

**Fraunhofer-Institut  
für Naturwissenschaftlich-Technische Trendanalysen (INT)**

---

Appelsgarten 2, 53879 Euskirchen, Telefon: 02251 18-237, Fax: 02251 38-237,  
E-Mail: harald.wirtz@int.fraunhofer.de

**All you need is LoV?**

Leistungsorientierte Vergütung in  
Forschungsorganisationen

Dr. Harald Wirtz, Markus Janssen

**INT-Bericht 224**

Euskirchen, Oktober 2011

# Inhalt

<b>Inhalt.....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungen .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Konzeptionelle und theoretische Hintergründe leistungsorientierter Vergütungssysteme .....</b>	<b>3</b>
2.1 Motivations- und Leistungssteigerung durch Leistungsentgelt? .....	3
2.2 Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung als Instrumente der Personalführung.....	6
<b>3 Ausgestaltungsrahmen durch den LeistungsTV.....</b>	<b>9</b>
3.1 Systematische Einordnung der tarifvertraglichen Vorgaben .....	9
3.2 Gestaltungsmöglichkeiten für die Forschungsorganisationen.....	13
3.2.1 Überblick .....	13
3.2.2 Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums .....	14
3.2.3 Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente .....	15
3.2.4 Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts .....	18
<b>4 Konkrete Ausgestaltung in ausgewählten Forschungsorganisationen .....</b>	<b>21</b>
4.1 Fraunhofer-Gesellschaft .....	21
4.1.1 Kurzporträt .....	21
4.1.2 Stand der Einführung .....	21
4.1.3 Ausgestaltung des LoV-Systems .....	22
4.2 Max-Planck-Gesellschaft .....	26
4.2.1 Kurzporträt .....	26
4.2.2 Stand der Einführung .....	26
4.2.3 Ausgestaltung des LoV-Systems .....	27
4.3 Forschungszentrum Jülich .....	29
4.3.1 Kurzporträt .....	29
4.3.2 Stand der Einführung .....	30
4.3.3 Ausgestaltung des LoV-Systems .....	30
4.4 Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt .....	33
4.4.1 Kurzporträt .....	33
4.4.2 Stand der Einführung .....	33
4.4.3 Ausgestaltung des LoV-Systems .....	33
4.5 Forschungsverbund Berlin .....	37
4.5.1 Kurzporträt .....	37
4.5.2 Stand der Einführung .....	38
4.5.3 Ausgestaltung des LoV-Systems .....	39
4.6 Zusammenfassender Vergleich .....	41
<b>5 Fazit.....</b>	<b>45</b>
<b>6 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>47</b>
<b>7 Verzeichnis der verwendeten Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen .....</b>	<b>52</b>

## Abbildungen

Abb. 01.	Abb.1: Objekt-Instrumenten-Möglichkeitsraum .....	14
Abb. 02.	Abb. 2: Morphologisches Tableau systematische Leistungsbeurteilung .....	17
Abb. 03.	Abb. 3: Morphologisches Tableau Zielvereinbarung.....	18
Abb. 04.	Abb. 4: Parameter bezüglich Modus zur Berechnung des individuellen Leistungsentgelts.....	20
Abb. 05.	Abb. 5: Phasen der Einführung des Leistungsentgelts bei Fraunhofer .....	21
Abb. 06.	Abb. 6: Objekt-Instrumenten-Profil Fraunhofer.....	22
Abb. 07.	Abb. 7: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei Fraunhofer.....	23
Abb. 08.	Abb. 8: Ausgestaltung der Zielvereinbarung bei Fraunhofer .....	24
Abb. 09.	Abb. 9: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei Fraunhofer .....	25
Abb. 10.	Abb. 10: Objekt-Instrumenten-Profil Max Planck .....	27
Abb. 11.	Abb. 11: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei Max Planck .....	27
Abb. 12.	Abb. 12: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei Max Planck ....	29
Abb. 13.	Abb. 13: Objekt-Instrumenten-Profil FZ Jülich.....	30
Abb. 14.	Abb. 14: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei FZ Jülich.....	31
Abb. 15.	Abb. 15: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei FZ Jülich .....	32
Abb. 16.	Abb. 16: Objekt-Instrumenten-Profil DLR.....	34
Abb. 17.	Abb. 17: Ausgestaltung der Leistungsbewertung beim DLR.....	35
Abb. 18.	Abb. 18: Ausgestaltung der Zielvereinbarung beim DLR .....	36
Abb. 19.	Abb. 19: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts beim DLR.....	37
Abb. 20.	Abb. 20: Institutsübersicht FVB.....	38
Abb. 21.	Abb. 21: Ausgestaltung der Leistungsbewertung beim FVB.....	39
Abb. 22.	Abb. 22: Ausgestaltung der Zielvereinbarung beim FVB .....	40
Abb. 23.	Abb. 23: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts beim FVB.....	41
Abb. 24.	Abb. 24: Vergleich Objekt-Instrumenten-Profile.....	42
Abb. 25.	Abb. 25: Vergleich Systematische Leistungsbewertungen.....	42
Abb. 26.	Abb. 26: Vergleich Zielvereinbarungen (Quelle: Eigene Darstellung) .....	43
Abb. 27.	Abb. 27: Vergleich der Modi der individuellen Entgeltermittlung .....	44

# 1

## Einleitung

Seit mehr als 30 Jahren hat es im öffentlichen Dienst immer wieder Reformvorhaben gegeben, die eine stärkere Betonung des Leistungsprinzips in der Bezahlung der Beschäftigten zum Ziel hatten. Nach eher zögerlichen Anfängen wurde mit der Ablösung des Bundesangestelltentarifvertrags (BAT) durch den Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) im Jahr 2005 ein wesentlicher Schritt in diese Richtung vollzogen. Dieser sah – neben einigen weiteren leistungsbezogenen Elementen – insbesondere die Einführung eines Leistungsentgelts ab dem Jahr 2007 vor. Die Erwartungen der Protagonisten dieses Reformprozesses waren hochtrabend. Man erhoffte sich nicht nur positive Wirkungen auf die Motivation und die Leistung der Beschäftigten, sondern auch die Etablierung einer neuen Personalführungs- und Steuerungskultur im öffentlichen Dienst.<sup>1</sup> Diese Entwicklung ist in einen Gesamtzusammenhang zu stellen mit Bestrebungen, die unter Schlagworten wie „Neues Steuerungsmodell“ oder „New Public Management“ darauf abzielen, in stärkerem Umfang in der Privatwirtschaft erfolgreich eingesetzte Instrumente und Organisationsformen für den Bereich des öffentlichen Dienstes zu adaptieren.

Die Einführung der leistungsorientierten Vergütung im TVöD wirkt sich auch auf die außeruniversitären Forschungseinrichtungen aus. Zwar sind diese nicht unmittelbar Teil der öffentlichen Verwaltung, sondern eigenständige Organisationen mit zumeist privatrechtlicher Rechtsform. Da sie aber in der Regel öffentlich gefördert werden, haben sie sich verpflichtet, ihre Angestellten nicht besser zu stellen als entsprechende öffentlich Bedienstete. Daher enthalten die Arbeitsverträge i.d.R. Verweise auf die entsprechende Anwendung des TVöD.

Die Regelungen des TVöD und seine ergänzenden Verträge sind keineswegs abschließend, sondern stecken nur einen Rahmen ab, der von den jeweiligen Organisationen mittels Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen zu konkretisieren ist. Insofern ergeben sich für die Organisationen Spielräume, die Regelungen an ihre individuellen Gegebenheiten und Bedürfnisse anzupassen.

Das Ziel dieser Studie ist es, zu analysieren,

- welche Rahmenbedingungen und Entscheidungsspielräume für die Gestaltung des organisationsindividuellen Regelwerks sich aus den einschlägigen tariflichen Regelungen ergeben und
- wie ausgewählte außeruniversitäre Forschungsorganisationen diese Gestaltungsmöglichkeiten bei der Einführung des Leistungsentgelts genutzt haben.

Zu diesem Zweck werden nachfolgend zunächst kurz einige theoretische Hintergründe leistungsorientierter Vergütungssysteme behandelt. Anschließend werden dann die durch die einschlägigen Tarifverträge geltenden Rahmenbedingungen untersucht. Dabei werden zuerst die tariflichen Regelungen anhand einer von Breisig<sup>2</sup> entwickelten Systematik in den Gesamtkontext denkmöglicher leistungsorientierter Vergütungssysteme eingeordnet. Sodann wird eine eigene, verfeinerte Systematisierung nach den wichtigsten Entscheidungsparametern für die Gestaltung der betrieblichen Regelungen entwickelt. Anhand dieser Systematik wird dann im Rahmen einer Multi-Case-Study

---

<sup>1</sup> Vgl. MATIASKE/ HOLTSMANN (2007), S. 3; HALLER (2010), S. 51 – 52.

<sup>2</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 108 – 160.

exemplarisch analysiert, wie verschiedene große Forschungsorganisationen mit diesen Gestaltungsspielräumen umgegangen sind. Es soll hier explizit keine Vollerhebung vorgenommen werden, auf der anderen Seite soll aber ein gewisser Querschnitt durch die wichtigsten Organisationen erfolgen. Insbesondere sollen die vier großen deutschen Forschungsgesellschaften (Fraunhofer, Max-Planck, Helmholtz, Leibniz) abgedeckt werden. Aus diesem Grunde haben wir folgende Forschungsorganisationen für unsere Studie ausgewählt:

- Fraunhofer-Gesellschaft
- Max-Planck-Gesellschaft
- Forschungszentrum Jülich (Helmholtz-Gemeinschaft)
- DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Helmholtz-Gemeinschaft)
- Forschungsverbund Berlin (Leibniz-Gemeinschaft)

Die Methodik der Datenerhebung bestand einerseits aus der Auswertung öffentlich zugänglicher sowie uns von den jeweiligen Institutionen zur Verfügung gestellten schriftlichen Materialien, insbesondere Betriebsvereinbarungen, Einführungshinweise, Schulungsunterlagen etc. Ergänzend wurden Vertreter der Personalabteilungen der jeweiligen Organisationen telefonisch interviewt. Darüber hinaus verfügt einer der beiden Autoren über eigene Erfahrungen in verschiedenen Rollen (Mitarbeiter, Vorgesetzter, Mitglied der paritätischen Kommission) als Angehöriger einer der untersuchten Forschungsgesellschaften (Fraunhofer).

