenSonderzahlung. Die Personalräte berichteten überwiegend, dass sie eine ökonomische Auswirkung der variablen Vergütung nicht sehen. Vereinzelt gab es auch andere Stimmen, die zwar im Vertrieb ökonomische Auswirkungen sehen, aber durchaus skeptisch sind hinsichtlich der Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Zugleich ist aber festzustellen, dass die von einigen geschilderten Nachteile der LOV dafür sprechen, dass es möglicherweise doch ökonomische Auswirkungen gibt. Insbesondere die häufig beklagte gewachsene Konkurrenz spricht dafür, dass zumindest ein Teil der Beschäftigten auf die Reizwirkung des Systems reagiert hat, indem er versuchte einen höheren Vertrieb²⁰ zu erreichen.

²⁰ Es kann dahingestellt bleiben, ob dieses Ziel auch sinnvoll ist. Gerade angesichts der aktuellen Finanzmarktkrise dürfte es für die Sparkassen eher positiv sein, dass es ihnen noch nicht so erfolgreich wie anderen Unternehmen im Bankbereich gelungen ist, den Verkaufsdruck zu erhöhen.

Überwiegend scheint bei den Beschäftigten und ihren Personalräten der Eindruck vorzuherrschen, man habe ihnen ein Monatsgehalt jährlich vorenthalten, das sie sich jetzt neu verdienen müssten. Dies erklärt sich aus der Historie dieser Zahlung, die der Höhe nach überwiegend bereits vor der Einführung des TVöD geleistet wurde, ohne dass dafür eine besondere Leistung zu erbringen war. Die frühere Überstundenpauschvergütung war anscheinend aus Sicht der Arbeitnehmer ein Bestandteil ihres Jahreseinkommens, der durch die Einführung der SparkassenSonderzahlung in Frage gestellt wurde. Auffällig ist hier, dass diejenigen Verfahren für leistungs- oder erfolgsorientierte Vergütung von den Personalratsmitgliedern am positivsten beurteilt werden, bei denen das Prinzip Anwendung findet, 100 % Zielerreichung, bzw. 100 % Leistungsbeurteilung („der Mitarbeiter erfüllt die Anforderungen“ oder eine gleichwertige Formulierung) führen auch zu 100 % LOV-Auszahlung,

Ansonsten ist festzustellen, dass die Auswirkungen der SSZ von den Parteien nach den vorliegenden Erkenntnissen bisher nicht systematisch untersucht worden sind. Gerade im Hinblick auf eine laut TVöD zukünftige mögliche Ausweitung der variablen Bestandteile sollte dies dringend erfolgen. Möglichst in einem zwischen den Verbänden abgestimmten gemeinsamen Projekt.

7.5 Die SparkassenSonderzahlung aus Sicht der Vorstände

Die Argumentation der beiden interviewten Vorstände war eher allgemeiner Natur. Sie hoben darauf ab, dass sie Leistung stärker honorieren und dadurch die Beschäftigten motivieren wollten. Perspektivisch solle der variable Anteil der Einkommen ausgebaut werden. Kostensenkung sei nicht Ziel der Anwendung des Systems.²¹ Beide gingen davon aus, dass die Einführung einer LOV sicherlich auch wirtschaftliche Auswirkungen habe, dass diese aber aufgrund der Komplexität des Themas nicht isolierbar seien. Ein weiteres Thema war die Frage der Entwicklung von positiver/negativer Konkurrenz unter den Beschäftigten. Beide sahen lediglich die Ausprägung positiver Konkurrenz. Ein Problem im Sinne von zu stark abschlussorientierter Beratung ohne ausreichende Berücksichtigung der Kundeninteressen sahen sie nicht.

Befragt hinsichtlich Zielkorrekturen und Reklamationsmöglichkeiten der Beschäftigten, wurde gesagt, die Möglichkeit von unterjährigen Zielkorrekturen sei zwar in Extremfällen gegeben, in der Praxis würde sie aber eher nicht vorkommen.²² Hinsichtlich der EOV waren die Sparkassen beider Vorstandsmitglieder an den Verbandsergebnissen orientiert und machten das Ampelmodell zur Grundlage der EOV.

21 Für die Sparkassen, aus denen die interviewten Vorstände kamen, ist dies offensichtlich auch in der praktischen Handhabung zutreffend.

22 Die Interviews wurden geführt bei einem Stand des DAX von ca. 6500 – 7000 Punkten, wobei das Absinken des DAX seit Jahresanfang um ca. 1500 Punkte als Beispiel für eine mögliche Notwendigkeit von Zielkorrekturen angeführt wurde. Es wäre sicherlich interessant, diese Diskussion heute (14.11.2008) bei einem DAX von 4710 Punkten weiterzuführen.