## 2

# Konzeptionelle und theoretische Hintergründe leistungsorientierter Vergütungssysteme

### 2.1 Motivations- und Leistungssteigerung durch Leistungsentgelt?

Die grundlegende Idee der Bezahlung nach Leistung erscheint auf den ersten Blick einleuchtend. Die in Aussicht gestellte Belohnung soll die Beschäftigten motivieren, sich mehr anzustrengen und mehr bzw. bessere Leistungen zu erbringen, damit sie ein möglichst hohes Entgelt erhalten. Dies entspricht der klassischen mikroökonomischen Vorstellung des Menschen als rationaler Nutzenmaximierer, als Homo Oeconomicus. So nennt auch der LeistungsTV Bund die Stärkung der Motivation der Mitarbeiter, die Steigerung der Effizienz der öffentlichen Verwaltungen und die Verbesserung der öffentlichen Dienstleistungen als Ziele des Leistungsentgelts.<sup>3</sup>

Dabei sind die Zusammenhänge zwischen Leistungsentgelt und Motivation bzw. Leistungssteigerung weit weniger eindeutig als diese einfachen und vordergründig plausiblen Überlegungen nahe legen. Es existieren sowohl wissenschaftliche Theorien, die die These der Motivations- und Leistungssteigerung durch Leistungsentgelt stützen, als auch solche, die dagegen sprechen. Daher soll nachfolgend die Sichtweise dieser grundlegenden ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Theorien auf die leistungsorientierte Vergütung kurz betrachtet werden.

Als Theorien, die die leistungssteigernde Wirkung zumindest unter bestimmten Voraussetzungen bejahen, sind insbesondere der Taylorismus, die VIE-Theorie und die Prinzipal-Agenten-Theorie zu nennen.

- **Taylorismus:** Diese nach dem Ingenieur F.W. Taylor benannte Theorie der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ hat die Methoden der Arbeitsorganisation in der Industrie für viele Jahre geprägt.<sup>4</sup> Eines der Kernprinzipien dieses Ansatzes ist die Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Dabei wird die Arbeit analytisch in eine Vielzahl von Vorgängen aufgespalten, für deren Ausführung und Integration der „one best way“ gesucht und für alle Arbeiter vorgeschrieben wird. Dann sollen Arbeitspensen für die verschiedenen Arbeiten auf wissenschaftlichem Wege ermittelt werden. Damit die Arbeiter sich auch genügend anstrengen, um diese Pensen einzuhalten, sollen sie hierfür monetäre Prämien erhalten.<sup>5</sup>
- **VIE-Theorie:** Diese auf Vroom<sup>6</sup> zurückgehende Theorie versucht Entscheidungen für die Wahl zwischen Handlungsalternativen sowie den Grad der Anstrengung zur Erreichung von Ergebnissen zu erklären und vorherzusagen.<sup>7</sup> Sie beruht auf dem Kern-

---

<sup>3</sup> Vgl. Präambel LEISTUNGSTV.

<sup>4</sup> Vgl. grundlegend TAYLOR (1913).

<sup>5</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 250.

<sup>6</sup> Vgl. VROOM (1964).

<sup>7</sup> Vgl. ROSENSTIEL (2007), S. 339 – 341; HENTZE/ GRAF (2005), S. 33 – 34.

gedanken der Maximierung des erwarteten Nutzens und baut damit auf dem aus der ökonomischen Entscheidungstheorie bekannten Bernoulli-Prinzip auf.<sup>8</sup>

Die Theorie basiert auf drei Kernelementen: Die *Valenz* drückt die subjektiv empfundene Bedeutung persönlicher Bedürfnisse für ein Individuum aus. Die *Instrumentalität* ist ein subjektiver Schätzwert für die Wahrscheinlichkeit, dass die Belohnung durch die Unternehmung dazu beiträgt, die als bedeutsam erachteten Bedürfnisse befriedigen zu können. Die *Erwartung* kann in zwei Formen unterschieden werden: Die Handlungs-Ergebnis-Erwartung bildet die subjektive Wahrscheinlichkeit ab, dass mit einer bestimmten Anstrengung ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden kann. Die Ergebnis-Folge-Erwartung ist die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass die mit dem Erreichen des Aufgabenziels verknüpfte Belohnung erlangt wird.<sup>9</sup>

Die zentrale Aussage der VIE-Theorie lautet nun, dass der Grad der Anstrengung, die ein Mitarbeiter einsetzen wird, sich aus der multiplikativen Verknüpfung von Valenz, Instrumentalität und Erwartungen ergibt. Umso stärker jedes Einzelne der Elemente, z.B. die monetäre Belohnung, ausgeprägt ist, umso mehr wird er sich anstrengen. Ist allerdings ein einzelnes Element gering ausgeprägt, so können die anderen noch so hoch sein, ohne dass dies nennenswerte Auswirkungen haben wird.

- **Prinzipal-Agenten-Theorie:** Diese der Neo-Institutionenökonomik zuzurechnende Theorie untersucht die arbeitsteilige Beziehung zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent).<sup>10</sup> Charakteristisch für die Beziehung ist, dass der Prinzipal dem Agenten Verfügungsrechte überträgt, aber nicht sicher sein kann, dass der Agent sich stets in seinem Sinne verhält. Informationsasymmetrien sorgen dafür, dass ständig die Gefahr besteht, dass der Agent sich opportunistisch verhält und damit nicht den optimalen Nutzen für den Prinzipal herbeiführt. Ursachen hierfür liegen insbesondere in der mangelnden Beobachtbarkeit des Verhaltens des Agenten („hidden action“), in Informations- und Kompetenzvorsprüngen des Agenten („hidden information“) sowie in der Gefahr des veränderten Verhaltens nach Vertragsabschluss („moral hazard“).<sup>11</sup> Das von der Agency-Theorie favorisierte Mittel, um diese Gefahr einzudämmen, ist die Setzung von Anreizen vor allem finanzieller Art, sich im Sinne des Prinzipals zu verhalten. Hierdurch soll die Gefahr opportunistischen Verhaltens, also z.B. Vermeidung anstrengender Tätigkeiten, Verfolgung privater Interessen, Faulheit, etc., gemindert und ein Leistungsanreiz gegeben werden. Eher gegen den Zusammenhang von Geldanreizen und Leistungsmotivation sprechen dagegen z.B. die X-Y-Theorie nach McGregor und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.
- **X-Y-Theorie:** Diese von Douglas McGregor begründete Theorie stellt zwei idealtypische Führungsphilosophien gegenüber, die auf völlig konträren Menschenbildern beruhen.<sup>12</sup> Nach der Theorie X hat der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Er besitzt wenig Ehrgeiz, scheut Verantwortung und zeigt kaum Eigeninitiative. Um ihn zur Arbeit und zur Leistung zu bewegen, muss er extrinsisch durch Androhung von Strafe oder durch In-Aussicht-Stellen von Belohnungen motiviert werden.

---

<sup>8</sup> Vgl. BERNOULLI (1738). Erschließung für die moderne Wirtschaftswissenschaft: NEUMANN/ MORGENSTERN (1944).

<sup>9</sup> Vgl. HOLTBRÜGGE (2010), S. 21.

<sup>10</sup> Vgl. grundlegend ROSS (1973); JENSEN/ MECKLIG (1976); FAMA (1989).

<sup>11</sup> Vgl. SCHOPPE (1995), S. 183 – 184; SCHREYÖGG (2008); S. 66-67.

<sup>12</sup> Vgl. grundlegend MCGREGOR (1960).

Insofern entspricht die Führungsphilosophie in weiten Teilen dem oben beschriebenen Taylorismus.

Demgegenüber geht die Theorie Y davon aus, dass Menschen durchaus leistungsbereit und ehrgeizig sind. Arbeit hat für sie einen hohen Stellenwert und ist eine eigene Quelle intrinsischer Motivation. Die Mitarbeiter können sich dadurch selbst verwirklichen, dass man ihnen die Möglichkeiten gibt, Verantwortung zu übernehmen, Eigeninitiative zu zeigen und ihre Kreativität einzubringen.

McGregor lehnt die X-Position ab und vertritt die Auffassung, dass Menschen von Natur aus eher der Y-Theorie entsprechen. Es bestehe allenfalls die Gefahr, dass sie in einer von der X-Theorie geprägte Umgebung dermaßen frustriert werden, dass sie sich im Sinne einer „selffulfilling prophecy“ dadurch erst in diese Richtung entwickeln. Er verweist darauf, dass Gestaltungsmaßnahmen, die sich an Theorie X orientieren, in einem tiefen Widerspruch zu den menschlichen Bedürfnissen stehen. Insofern seien Versuche extrinsischer Motivation nur Ausdruck eines überholten Menschenbildes, welches er ablehnt.<sup>13</sup> Diese Haltung kann insofern auch als Kritik an der Betriebsführung tayloristischer Prägung verstanden werden.

- **Zwei Faktoren-Theorie:** Ausgangspunkt für diese Theorie ist die bekannte Pittsburgh-Studie, in der der amerikanische Arbeitswissenschaftler und Psychologe Frederick Herzberg über 200 Ingenieure und Buchhalter darüber befragt hat, welche Faktoren in ihrem beruflichen Umfeld Zufriedenheit hervorrufen und welche Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen.<sup>14</sup> Nach Herzberg muss man zwei Arten von Faktoren unterscheiden: „Motivatoren“ und „Hygienefaktoren“. Während die Motivatoren zur Zufriedenheit führen, vermeiden die Hygienefaktoren nur die Unzufriedenheit. Das bedeutet eine Verbesserung von Hygienefaktoren führt nicht zu mehr Zufriedenheit, eine Verschlechterung führt hingegen zu mehr Unzufriedenheit. Hygienefaktoren sind insbesondere extrinsische Anreize wie Geld, physische Arbeitsbedingungen oder Arbeitsplatzsicherheit. Motivatoren befriedigen dagegen eher die intrinsischen Arbeitsbedürfnisse. Die wichtigsten Motivatoren sind Leistungserfolg, Anerkennung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Entfaltungsmöglichkeiten.<sup>15</sup>

Nach dieser Theorie ist Geld nicht geeignet, nachhaltig zur Leistung zu motivieren. Wichtig allerdings ist, dass die Vergütung von den Beschäftigten als angemessen empfunden wird, sodass nicht die mangelhafte Bezahlung zur Unzufriedenheit führt. Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass Geld als Belohnung neben der rein monetären Komponente durchaus auch Ausdruck der Anerkennung gezeigter Leistung ist. Dies stellt aber auch nach Herzbergs Theorie wiederum einen Motivator dar.

Diese kurzen Ausführungen zeigen, dass der eingangs postulierte Zusammenhang keineswegs so eindeutig ist, wie es auf den ersten Blick vielleicht erscheint. So wird die Frage, ob leistungsbezogene Vergütungsbestandteile tatsächlich zu mehr Leistung anspornen, auch seit vielen Jahren in Literatur und Praxis ausgiebig diskutiert.<sup>16</sup> Dabei geht es letztlich sogar um mehr als die Frage der Wirksamkeit oder Unwirksamkeit der externen Anreize. So wird von verschiedenen Autoren auch darauf hingewiesen, dass

---

<sup>13</sup> Vgl. SCHREYÖGG (2008), S. 192 – 197.

<sup>14</sup> Vgl. HERZBERG/ MAUSNER/ SNYDER (1959); HERZBERG (1966).

<sup>15</sup> Vgl. HENTZE/ GRAF (2005), S. 33.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. WILLENSBACHER (1989); SCHANZ (1991); WÄCHTER (1989); WÄCHTER (1991); WAGNER/ GRAWERT (1991); DULISCH (1996); FREY (1997); FREY (2000); BECKER (2001).

unter bestimmten Voraussetzungen monetäre Belohnungen intrinsische Motivationen sogar verdrängen oder zerstören können.<sup>17</sup> Dies sei am einfachen Beispiel eines Jungen erläutert, der immer freiwillig den Rasen mäht und andere Arbeiten im Haushalt verrichtet. Bietet man ihm Geld für die Erfüllung solcher Aufgaben, so kann es passieren, dass er künftig ohne solche Anreize nicht mehr zu freiwilligen Arbeiten bereit ist.<sup>18</sup> Diese Gefahr könnte in den hier untersuchten Forschungseinrichtungen besonders virulent sein. Gerade Forscher sind typischerweise in hohem Maße intrinsisch motiviert. Sie sind vielfach von wissenschaftlicher Neugier und Begeisterung für ihr Forschungsfeld getrieben und setzen sich weit über ihre arbeitsvertraglichen Pflichten für die Erfolge ihrer jeweiligen Forschungsprojekte ein. Insofern kann in diesem Bereich durchaus ein Risiko darin gesehen werden, dass diese intrinsische Motivation Schaden nimmt.

Es kann und soll nicht Ziel dieser Studie sein, diesen Meinungsstreit um eine weitere Episode zu verlängern oder ihn gar zu entscheiden. Als wichtiges Ergebnis der vorangegangenen Ausführungen soll lediglich die Erkenntnis abgeleitet werden, dass die Relevanz und Auswirkung von leistungsorientierten Vergütungskomponenten nicht überschätzt werden sollte. Man muss stets die gesamte Ausgestaltung des Vergütungssystems im Gesamtzusammenhang der Arbeitsorganisation und Personalführung in der jeweiligen Organisation sehen. Hier kann die Einführung eines Systems der leistungsorientierten Vergütung mit Komponenten wie Mitarbeitergesprächen, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen eine Art Katalysator für einen umfassenden Änderungsprozess in der Führungskultur sein.<sup>19</sup>

## 2.2 Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung als Instrumente der Personalführung

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass der Nutzen der reinen Vergütungskomponente in einem Leistungsentgeltssystem zumindest zweifelhaft ist. Daraus den Schluss zu ziehen, dass entsprechende Systeme unnützlich oder gar schädlich wären, würde jedoch zu kurz greifen. Die Entgeltkomponente stellt nur ein Element des gesamten Systems dar. Wesentliche weitere Elemente sind die Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, die letztlich die Grundlage für die Bemessung des Leistungsentgeltes darstellen. Beides sind wirksame Instrumente der Personalführung und Steuerung.

**Beurteilungen** sind seit jeher ein Instrument der organisationalen Sozialisation und Verhaltenssteuerung. Es wird zumindest implizit ein Idealmaßstab eingeführt, nach dem der Beschäftigte sich richten soll und an dem er gemessen wird. Damit soll das von ihm gewünschte Verhalten gefördert und stabilisiert werden.<sup>20</sup> Viele Jahre herrschte bei Personalbeurteilungen die Form des merkmalsorientierten Einstufungsverfahrens vor, bei dem die Mitarbeiter in einem stark formalisierten Verfahren nach einem einheitlichen Raster von Merkmalen anhand einer mehrstufigen Skala beurteilt werden.<sup>21</sup> Hierdurch sollte eine weitest mögliche Objektivität, Vergleichbarkeit und Prognosefähigkeit für Personalentscheidungen erreicht werden. Sie dienten in erster Linie als Kontroll- und Disziplinierungselement und sollten so die Führung und Steuerung durch den

---

<sup>17</sup> Vgl. NOTZ (1975), S. 885; DE CHARMS (1976); DECI/RYAN (1985); BREISIG (2003), S. 255; TONDORF (2007), S. 15.

<sup>18</sup> Vgl. FREY (1997), S. 15.

<sup>19</sup> So auch OECD (2005), S. 7-8.

<sup>20</sup> Vgl. GRIEGER/BARTÖLKE (1992), S. 72; BREISIG (1998), S. 60.

<sup>21</sup> Vgl. BREISIG (1998); S. 46.

Vorgesetzten unterstützen. In den letzten Jahren scheint es jedoch einen gewissen Wandel weg von diesem Objektivitätsparadigma hin zu einer stärkeren Betonung des Elements des Mitarbeitergesprächs zu geben.<sup>22</sup>

Als Grund hierfür kann einerseits die Erkenntnis angesehen werden, dass die – wie auch immer verstandene – angestrebte Objektivität ohnehin nie auch nur annähernd erreicht werden kann. Zum anderen ist der Wunsch zu nennen, die Personalbeurteilung stärker „in den Dienst einer offenen, flexiblen und motivationsorientierten Personalpolitik zur Erreichung und Pflege des betrieblichen Humankapitals“<sup>23</sup> zu stellen. Statt einer reinen „Eröffnung“ der Beurteilung soll in einem offenen Mitarbeitergespräch dem Beschäftigten ein Feedback zu seiner gezeigten Leistung gegeben werden, und zwar explizit aus der subjektiven Sicht des Vorgesetzten. Im Idealfall kann ein Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter entstehen, in dem die Gründe für Erfolge und Misserfolge analysiert und beiderseitige Möglichkeiten der Verbesserung für die Zukunft diskutiert werden können.

Aus der Kritik an der Verwendung globaler Verhaltensmerkmale für alle Beschäftigten erwuchs der Typ der aufgabenorientierten Verfahren, die nicht an allgemeine, standardisierte Leistungsmerkmale anknüpft, sondern an die jeweiligen Hauptaufgaben der Beschäftigten. Der Leistungsbewertung muss dann eine Arbeitsanalyse vorausgehen, die zunächst die entscheidenden Aufgaben im Tätigkeitsfeld definiert und anschließend das Ausmaß der individuellen Arbeitsanforderungen ermittelt.<sup>24</sup>

In eine ähnliche Richtung zielen auch **Zielvereinbarungen**. Bei diesem Verfahren treffen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern Abmachungen über anzustrebende Ziele. Während Zielvereinbarungen im Bereich von Führungskräften schon seit langem in Form von zielorientierten Führungs- und Entlohnungskonzepten verbreitet sind, ist in jüngerer Zeit ein gewisser Trend zu erkennen, dies auch auf mittlere und untere Ebenen auszudehnen und damit zu einem umfassenden Führungs- und Steuerungsinstrument zu machen.<sup>25</sup>

Seine gedankliche Basis hat das Verfahren in dem amerikanischen Führungskonzept „Management by Objectives“ (MBO). Das Konzept wurde in den 50er und 60er Jahren in den USA von mehreren Autoren entwickelt.<sup>26</sup> Als zentraler Steuerungsmechanismus werden bei diesem Ansatz möglichst quantifizierbare Ziele für die Mitarbeiter auf den verschiedenen Ebenen angesehen. Dabei sollen die Ziele ausgehend von der Unternehmensführung entsprechend der einzelnen Hierarchiestufen kaskadenförmig auf nachgeordnete Organisationseinheiten heruntergebrochen werden.<sup>27</sup> Als Vorzüge der Führung mit Zielen werden in der Literatur u.a. genannt: Ziele können dem Mitarbeiter helfen zu erkennen, was von ihm erwartet wird und wo die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen. Er erhält ein konstruktives Feedback zu seinen Erfolgen und zur Effektivität seiner Arbeit. Nicht zuletzt können Ziele die Verpflichtung des Mitarbeiters erhöhen, sich zu ihrer Erreichung entsprechend anzustrengen und seine aktive Partizipation an der eigenen Karriereplanung fördern.<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. BREISIG (1998); S. 82 – 87.

<sup>23</sup> BREISIG (1998), S. 83.

<sup>24</sup> Vgl. SCHETTGEN (1996), S. 244.

<sup>25</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 209.

<sup>26</sup> Vgl. z.B. DRUCKER (1954); ODIORNE (1967).

<sup>27</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 210.; BREISIG (2006), S. 36 – 37.

<sup>28</sup> Vgl. SLUSHER/ SIMS (1977), S. 86.

Der MBO-Ansatz ist aus der Sphäre der Unternehmensberatungen erwachsen und von daher eher pragmatisch-umsetzungsorientiert als wissenschaftlich-theoretisch fundiert.<sup>29</sup> Er lässt sich jedoch auf die verhaltenswissenschaftliche Goal-Setting-Theorie zurückführen. Diese vor allem von den Autoren Locke und Latham geprägte Theorie beschäftigt sich mit den Beziehungen zwischen Zielen und Handeln bzw. Leistung sowie den zahlreichen Faktoren, die auf diese Beziehung Einfluss haben.<sup>30</sup> Die Forscher kommen auf Basis umfangreicher empirischer Untersuchungen zum Ergebnis, dass Ziele das Leistungshandeln positiv beeinflussen. Sie geben der Handlung eine Richtung, lenken die Aufmerksamkeit auf handlungsrelevante Informationen, führen bei höheren Zielen zu mehr Anstrengung und Ausdauer und tragen zu aufgabenspezifischen Strategien und Plänen bei.<sup>31</sup> Nach der Goal-Setting-Theorie gelten insbesondere folgende Zusammenhänge:<sup>32</sup>

- Schwierige Ziele spornen zu besseren Leistungen an als leichte.
- Spezifische, klare Ziele erbringen bessere Resultate als vage Vorgaben.
- Je höher Zielakzeptanz und –commitment ausgeprägt sind, umso höher ist die erbrachte Leistung.
- Ziele sind vor allem dann motivierend und leistungsfördernd, wenn sie mit Rückmeldungen über die erzielten bzw. aktuellen Ergebnisse kombiniert werden.