8 Beratungsvorschläge für die Praxis

8.1 Tarifpolitische Schlussfolgerungen

Mehrfach wurde in den Interviews kritisiert, dass die Tarifvertragsparteien per Tarifvertrag wesentliche Aufgaben auf die Betriebsparteien übertragen, ohne

- a) genügend klare Definitionen der Rahmenbedingungen geschaffen zu haben (Beispiele: Definition des Monatstabellenentgelts, Definition der Zuflüsse zum Budget, Definition von Reklamationsrechten),
- b) die Inhalte der abgeschlossenen Tarifverträge auch zu vertreten (Einige Gesprächspartner vermuten bei der ver.di eine Strategie, die Variabilisierung so lang als möglich und so weit als möglich nicht zu praktizieren)

Einige Befragte sehen handwerkliche Schwächen im Tarifvertrag. Dies betrifft beide Tarifvertragsparteien. Möglicherweise könnten die Tarifvertragsparteien die von den Befragten genannten Schwächen des Tarifvertrags gemeinsam beseitigen. Genannt wurden in diesem Zusammenhang

- a) eine Definition der Zielsetzung des Tarifvertrags, insbesondere hinsichtlich der EOV,
- b) die Aussparung von ungelösten Konflikten, beispielsweise bezüglich der für die SparkassenSonderzahlung aufzuwendenden Mittel,
- c) Vereinbarung eines gemeinsamen Prozesses zur Evaluierung des Tarifvertrags und der in ihm vereinbarten Regelungen.

8.2 Praktische Anwendung der LOV

8.2.1 Ziel- bzw. Bewertungssystem

Die Analyse von 10 Praxisbeispielen der Umsetzung der SparkassenSonderzahlungen hat erhebliche Zweifel aufgeworfen, ob es mit einem System von Vertriebszielen gelingen kann, die Leistung der Mitarbeiter zu erfassen und zu honorieren. Insofern sollte der Zielsetzungsprozess kritisch überprüft werden.

Eine Überarbeitung des Zielsetzungsprozesses könnte folgende Kernbereiche betreffen:

- a) Ziele müssen nicht auf reine Vertriebsziele reduziert werden, Es können auch Entwicklungsziele (z.B. Mitarbeiterqualifizierung) und Qualitätsziele (z.B. Beratungsqualität oder Kundenzufriedenheit²³) vereinbart (oder vorgegeben) werden.
- b) Statt eines Prozesses der Zielvorgabe kann ein Prozess zur Vereinbarung von Zielen entwickelt werden, Dabei wäre allerdings noch das Problem des tarifvertraglichen Ausschlusses von Mitarbeitern zu lösen, die keine Zielvereinbarung abschließen.
- c) Wünschenswert wäre ein Verfahren zur Zielkorrektur für Fälle, in denen veränderte Rahmenbedingungen oder wirtschaftliche Entwicklungen eine Erreichung einmal vereinbarter Ziele unmöglich erscheinen lassen.

Solange die tariflichen Regelungen nicht präzisiert oder angepasst sind, stehen die betrieblichen Interessenvertretungen weiter in der Pflicht, ihrerseits alles Mögliche zu tun, um die Verfahren der Zielvereinbarung praktikabel und im Interesse der Beschäftigten zu gestalten oder aber Gebrauch zu machen von der zweiten Gestaltungsalternative, der systematischen Leistungsbewertung.

Trotz der Subjektivität von Leistungsbewertungen wurden diese in der Praxis von Personalräten und Beschäftigten positiver wahrgenommen. Dies liegt möglicherweise daran, dass Leistungsbewertungen die Arbeitsleistung eines Arbeitnehmers ganzheitlich bewerten und Störfaktoren bei der Leistungserbringung berücksichtigen. Außerdem wurde verschiedentlich berichtet, dass die Notwendigkeit der Führung von Mitarbeitergesprächen sich positiv auf das Arbeitsklima auswirkt.

Die negative Beurteilung der verwendeten Zielsysteme kann aber auch andere Ursachen haben, die im Rahmen dieser Arbeit nicht auffällig waren. Empfehlenswert scheint aber auch zu sein, die Einführung leistungs- oder erfolgsorientierter Vergütungen in Pilotform zu erproben, um auf Basis selbst gemachter Erfahrungen und eventuell einer gemeinsamen Auswertung durch Personalrat und Leitung das gewählte Verfahren optimieren zu können.

Beurteilungssysteme führen derzeit offensichtlich zu weniger Konflikten und höherer Zufriedenheit.