Daraus werden allgemeine Anforderungen an Ziele abgeleitet, die oftmals mit der populären SMART-Regel umschrieben werden. Danach sollen Ziele

- S – schriftlich fixiert, präzise und klar,
- M – messbar, d.h. möglichst quantifizierbar, nachvollziehbar und überprüfbar,
- A – anspruchsvoll und herausfordernd, aber dennoch
- R – realistisch und erreichbar sowie
- T – terminiert, also auf einen konkreten Zeitraum bezogen sein.<sup>33</sup>

In Systemen der leistungsorientierten Vergütung kommt es entscheidend auf das Zusammenspiel aller Komponenten an. Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen stellen in Verbindung mit den zugehörigen Mitarbeitergesprächen wirkungsvolle Instrumente der Personalführung und Steuerung dar. Zielvereinbarungen erscheinen auf Basis der zuvor gemachten Ausführungen grundsätzlich geeignet, Mitarbeiter entsprechend der Organisationsziele zu lenken, sie zu guten Leistungen anzuspornen und bei Verbindung mit einem Leistungsentgelt die Erreichung von Erfolgen zu belohnen. Es darf aber nicht übersehen werden, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen sich kaum sinnvoll Ziele formulieren lassen, die den obigen Anforderungen entsprechen. Leistungsbeurteilungen sind demgegenüber universeller einsetzbar.

---

<sup>29</sup> So auch BREISIG (2006), S. 40.

<sup>30</sup> Vgl. LOCKE (1968); LOCKE/LATHAM (1990).

<sup>31</sup> Vgl. PIETRUSCHKA (2000), S. 39 – 40.

<sup>32</sup> Vgl. BREISIG (2006), S. 41 – 42.

<sup>33</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 216; HALLER (2007), S. 92..

## 3

### Ausgestaltungsrahmen durch den LeistungsTV

#### 3.1 Systematische Einordnung der tarifvertraglichen Vorgaben

Für die hier untersuchten Forschungsorganisationen werden die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des leistungsorientierten Vergütungssystems durch die tarifvertraglichen Regeln des TVöD sowie insbesondere des LeistungsTV Bund bestimmt. Diese Vorgaben sollen nachfolgend anhand einer Systematik nach Breisig<sup>34</sup> eingeordnet und beschrieben werden:

- **Normative Basis:** Bei diesem Kriterium geht es um die Frage, auf welcher rechtlichen Grundlage das Vergütungssystem beruht. Im Wesentlichen kann zwischen tariflichen und betrieblichen Systemen unterschieden werden. Häufig werden auch betriebliche Systeme praktiziert, die tarifvertragliche Rahmenbedingungen konkretisieren, wenn diese eine solche Vorgehensweise vorsehen oder gestatten.<sup>35</sup> So ist es auch im Fall des LeistungsTV Bund. Er beschreibt einen Rahmen und legt einzelne Details des Leistungsentgelts nach § 18 TVöD fest. Die weitere Ausgestaltung weist er den Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen der jeweiligen Organisationen zu.<sup>36</sup>
- **Einbezogene Gruppen:** Hier geht es um den Geltungsbereich in personeller Hinsicht, also darum, welche Beschäftigtengruppen in die Regelung einbezogen werden. Der Leistungs-TV gilt zunächst für alle Beschäftigten des Bundes, die unter den TVöD fallen.<sup>37</sup> Wirkung für die hier untersuchten Forschungsorganisationen entfaltet der Vertrag insofern nur mittelbar, denn es sind keine Einrichtungen des Bundes, sondern rechtlich selbstständige Organisationen mit privatrechtlicher Rechtsform. Da die betrachteten Forschungsorganisationen aber vom Bund institutionell gefördert werden, haben sie sich verpflichtet, die Anwendung des TVöD in ihren Arbeitsverträgen zu vereinbaren. Daher ist der TVöD und auch der LeistungsTV Bund für die Mehrheit der Beschäftigten der betrachteten Forschungsorganisationen durch einzelvertragliche Vereinbarung anwendbar. Daneben existieren jedoch auch außertarifliche Mitarbeiter, auf die der LeistungsTV nicht anwendbar ist.
- **Entgeltgrundform:** Unter der Entgeltgrundform versteht man die übergeordneten, allgemeinen Strukturprinzipien, nach denen die Entlohnung in einem Betrieb oder in einem Bereich erfolgt.<sup>38</sup> Es geht im Kern darum zu unterscheiden, ob es sich um einen echten Leistungslohn oder um eine Zulage im Rahmen von Zeitlohn oder Gehaltskonzepten handelt.<sup>39</sup> Im System des LeistungsTV wird nach wie vor der weitaus größte Teil des Gehaltes in vertraglich festgelegter Form als sog. Tabellenentgelt nach Entgeltgruppen und Erfahrungsstufen gezahlt.<sup>40</sup> Zusätzlich zu diesem festen

---

<sup>35</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 108 – 160.

<sup>35</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 110.

<sup>36</sup> Vgl. § 2 LEISTUNGS-TV BUND.

<sup>37</sup> Vgl. § 1 LEISTUNGS-TV BUND.

<sup>38</sup> Vgl. EHLSCHEID/ MEINE/ VOGT (1997), S. 231.

<sup>39</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 116.

<sup>40</sup> Vgl. Vgl. § 15 Abs. 1 TVöD.

Tabellenentgelt soll die leistungsorientierte Vergütung als relativ kleiner Teil der Bezüge gezahlt werden.

---

Ausgestaltungsrahmen durch den  
LeistungsTV

---

- **Bezugseinheit Individuum oder Team:** Bei der Bedeutung, die Teamarbeit in vielen Arbeitsbereichen spielt, stellt sich die Frage, ob auch leistungsbezogene Vergütungsbestandteile statt oder neben der individuellen Ebene auf Teamebene festgelegt und gewährt werden können.<sup>41</sup> Nach dem LeistungsTV sind für die Leistungsbemessung sowohl die Anknüpfung an die individuelle Leistung als auch an die Leistung einer Gruppe möglich.<sup>42</sup> Weitere Vorgaben werden nicht gemacht. Die Auswahl, welche der Möglichkeiten in der jeweiligen Organisation eingesetzt werden, sowie deren konkrete Ausgestaltung werden den abzuschließenden Betriebsvereinbarungen überlassen.
- **Feste Verteilungsgrößen vs. variabler Topf:** Bei festen Verteilungsgrößen wird von vornherein ein bestimmter „Topf“ festgelegt, der für die leistungsorientierte Vergütung zur Verfügung steht. Bei variablen Töpfen wird jedes Jahr aufs Neue, bei Unternehmen etwa in Abhängigkeit vom erreichten Erfolg, ein bestimmtes Gesamtbudget festgelegt.<sup>43</sup> Der TVöD sieht ein festes Entgeltvolumen vor. Bei der Einführung wurden für den Anfang 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres als Budget festgelegt. Dieses soll in den folgenden Jahren durch Tarifierhöhungen auf 8 % ansteigen, wobei kein Zeitplan für die Steigerungen festgelegt ist. Das zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden und es besteht die Verpflichtung, den gesamten Betrag jährlich ausbezahlen.<sup>44</sup>
- **Finanzierung der Zulagen:** Nach diesem Merkmal kann danach differenziert werden, ob das auszuschüttende Geld zusätzlich zur Verfügung gestellt wird oder durch Wegfall anderer, bisher abgesicherter Gehaltsbestandteile finanziert wird und von daher für den Arbeitgeber kostenneutral ist.<sup>45</sup> Die Einführung des Leistungsentgelts sollte nach dem im Rahmen der Tarifverhandlungen zur Einführung des TVöD übereinstimmend anerkannten Ausgangspunkt weitgehend kostenneutral erfolgen.<sup>46</sup> Das Volumen von 1 % beim Start der leistungsorientierten Vergütung im Jahr 2007 wurde aus einer Zusammenlegung und Kürzung von Urlaubsgeld und Sonderzahlung finanziert.<sup>47</sup> Die künftigen Erhöhungen des Volumens sollen anteilig aus auslaufenden Besitzständen und aus zukünftigen Tarifrunden finanziert werden.<sup>48</sup> Solche Besitzstände ergeben sich einerseits aus bestimmten Zuschlägen, die nach TVöD nicht mehr gewährt werden, die aber aus dem BAT übergeleiteten Mitarbeitern als Besitzstandszulage bis zu ihrem Auslaufen weiter gezahlt werden. Andererseits resultieren sie aber auch aus dem Umstand, dass die Endstufen der Entgeltgruppen nach TVöD durchgängig niedrigere Beträge ausweisen als die entsprechenden Vergütungsgruppen nach dem BAT. Insofern erfolgt die Finanzierung nahezu vollständig aus Gehaltsbestandteilen, die die Beschäftigten zuvor sicher hatten bzw. automatisch erreicht hätten. Zwar hat jeder einzelne die Chance, mehr zu erhalten, da in der Summe jedoch nicht mehr verteilt wird, erhalten dafür andere weniger. Es handelt sich insofern um ein System der Umverteilung von Gehalt. Die kostenneutrale Finanzierung erscheint vor allem unter dem zuvor diskutierten Gesichtspunkt der

---

<sup>41</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 118 – 119.

<sup>42</sup> Vgl. § 3 Abs. 1 S. 2 LeistungsTV Bund.

<sup>43</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 123 – 124.

<sup>44</sup> Vgl. § 18 Abs. 2 TVöD.

<sup>45</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 126 – 127.

<sup>46</sup> Vgl. LITSCHEN ET AL. (2006), S. 15, 21; SPONER/ STEINHERR (2008), § 18 Rz. 6.

<sup>47</sup> Vgl. SPONER/ STEINHERR (2008), § 18, Rz. 11.

<sup>48</sup> Vgl. Protokollerklärung zu § 18 Abs. 2 TVöD.

Leistungsmotivation als problematisch. Insbesondere aus dem BAT übergeleitete Beschäftigte in unteren und mittleren Lebensaltersstufen können dies so auffassen, dass ihnen ihre erwarteten sicheren Gehaltssteigerungen genommen wurden, um damit Leistungszulagen für alle zu finanzieren, an denen sie bestenfalls bei guter Leistung teilhaben können.

- **Bemessungsgrundlagen von Leistung/ Verteilungskriterien:** Ein zentrales Unterscheidungskriterium ist auch die Art und Weise, wie versucht wird, Leistung zu erfassen. Die Kriterien, nach denen Leistung bemessen werden soll, kann man als das Herzstück eines jeden Systems ansehen. Sie sind im Sinne der Steuerung von entscheidender Bedeutung, da sie bestimmen, in welche Richtung die Mitarbeiter ihre Bestrebungen richten sollen.<sup>49</sup> Der LeistungsTV trifft explizite Vorgaben von Leistungskriterien, wenn die Leistungsmessung mittels einer systematischen Leistungsbewertung erfolgt. In diesem Fall sind die Leistungskriterien aus den Merkmalen Adressatenorientierung, Arbeitsqualität (einschließlich z.B. Arbeitsweise und Prioritätensetzung), Arbeitsquantität, Führungsverhalten, Wirtschaftlichkeit und Zusammenarbeit in den jeweiligen Betriebsvereinbarungen zu konkretisieren.<sup>50</sup>
- **Methoden der Leistungserfassung:** Von den Kriterien der Leistung sind die Methoden ihrer Erfassung zu unterscheiden. Grundsätzlich kann man die direkte Erfassung, z.B. durch Zählung, die indirekte Erfassung durch Kennzahlen und andere Indikatoren, die subjektive Bewertung in Form von Leistungsbeurteilungen, die Überprüfung einer Zielerreichung und Kombinationen aus diesen Methoden anwenden.<sup>51</sup> Nach dem LeistungsTV sind systematische Leistungsbeurteilungen, Zielvereinbarungen und Kombinationen dieser beiden Instrumente zulässig.<sup>52</sup> Als systematische Leistungsbewertung wird die auf einem festgelegten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien definiert.<sup>53</sup> Unter einer Zielvereinbarung wird in diesem Zusammenhang eine schriftlich niedergelegte, freiwillige und verbindliche Abrede zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten für einen festgelegten Zeitraum über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung verstanden.<sup>54</sup> Aus diesen Definitionen wird deutlich, dass Zählung, Kennzahlen oder andere Indikatoren zwar nicht als primäre Methoden der Leistungserfassung vorgesehen sind, dass diese aber im Rahmen von Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen als untergeordnete Messinstrumente eine Rolle spielen können. Die Ausgestaltung der Instrumente zur Leistungserfassung ist ein zentrales Entscheidungsfeld für die Organisationen bei der konkreten Ausgestaltung ihres leistungsorientierten Vergütungssystems. Daher werden die zulässigen Gestaltungsmöglichkeiten für die vergleichende Untersuchung der verschiedenen Forschungsorganisationen im nachfolgenden Abschnitt noch weiter ausdifferenziert.
- **Bezugsgrößen/ Normalleistung:** Systeme der leistungsorientierten Vergütung können danach unterschieden werden, ob auch schon die – wie auch immer im Einzelnen zu bemessende – sog. Normalleistung zu einer Zulage bzw. Prämie führt, oder ob nur eine darüber hinausgehende zusätzliche Leistung honoriert werden soll.<sup>55</sup> Der Begriff der Normalleistung entstammt ursprünglich den Arbeitswissen-

---

<sup>49</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 130.

<sup>50</sup> Vgl. § 5 Abs. 2 S. 3 LEISTUNGS-TV.

<sup>51</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 134 – 141.

<sup>52</sup> Vgl. § 3 Abs. 1 LEISTUNGS-TV.

<sup>53</sup> Vgl. § 5 Abs. 1 LEISTUNGS-TV.

<sup>54</sup> Vgl. § 4 Abs. 1 S. 1 LEISTUNGS-TV.

<sup>55</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 142.

schaften. Unabhängig von unterschiedlichen Betrachtungsweisen und zu Grunde liegenden Kriterien und Messkonzepten versteht man in diesem Bereich darunter im Kern eine Leistung, die unter normalen Umständen von einem geeigneten, geübten und voll eingearbeitetem Mitarbeiter auf Dauer im Durchschnitt erreicht werden kann.<sup>56</sup> Im LeistungsTV wird die Normalleistung definiert als die volle Erfüllung des jeweiligen Leistungsmerkmals oder –kriteriums bei der Leistungsbewertung.<sup>57</sup> Dieser Normalleistung wird in jedem Fall ein Punktwert größer Null zugeordnet. Insofern wird durch diese Regelungen eine klare Tendenz vorgegeben, auch schon die Normalleistung mit einer Zulage zu honorieren. Allerdings ist es durchaus zulässig, einen Schwellenwert bezüglich der Punkte festzulegen, ab der eine Zulage überhaupt erst ausbezahlt wird. Wird dieser entsprechend hoch angesetzt, wirkt dies der Honorierung der Normalleistung tendenziell entgegen.

- **Vorgabe vs. Vereinbarung Kriterien und Bezugsgrößen:** Bei diesen Systematisierungskriterium geht es um die Frage, wie die weiter oben beschriebenen Leistungskriterien und die Normalleistungsermittlung im Prozess zustande kommen. Dabei sind eine Ebene der Analyse und eine Ebene der Entscheidung zu betrachten. Die Analyse hat dabei mehr oder weniger starke präjudizierende Wirkung. Auf der Entscheidungsebene kann zunächst zwischen einseitiger, hierarchischer Festlegung und Festlegung durch Verhandlung differenziert werden. Die Festlegung durch Verhandlung kann wiederum auf kollektiver und auf individueller Ebene erfolgen.<sup>58</sup> Der LeistungsTV trifft diesbezüglich nur wenige Regelungen. Hinsichtlich der Leistungskriterien gibt er wie oben dargestellt Kategorien vor, deren nähere Konkretisierung er den Betriebsvereinbarungen überlässt. Für die Normalleistung wird die vorgestellte abstrakte Definition gegeben, zu ihrer konkreten Ermittlung werden keine Aussagen getroffen. Insofern ist hier Raum für Verhandlungen auf kollektiver Ebene und ggf. sogar auf individueller Ebene. Bei Zielvereinbarungen erfolgt ohnehin die Vereinbarung auf individueller Ebene oder ggf. auf Teamebene.
- **Verlauf der Entgelt-Leistungskurve:** Die Entgelt-Leistungskurve drückt den Zusammenhang zwischen der gemessenen Leistung und der korrespondierenden Zulage bzw. Prämie aus. Man kann zunächst unterscheiden, ob ein Stufenkonzept oder eine stufenlose Entwicklung der Entgelte vorliegt. Stufenlose Konzepte können einen linearen, progressiven oder degressiven Verlauf haben oder auch abschnittsweise unterschiedliche Verläufe, z.B. zunächst progressiv, dann degressiv. Auch in einem Stufenkonzept lässt sich eine ähnliche Wirkung durch unterschiedliche Stufenhöhen erreichen. Durch die Vorgabe von Leistungsstufen bzw. Zielerreichungsgraden wird im LeistungsTV ein Stufenkonzept vorgegeben. Bei einer entsprechend starken Ausdifferenzierung sind allerdings relativ kleine Stufenabstände erreichbar. Zur Frage des Verlaufs wird keine explizite Vorgabe gemacht. Ein gewisser Einfluss wird allerdings über eine Klausel genommen, nach der die Differenz der Punktwerte von Stufe zu Stufe nicht höher sein darf als die Differenz zwischen den ersten beiden Stufen.<sup>59</sup> Dies legt eine Tendenz in Richtung (stufenweise) proportional oder degressiv fest, betrifft aber an dieser Stelle zunächst nur die Übersetzung von Bewertungsstufen in Punkte. Da logisch dahinter noch ein Algorithmus geschaltet wird, der dem Punktwert einen Geldbetrag zuordnet, sind hierdurch faktisch alle denkbaren Verläufe

---

<sup>56</sup> Vgl. z.B. REFA (1978), S. 136.

<sup>57</sup> Vgl. § 7 Abs. 3 LEISTUNGS-TV.

<sup>58</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 149.

<sup>59</sup> Vgl. § 7 Abs. 2 LEISTUNGS-TV

darstellbar. Auch Obergrenzen für das individuelle Leistungsentgelt können im Rahmen von Dienstvereinbarungen festgelegt werden.<sup>60</sup>

---

Ausgestaltungsrahmen durch den  
LeistungsTV

---

- **Anteil variabler Vergütung an Gesamtvergütung:** Je nachdem, wie hoch der Anteil der (durchschnittlichen) variablen Vergütung an der Gesamtvergütung der Beschäftigten ist, ergeben sich u.U. sehr unterschiedliche Konsequenzen. Bei der Einführung wurde das ausschüttbare Gesamtvolumen auf anfangs 1 % der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres festgelegt. Dies stellt bezogen auf das eigene Gehalt insofern auch den individuellen Erwartungswert für die Beschäftigten dar, wobei es selbstverständlich zu einer gewissen Varianz kommen kann. Perspektivisch soll das Volumen auf 8 % ansteigen. Im Vergleich zur Industrie kann man den leistungsorientierten Anteil damit als eher gering bezeichnen.
- **Auszahlungsmodus:** Als letztes Unterscheidungskriterium der vorgestellten Systematisierung sei der Auszahlungsmodus genannt. Übliche Modi sind die regelmäßige monatliche Zahlung oder die Einmalzahlung im Jahr.<sup>61</sup> Der LeistungsTV lässt die Auszahlung von Leistungsprämien oder Leistungszulagen zu. Als Leistungsprämie wird dabei eine einmalige Zahlung bezeichnet und als Leistungszulage eine zeitlich befristete widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung.

## 3.2 Gestaltungsmöglichkeiten für die Forschungsorganisationen

### 3.2.1 Überblick

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die für den Bund geltenden tarifvertraglichen Vorgaben zum Leistungsentgelt in eine allgemeine Systematik zur Differenzierung von leistungsorientierten Vergütungssystemen eingeordnet. Die Konkretisierung in den jeweiligen Organisationen erfolgt durch Betriebsvereinbarungen, für die der TVÖD und der LeistungsTV Bund den Rahmen vorgeben. Von besonderem Interesse für unsere Untersuchung ist die Frage, wie die betrachteten Forschungsorganisationen diesen vorgegebenen Rahmen individuell ausgefüllt haben. Zur Untersuchung dieser Frage haben wir in Anknüpfung an die oben vorgestellte Systematik von Breisig eine eigene, tiefer ins Detail gehende Systematisierung der Gestaltungselemente und ihrer möglichen Ausprägungen entwickelt, anhand derer die verschiedenen Organisationen verglichen und analysiert werden sollen. Sie bezieht sich speziell auf den LeistungsTV Bund, ist aber mit geringen Modifikationen auch auf größere Anwendungsbereiche erweiterbar.

Unser Systematisierungsansatz unterscheidet drei Betrachtungsebenen:

1. Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums
2. Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente
3. Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts.

---

<sup>60</sup> Vgl. § Abs. 1 S. 2.

<sup>61</sup> Vgl. BREISIG (2003), S. 159.