8.2.2 Honorierungssystem

Aus Sicht der Beschäftigten ist entscheidend, dass eine von ihnen erwartete und auch von ihnen selbst als ‚fair‘ empfundene Leistung zu einer vollen Auszahlung der LOV führt. Sparkassen, die ein solches Modell praktizierten, gaben ausnahmslos relativ positive Rückmeldungen bezüglich der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der LOV-Praxis.

23 Angesichts der Finanzmarktkrise könnten Sparkassen aus der Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit bei der Vergütung ein wirksames Werbeargument ableiten.

Dies Modell sollte deshalb der ‚Anker‘ eines Honorierungssystems sein.

Soweit ein Vorstand darauf Wert legt, für die Mitarbeiter mit besonderen Leistungen höhere Anreize zu schaffen, müssten dafür zusätzliche Mittel bereitgestellt werden.

Der Erfolg der Sparkasse und die Abhängigkeit der dort Arbeitenden von diesem Erfolg sind ‚unteilbar‘. Dies meint, entweder gibt es sowohl für den Vorstand, die Führungskräfte und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine erfolgsabhängige Vergütung nach identischen Kriterien, oder für niemanden. Den Personalräten und den örtlich betroffenen gewerkschaftlichen Organisationseinheiten ist dringend zu raten, eher eine Diskussion in den Verwaltungsräten oder notfalls auch der Öffentlichkeit zu führen, als dass sie Vereinbarungen verantworten, bei denen für die Beschäftigten andere Anforderungen an den Unternehmenserfolg gestellt werden als für die Vorstände. Bei den befragten Sparkassen waren die Regelungen zur EOV aus Sicht der Beschäftigten immer dann günstig, wenn für sie vergleichbare Maßstäbe wie für die Vorstände galten. Für den Fall der Nichteinigung bei der EOV ist im Tarifvertrag die Einbeziehung der vertragsschließenden Verbände vorgesehen. Dies wurde in keinem der dokumentierten Fälle versucht und hat laut Information von ver.di in keiner der 446 Sparkassen stattgefunden.

8.2.3 Beteiligungs- und Reklamationsrechte

Der Tarifvertrag beschreibt die Beteiligungs- und Reklamationsrechte für Mitarbeiter und Personalräte eher zurückhaltend. Dies hat auch zu einer praktisch sehr begrenzten Anwendung derartiger Rechte geführt. Es gibt keinerlei Indizien dafür, dass dies der Umsetzung des Systems genutzt habe.

Drei Punkte dürften hier entscheidend sein:

- a) Für die Mitarbeiter muss die Möglichkeit bestehen, die Höhe von Zielvorgaben, Zielerreichungsgrade und Beurteilungsergebnisse überprüfen zu lassen,
- b) die Personalvertretung muss bei der Definition der Unternehmensziele und bei ggf. notwendigen Zielkorrekturen und individuellen Ergebnisüberprüfungen gleichberechtigt beteiligt sein,
- c) die Personalvertretung muss die notwendigen Daten bzw. Zugriffsrechte für eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse erhalten. Dies setzt allerdings auch voraus, dass die Personalvertretung sich ein Konzept erarbeitet, welche Daten sie mit welcher Zielrichtung auswerten will.

Wichtig ist sicherlich, auch die Vorstände der Sparkassen davon zu überzeugen, dass nur bei wirklicher Freiwilligkeit der Zielvereinbarung die angestrebte motivierende Wirkung erwartet werden kann.

8.3 Verifizierung der Auswirkungen

Die Betriebsparteien profitieren nicht von Vereinbarungen, deren Wirkung nicht verifiziert ist. Vielmehr entwickeln sich Dauerkonflikte, deren Basis sich einer Prüfung entzieht. Daher ist zu empfehlen, dass auf Verbandsebene oder auch auf der Ebene einzelner Sparkassen die Auswirkung der SparkassenSonderzahlung von den Parteien gemeinsam untersucht wird. Die Ergebnisse solcher Untersuchungen könnten Orientierung geben und den Parteien eventuell jenseits ihrer bisherigen Erwartungen neue Perspektiven eröffnen.

9 Literaturverzeichnis:

Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung für das private und öffentliche Bankgewerbe vom 22. Dezember 2002

http://banken.verdi.de/tarifpolitik/tarif-informationen/data/2008-09-16_-_versuch_der_einigung_gescheitert.pdf [Zugriff am 14.11.2008]

[http://www.avr.org/avr.nsf/8A7A3994A5B00954C12574CD0030405B/\\$FILE/150000_3.pdf](http://www.avr.org/avr.nsf/8A7A3994A5B00954C12574CD0030405B/$FILE/150000_3.pdf) [Zugriff am 15.11.2008]

Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

 www.boeckler.de

Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.