Diese drei Bereiche werden zunächst in allgemeiner Form vorgestellt. Im nachfolgenden Kapitel 4 werden sie dann der Beschreibung, Einordnung und Analyse der konkreten Regelungen in den untersuchten Forschungsorganisationen zu Grunde gelegt.

### 3.2.2 Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitsraums

Bei der konkreten Ausgestaltung der Regelungen sind zwei miteinander eng verknüpfte Grundentscheidungen von zentraler Bedeutung, nämlich die Auswahl der nutzbaren Bemessungsinstrumente und die Zuordnung, auf welches Bewertungsobjekt das jeweilige Instrument anwendbar ist.

Der LeistungsTV erlaubt zwei Bemessungsinstrumente, die systematische Leistungsbeurteilung und die Zielvereinbarung. Weiterhin ist es möglich, beide Instrumente miteinander kombiniert zu verwenden. Als Bewertungsobjekt sind Individuen, also einzelne Beschäftigte, oder Gruppen von Beschäftigten möglich.<sup>62</sup> Kombinationen aus Individual- und Gruppenleistungsfeststellungen sind im Tarifvertrag nicht ausdrücklich erwähnt und damit zumindest nicht ausgeschlossen. Nach Sinn und Zweck der Regelungen kann man davon ausgehen, dass sie ebenfalls zulässig sind.

Betrachtet man die Verwendung einer Kombination von Instrumenten bzw. Objekten als eigenständige Möglichkeit, so ergeben sich insgesamt neun Kombinationsmöglichkeiten einer Objekt-Instrumenten-Konstellation.<sup>63</sup> Sie stellen den Objekt-Instrumenten-Möglichkeitsraum dar.

	Zielvereinbarung	Leistungsbeurteilung	Kombination Ziel/ Leistung
Individualfeststellung			
Gruppenfeststellung			
Kombination Ind./Gruppe			

**Abb.1: Objekt-Instrumenten-Möglichkeitsraum** (Quelle: Eigene Darstellung)

Für die konkrete Ausfüllung des durch den LeistungsTV vorgegebenen Rahmens ist es von grundsätzlicher Bedeutung, welche von diesen Kombinationsmöglichkeiten für die jeweilige Organisation für anwendbar erklärt werden. Dabei muss, um überhaupt eine Leistungsfeststellung zu ermöglichen, mindestens ein Feld aus dem Möglichkeitsraum ausgewählt werden. Es können aber weitere hinzukommen. Im Höchstfall können alle neun Kombinationen zugelassen werden. Aus der Auswahl der genutzten Felder des Möglichkeitsraums ergibt sich das individuelle Objekt-Instrumenten-Profil der jeweiligen Forschungsorganisation. Unter der Maßgabe, dass wenigstens ein Feld besetzt sein muss, um eine Leistungsbemessung überhaupt durchführen zu können, sind rein kombinatorisch  $2^9 - 1 = 511$  verschiedene solcher Profile möglich. Fraglich ist allerdings, ob alle diese denkmöglichen Profile vom LeistungsTV abgedeckt sind. Es stellt sich insbesondere die Frage, ob nicht bestimmte Instrumente zwingend in der BV vorgesehen

---

<sup>62</sup> Vgl. § 3 Abs. 1 LEISTUNGS-TV

<sup>63</sup> Dabei verzichten wir aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf, noch weiter danach zu unterscheiden, welche Kombinationen von Einzel- und Gruppeninstrumenten möglich sind. Die letzte Zeile kann daher in dem Sinne verstanden werden, dass mit dem darüber genannten Einzelbemessungsinstrument überhaupt Gruppeninstrumente verknüpft werden können, ohne danach zu differenzieren, welche Gruppeninstrumente in diesem Fall anwendbar sind.

werden müssen. Hierzu existieren im Schrifttum unterschiedliche Meinungen. Nach einer ersten Auffassung ist lediglich die Möglichkeit einer systematischen Leistungsbewertung stets vorzusehen.<sup>64</sup> Dies folgt aus dem Umstand, dass Zielvereinbarungen nur freiwillig abgeschlossen werden können<sup>65</sup> und der Regelung, dass immer dann, wenn keine Zielvereinbarung zustande kommt, die Leistungsbewertung zur Anwendung kommt.<sup>66</sup> Der Verzicht auf die Möglichkeit einer Zielvereinbarung wird nach dieser Auffassung aber für zulässig gehalten. Nach einer zweiten Auffassung, die insbesondere in den Ausführungsbestimmungen des BMI zum LeistungsTV vertreten wird, ist der Verzicht auf eines der beiden Instrumente generell ausgeschlossen.<sup>67</sup> Dies wird aus § 4 Abs. 3 S. 1 LeistungsTV gefolgert, wonach ein Gespräch über die Möglichkeit des Abschlusses einer Zielvereinbarung zu führen ist, wenn Beschäftigte oder Führungskräfte den Wunsch äußern.<sup>68</sup> Daher seien in den Dienstvereinbarungen in jedem Fall beide Systeme auszugestalten.

Diese zweite Auffassung erscheint den Verfassern dieser Studie jedoch als zu weit gehend. Da eine Zielvereinbarung immer auf Freiwilligkeit beruhen muss, ist es nach Sinn und Zweck der Regelung richtig, dass es für den Fall der Nichteinigung ein alternatives Leistungsbeurteilungsinstrument geben muss. Dies kann nur die systematische Leistungsbeurteilung sein, sodass daraus folgt, dass eine Betriebsvereinbarung zwingend diese Möglichkeit vorsehen muss. Diese Logik lässt sich jedoch nicht ohne Weiteres auf die Klausel nach § 4 Abs. 3 S. 1 übertragen. Der systematische Aufbau des LeistungsTV lässt durchaus eine andere Interpretation zu. § 3 sieht zwei alternative Leistungsstellungsinstrumente vor. Diese werden in den nachfolgenden Paragraphen näher beschrieben. Nach unserer Auslegung kann dies so verstanden werden, dass diese Regeln für den Fall gelten, dass das jeweilige Instrument in der BV vorgesehen wird. Konkret heißt das, dass für den Fall, dass Zielvereinbarungen nach der BV vorgesehen sind, der Beschäftigte ein Recht auf das erwähnte Gespräch hat. Es erscheint uns aber als nicht gerechtfertigt, daraus den Zwang abzuleiten, das Instrument der Zielvereinbarung in jedem Fall in der BV vorsehen zu müssen. Im Ergebnis gehen wir daher davon aus, dass die Betriebsvereinbarungen mindestens Regelungen zur Leistungsbeurteilung enthalten müssen und darüber hinaus optional Zielvereinbarungen vorsehen können. Für unsere Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenprofile bedeutet das, dass alle Profile nach dem LeistungsTV unzulässig sind, die in der Spalte Leistungsbeurteilung keine Möglichkeit vorsehen. Es verbleiben demnach  $2^6 \cdot (2^3 - 1) = 448$  zulässige Objekt-Instrumenten-Profile.

### 3.2.3 Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Ein zentraler Gestaltungsbereich der Betriebsvereinbarungen ist die konkrete Ausgestaltung der Instrumente der Leistungsbemessung. Die Beschreibung der unterschiedlichen Nutzung der Spielräume soll anhand eines morphologischen Tableaus der wesentlichen Gestaltungskriterien und ihrer nach dem Rahmen des LeistungsTV zulässigen Ausprägungen erfolgen. Die konkreten Ausgestaltungen können dann in diese Morphologie eingeordnet werden, sodass ein systematischer Vergleich erleichtert wird. Wo es notwendig ist, wird die Einordnung durch verbale Erläuterungen ergänzt.

---

<sup>64</sup> Vgl. z.B. ROETTEKEN (2006), S. 574; GROSENICK (2007), S. 138 – 139; HALLER (2007); S. 125, 127..

<sup>65</sup> Vgl. § 4 Abs. 1 S. 1 LEISTUNGS-TV.

<sup>66</sup> § 4 Abs. 3 S. 2 LEISTUNGS-TV.

<sup>67</sup> Vgl. BMI (2006), S. 10 – 11.

<sup>68</sup> Das BMI zitiert zwar § 4 Abs. 4, nimmt aber inhaltlich eindeutig auf Abs. 3 Bezug.

Für die systematische Leistungsbewertung sollen folgende Kriterien betrachtet werden:

---

Ausgestaltungsrahmen durch den  
LeistungsTV

---

- **Leistungskriterien:** Die Kriterien der Leistungsbeurteilung sind in den Betriebsvereinbarungen festzulegen. Sie sind jedoch aus vorgegebenen Oberbegriffen zu entwickeln. Diese sind Adressatenorientierung, Arbeitsqualität (einschließlich z.B. Arbeitsweise und Prioritätensetzung), Arbeitsquantität, Führungsverhalten, Wirtschaftlichkeit und Zusammenarbeit. Einzelne Merkmale können weiter differenziert werden. Andererseits müssen nicht alle genannten Kriterien in den Betriebsvereinbarungen abgebildet werden. Verschiedene Betriebsvereinbarungen können also danach differenziert werden, welche der genannten Kriterien sie ggf. in stärkerer Konkretisierung verwenden.<sup>69</sup>
- **Gewichtung Leistungskriterien:** Die Leistungskriterien können ausweislich des LeistungsTV gleich oder differenziert gewichtet werden.<sup>70</sup>
- **Mindestanzahl Aufgaben:** Grundlage für die Leistungsbewertung soll eine Aufgabenbenennung des Bewertungszeitraums sein, die im Wesentlichen den Arbeitsplatz tragen. Insofern ist mindestens eine Aufgabe zu benennen.<sup>71</sup> Eine Betriebsvereinbarung könnte aber auch eine größere Mindestanzahl fordern.
- **Höchstanzahl Aufgaben:** Nach dem LeistungsTV können bis zu 5 Aufgaben benannt werden.<sup>72</sup> Es ist tarifvertraglich jedoch nicht ausgeschlossen, dass eine Betriebsvereinbarung auch eine kleinere Höchstanzahl vorsehen kann.
- **Anzahl Leistungsstufen:** Für die Leistungsbewertung ist ein System mit bis zu 5 Bewertungsstufen zu bilden. Den Betriebsparteien steht aber auch die Möglichkeit offen, eine kleinere Anzahl von Leistungsstufen zu vereinbaren. Damit überhaupt eine Leistungsdifferenzierung möglich ist, müssen jedoch mindestens zwei Stufen vorgesehen werden.
- **Verortung der Normalleistung:** Nach dem LeistungsTV ist die Normalleistung bei ungerader Anzahl Leistungsstufen auf die mittlere Stufe festzulegen.<sup>73</sup> Bei gerader Anzahl sind Stufen oberhalb und unterhalb zu bilden. Das bedeutet bei vier Stufen ist Stufe 2 oder 3 möglich.<sup>74</sup> Bei zwei Stufen ist die Normalleistung im System nicht abgebildet und liegt zwischen Stufe 1 und 2.<sup>75</sup>
- **Punktendifferenz von Stufe zu Stufe:** Der LeistungsTV schreibt vor, dass für die Stufen der Leistungsbewertung Punktwerte festzulegen sind. Dabei darf die Differenz der Punktwerte von Stufe zu Stufe nicht größer sein, als zwischen der ersten und zweiten Stufe. Hieraus folgt, dass die Differenzen nicht gleich sein müssen, sondern auch unterschiedlich sein können.

Daraus ergibt sich für die Ausgestaltung der systematischen Leistungsbeurteilung nach dem LeistungsTV Bund das nachfolgende morphologische Tableau:

---

<sup>69</sup> Vgl. § 5 Abs. 3 S. 3 – 5 LEISTUNGS TV.

<sup>70</sup> Vgl. § 5 Abs. 3 S. 5 LEISTUNGS TV.

<sup>71</sup> Vgl. 5 Abs. 3 S. 1 LEISTUNGS TV.

<sup>72</sup> Vgl. 5 Abs. 3 S. 1 LEISTUNGS TV.

<sup>73</sup> Vgl. § 7 Abs. 3 S 1 LEISTUNGS TV.

<sup>74</sup> Vgl. § 7 Abs. 4 S 1 LEISTUNGS TV.

<sup>75</sup> Vgl. BMI (2006), S. 35.

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressa- tenorien- tierung	Arbeits- qualität	Arbeits- quantität	Wirt- schaft- lichkeit	Zusam- menarbeit	Führungs- verhalten
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufga- ben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufga- ben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	Gleich			unterschiedlich		

**Abb. 2: Morphologisches Tableau systematische Leistungsbeurteilung** (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Ergebnis der Leistungsbewertung ist ein Punktwert. Dieser kommt dadurch zustande, dass jedes Kriterium mit einer Stufe bewertet wird, der wiederum ein Punktwert zugeordnet ist. Die jeweiligen Punktwerte werden mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und aufaddiert.

Für die Zielvereinbarung sollen folgende Kriterien betrachtet werden:

- **Mindestanzahl Ziele:** Eine Mindestanzahl Ziele ist im LeistungsTV nicht vorgeschrieben, kann aber im Rahmen der Betriebsvereinbarung vorgegeben werden.
- **Höchstanzahl Ziele:** Nach dem LeistungsTV können bis zu fünf Ziele formuliert werden.<sup>76</sup> Die Betriebsvereinbarung kann aber u.U. eine niedrigere Höchstanzahl vorsehen.
- **Gewichtung der Ziele:** Die Ziele können gewichtet werden.<sup>77</sup> Daraus folgt, dass auch eine Gleichgewichtung vorgesehen werden kann.
- **Anzahl Zielerreichungsgrade:** Für jedes Ziel können bis zu fünf Zielerreichungsgrade festgelegt werden.<sup>78</sup> Um überhaupt eine Unterscheidung treffen zu können, muss es aber mindesten zwei Grade geben (Ziel nicht erreicht – Ziel erreicht).
- **Verortung der vollen Zielerreichung:** Für die volle Zielerreichung gelten prinzipiell die gleichen Regeln wie für die Normalleistung bei der Leistungsbeurteilung, also bei ungerader Stufenanzahl ist die Mittlere zu wählen, bei gerader Anzahl sind Stufen oberhalb und unterhalb zu bilden. Allerdings lässt der LeistungsTV für die Zielvereinbarung ausdrücklich eine andere Zuordnung in der Betriebsvereinbarung zu.<sup>79</sup> Insbesondere bei einem zweistufigen System wäre es unsinnig, Stufen oberhalb und un-

<sup>76</sup> Vgl. § 4 Abs. 2 S. 2 LEISTUNGS-TV.

<sup>77</sup> Vgl. § 4 Abs. 2 S. 2 LEISTUNGS-TV.

<sup>78</sup> Vgl. § 4 Abs. 2 S. 3 LEISTUNGS-TV.

<sup>79</sup> Vgl. § 7 Abs. 3 S 2 und § 7 Abs. 4 S. 2.

terhalb der vollen Zielerreichung zu definieren, sodass die niedrigste denkbare Stufe die Stufe 2 ist. Es ist aber auch möglich, die volle Zielerreichung auf jede höhere Stufe festzulegen, also im Extrem bei einem fünfstufigen System auf Stufe 5.

- **Punktendifferenz von Stufe zu Stufe:** Wie für die Leistungsstufen sind auch für die Zielerreichungsgrade Punktwerte festzulegen. Bezüglich der Differenz der Punktwerte von Stufe zu Stufe gilt das oben Gesagte analog, sodass die Differenzen gleich oder unterschiedlich sein können.

Damit ergibt sich für die Zielvereinbarung das nachfolgende Tableau:

Kriterium	Ausprägungen				
	1	2	3	4	5
Mindestanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Höchstanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Gewichtung Ziele	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung	
Anzahl Bewertungsstufen	2	3	4	5	
Verortung volle Zielerreichung	2	3	4	5	
Punktendifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich	

**Abb. 3: Morphologisches Tableau Zielvereinbarung** (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch bei der Leistungsbemessung durch Zielvereinbarungen kommt ein Punktwert als Ergebnis heraus. Analog zur oben beschriebenen Vorgehensweise bei der Leistungsbewertung kommt er zustande, indem den jeweiligen Zielerreichungsgraden Punkte zugeordnet werden. Diese werden dann mit dem Gewichtungsfaktor der Ziele multipliziert und aufaddiert.

Für den Fall, dass Zielvereinbarungen und Leistungsbewertung kombiniert werden, muss noch ein Gewichtungsfaktor für die jeweiligen Einzelelemente festgelegt werden. Dabei kann die Betriebsvereinbarung Höchst- oder Mindestgrenzen vorsehen, mit denen das jeweilige Instrument gewichtet werden muss. Für die Kombination von Individual- mit Gruppenfeststellungen gilt das Gleiche.

### 3.2.4 Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

Das Ergebnis des Leistungsbemessungsvorgangs besteht wie beschrieben aus einem Gesamtpunktwert. Auf dieser Ebene der Betrachtung wird nun untersucht, wie die verschiedenen Organisationen vorgehen, um diesem Punktwert einen individuellen Geldbetrag als Leistungsentgelt zuzuordnen. Dabei ist das System so ausgestaltet, dass ein bestimmtes Geldvolumen (Topf) nach einem festzulegenden Schlüssel auf die Beschäftigten aufgeteilt werden muss. Insofern kann man den Modus in zwei Kernelemente aufspalten: die Ermittlung des relevanten Topfes und den Algorithmus zur Verknüpfung des relevanten Topfes und der individuellen Punktzahl (Schlüssel).

Ausgangsgröße für die Ermittlung des relevanten Topfes ist der Gesamttopf, den ein Arbeitgeber zur Verfügung hat. Er ergibt sich als prozentualer Anteil am Gesamtvolumen der ständigen Monatentgelte des Vorjahres aller bei dem jeweiligen Arbeitgeber

beschäftigten Mitarbeiter.<sup>80</sup> Diesen Gesamttopf kann man in unserer Betrachtung als externe Größe ansehen.

Eine grundlegende Entscheidung, die der Arbeitgeber treffen muss, ist, ob, und wenn ja, wie er diesen Gesamttopf auf Einzeltöpfe aufteilen möchte. Dabei sind zwei Kriterien für eine Aufteilung zugelassen: eine Aufteilung nach Entgeltgruppen und nach organisatorischen Gesichtspunkten.<sup>81</sup> Bei der Aufteilung nach der Organisationsstruktur sind zudem mehrere Ebenen der Aufteilung denkbar.

Theoretisch muss es nicht zwingend so sein, dass jeder Einzeltopf für eine Organisationseinheit nach dem Berechnungsprinzip des Gesamttopfes des Arbeitgebers ermittelt wird. Denkbar ist auch eine Aufteilung des Gesamttopfes nach anderen Kriterien, insbesondere nach Leistungs- oder Erfolgskriterien bezogen auf die Organisationseinheit. Eine solche Differenzierung wird aber als unzulässig angesehen.<sup>82</sup> Lediglich eine Pauschalierung und Rundung soll diesbezüglich erlaubt sein. Insofern ergibt sich hier kein wesentlicher Gestaltungsspielraum für die Betriebsvereinbarung.

Dieser ergibt sich jedoch bezüglich der Einteilung nach Entgeltgruppen. Der LeistungsTV sieht vor, dass der jeweilige Topf grundsätzlich nach Entgeltgruppen getrennt aufzuteilen ist. Durch Betriebsvereinbarung kann jedoch auf eine Trennung verzichtet werden oder eine Zusammenfassung von Entgeltgruppen vorgenommen werden.<sup>83</sup> Eine derartige Zusammenfassung wird insbesondere da empfohlen, wo nur eine geringe Zahl von Beschäftigten in einer Entgeltgruppe wäre.<sup>84</sup> Wird auf die Trennung von Entgeltgruppen verzichtet, so soll nach den Protokollerklärungen zum LeistungsTV eine Differenzierung zwischen den Entgeltgruppen im Rahmen des Schlüssels sichergestellt werden.<sup>85</sup>

Der Algorithmus zur Verknüpfung des relevanten Topfes mit der individuellen Gesamtpunktzahl stellt den Schlüssel dar, nach dem sich das individuelle Leistungsentgelt berechnet. Der LeistungsTV nennt diesbezüglich keine einschränkenden Vorschriften, sodass im Grunde jede beliebige mathematische Formel, die in der Lage ist, eine solche Verknüpfung vorzunehmen, gewählt werden kann. Insofern ergibt sich hier eine unendliche Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten, die im Rahmen einer Aufzählung von möglichen Ausprägungen nicht mehr erfassbar ist. Daher soll dieses Kriterium in der nachfolgenden Analyse der konkreten Fälle durch eine formelmäßige und/ oder verbale Beschreibung erfasst werden.

Ergänzend zur Festlegung des Schlüssels kann die Betriebsvereinbarung eine Obergrenze für das individuelle Leistungsentgelt vorsehen.<sup>86</sup> Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, zu verhindern, dass sich größere Volumina auf einzelne Beschäftigte konzentrieren.<sup>87</sup>

Schließlich wird das konkrete Leistungsentgelt von der Form der Auszahlung mitbestimmt. Der LeistungsTV sieht die Zahlung in Form einer Leistungsprämie oder einer Leistungszulage vor. Dabei stellt die Leistungsprämie eine einmalige Zahlung und die

---

<sup>80</sup> Vgl. § 18 TVöD.

<sup>81</sup> Vgl. § 10 Abs. 2 S. 2 LEISTUNGSTV.

<sup>82</sup> Vgl. Protokollerklärung Nr. 3 und 4 zu § 10 Abs. 2 LEISTUNGSTV; BMI (2006), S. 49.

<sup>83</sup> Vgl. § 10 Abs. 2 LEISTUNGSTV.

<sup>84</sup> Vgl. BMI (2006), S. 48.

<sup>85</sup> Vgl. Protokollerklärung Nr. 3 S. 2 zu § 10 Abs. 2 LEISTUNGSTV

<sup>86</sup> Vgl. § 10 Abs. 1 S. 2 LEISTUNGSTV.

<sup>87</sup> Vgl. BMI (2006), S. 47.

Leistungszulage eine über einen bestimmten Zeitraum gewährte in der Regel monatliche Zahlung dar.<sup>88</sup>

-----  
 Ausgestaltungsrahmen durch den  
 LeistungsTV  
 -----

Zusammenfassend ergeben sich daher für den Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts folgende Systematisierungs- und Analyse Kriterien:

Kriterium	Ausprägungen		
Aufteilung nach Entgeltgruppen	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Algorithmus	formelmäßige / verbale Erläuterung		
Obergrenze	mit Obergrenze	ohne Obergrenze	
Form der Auszahlung	Leistungsprämie	Leistungszulage	

**Abb. 4: Parameter bezüglich Modus zur Berechnung des individuellen Leistungsentgelts**

(Quelle: Eigene Darstellung)

---

<sup>88</sup> Vgl. 8 Abs. 1 LEISTUNGSTV.

# 4 Konkrete Ausgestaltung in ausgewählten Forschungsorganisationen

## 4.1 Fraunhofer-Gesellschaft

### 4.1.1 Kurzporträt

Mit einem Forschungsvolumen von ca. 1,6 Mrd. EUR jährlich, 17.000 Mitarbeitern und mehr als 80 Forschungseinrichtungen, davon 59 Institute innerhalb Deutschlands, ist die Fraunhofer Gesellschaft aktuell die größte europäische Organisation für angewandte Forschung.<sup>89</sup>

Die Fraunhofer Gesellschaft arbeitet in der angewandten Forschung sowie in der anwendungsorientierten Grundlagenforschung. Thematisch ist die Forschung an den kommenden Herausforderungen der Gesellschaft orientiert: Gesundheit, Sicherheit, Mobilität, Kommunikation, Energie und Umwelt.<sup>90</sup>

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist aufgrund ihrer Institutsstruktur dezentral aufgebaut. Die Fraunhofer-Institute arbeiten untereinander zusammen und kooperieren in Verbänden oder bündeln je nach Anforderung die entsprechenden Kompetenzen in flexiblen Strukturen. Für eine gesamtheitliche strategische Ausrichtung und Steuerung wurden zentrale funktionelle Strukturen mittels unterschiedlicher Gremien und Organe zur organisationsweiten Koordination, Führung und Beratung etabliert. Die Institute sind zwar rechtlich nicht selbstständig, verfügen aber faktisch über einen hohen Grad an Autonomie.

Die Finanzierung der Fraunhofer Gesellschaft erfolgt zu etwa einem Drittel aus institutioneller Förderung durch Bund und Länder und zu zwei Drittel über Forschungs- und Entwicklungsaufträge von Industrieunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und der Öffentlichen Hand.<sup>91</sup>

### 4.1.2 Stand der Einführung

Die Fraunhofer Gesellschaft hat für die Einführung der leistungsorientierten Vergütung ein schrittweises Vorgehen gewählt. Grundlegend besteht dieses Verfahren aus drei Phasen:<sup>92</sup>



**Abb. 5: Phasen der Einführung des Leistungsentgelts bei Fraunhofer** (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>89</sup> Vgl. FRAUNHOFER (2010a), S. 14.

<sup>90</sup> Vgl. FRAUNHOFER (2010b).

<sup>91</sup> Vgl. FRAUNHOFER (2010a), S. 17, 33.

<sup>92</sup> Vgl. FRAUNHOFER (2008).

Zunächst wurde mit der Phase I im Jahr 2008 im Rahmen einer „Lightversion“ das Leistungsentgelt auf Basis der systematischen Leistungsbewertung an allen Instituten flächendeckend eingeführt. Additiv wurden acht Institute ausgewählt, die darüber hinaus das Instrument der Zielvereinbarung als Pilot einführten.

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

Die Phase II startete im Januar 2011 und gibt im Rahmen einer Pilotvereinbarung allen Instituten die Möglichkeit, systematische Leistungsbewertungen und/oder Zielvereinbarungen sowohl individuell als auch gruppenbezogen anzuwenden.

Im Rahmen der Einführung wurden für alle Mitarbeiter Informationsveranstaltungen und für Führungskräfte verpflichtende Schulungen durchgeführt. Nach Abschluss des Leistungsfeststellungsverfahrens 2012 wird eine Evaluierung durchgeführt und ausgewertet. Die Ergebnisse werden dann in eine endgültige Gesamtbetriebsvereinbarung überführt, die dann ab den 01.01.2014 in Kraft treten wird.

### 4.1.3 Ausgestaltung des LoV-Systems

#### Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums

Bei der Fraunhofer-Gesellschaft sind zur Leistungsfeststellung sowohl Zielvereinbarungen und systematische Leistungsbewertungen als auch Kombinationen aus beiden für die Individualfeststellung möglich.<sup>93</sup> Die Gruppenfeststellung als alleiniges Bewertungsobjekt ist nicht vorgesehen.<sup>94</sup> Deshalb setzt die Gruppenfeststellung eine Kombination mit einem individuellen Instrument voraus. Ist diese Kombination gegeben, dann kann auch für den Teil der Gruppenfeststellung die Zielvereinbarung sowie Leistungsbewertung erfolgen. Der individuelle Anteil im Rahmen der Gruppenfeststellung muss mindestens 20% entsprechen. Eine Kombination aus beiden Bemessungsinstrumenten ist für den Teil der Gruppenfeststellung nicht vorgesehen. Demnach ergibt sich nach den Vereinbarungen der Phase II das nachfolgende Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenprofil der Fraunhofer-Gesellschaft.<sup>95</sup>

<b>Fraunhofer</b>	Zielvereinbarung	Leistungs-bewertung	Kombi Ziel/ Leist.
Individualfeststellung	✓	✓	✓
Gruppenfeststellung			
Kombination Ind./Gruppe	✓	✓	

**Abb. 6: Objekt-Instrumenten-Profil Fraunhofer** (Quelle: Eigene Darstellung)

#### Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Bei der *systematischen Leistungsbewertung* sind alle im LeistungsTV genannten Leistungskriterien zwingend vorgesehen. Das Kriterium Arbeitsqualität wurde sogar noch

---

<sup>93</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 2.1 Abs. 1 und Abs. 6.

<sup>94</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 2.2 Abs. 1.

<sup>95</sup> Für diese und die nachfolgenden Abbildungen gilt: Weiß hinterlegte Felder treffen für die Organisation zu; grau hinterlegte Felder treffen nicht zu.

weiter in die Kriterien Arbeitsergebnis und Arbeitsweise differenziert, so dass sich sechs bzw. für Führungskräfte sieben Kriterien ergeben, die grundsätzlich gleich zu gewichten sind. Abweichungen von der Gleichgewichtung sind mit Zustimmung des örtlichen Betriebsrates möglich. Je Mitarbeiter können eine bis maximal fünf Aufgaben definiert werden.<sup>96</sup> Die Bewertung erfolgt auf Basis eines Drei-Stufen-Systems mit festgelegter Punktzahl je Stufe.

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

- Stufe 1 = 0 Punkte (Leistung entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe)
- Stufe 2 = 1 Punkt (Leistung entspricht in vollem Umfang den Erwartungen)
- Stufe 3 = 2 Punkten (Leistung liegt über den Erwartungen).<sup>97</sup>

Damit ergibt sich zusammenfassend folgendes Bild:

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressatenorientierung	Arbeitsqualität	Arbeitsquantität	Wirtschaftlichkeit	Zusammenarbeit	Führungsverhalten
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich		

**Abb. 7: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei Fraunhofer** (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der *Zielvereinbarung* beträgt die Mindestanzahl von Zielen zwei und die maximale Anzahl fünf. Dabei wird bei einer Kombination aus individueller Zielvereinbarung und Leistungsbewertung letztere wie ein Ziel behandelt.<sup>98</sup> Die Anzahl der Bewertungsstufen ist gleich den Bewertungsstufen der systematischen Leistungsbewertung, allerdings ist die Ausprägung abweichend:

- Stufe 1 = 0 Punkte (Ziel nicht erreicht)
- Stufe 2 = 1 Punkt (Teilziel erreicht)
- Stufe 3 = 2 Punkten (Ziel vollständig erreicht)

Fraunhofer hat also von der Möglichkeit gem. § 7 Abs. 2 S. 3 LeistungsTV Gebrauch gemacht, die vollständige Zielerreichung nicht auf die mittlere Stufe zu legen, sondern eine hiervon abweichende Zuordnung vorzunehmen. Hierdurch ergeben sich für die

<sup>96</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 4.2 Abs. 1 und 2.

<sup>97</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 4.4 Abs. 1.

<sup>98</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.2 Abs. 1 und 2.

Normalleistung bei der Leistungsbewertung und die volle Zielerreichung bei der Zielvereinbarung unterschiedliche Verortungen im Bewertungssystem.

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Bei Zielvereinbarungen kann je Ziel eine unterschiedliche Gewichtung vereinbart werden. Allerdings darf ein Ziel nicht mit mehr als 50% gewichtet sein.<sup>99</sup> Die Ziele werden aus fünf definierten Themenfeldern entnommen: Finanzierung und Wirtschaftlichkeit, Verfahren und Prozesse, Mitarbeiterorientierung, Fachliches und Kundenbeziehungen.<sup>100</sup> Die Ziele sollen herausfordernd, eindeutig, realistisch, messbar und nachvollziehbar sowie vom Arbeitnehmer beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein,<sup>101</sup> womit hier an die oben vorgestellte SMART-Regel angeknüpft wird. Bei Gruppenzielvereinbarungen wird ein Gruppenziel zwischen Führungskraft und der entsprechenden Gruppe vereinbart. Nach Einzelgesprächen mit jedem Gruppenmitglied eröffnet die Führungskraft ein Angebot auf Abschluss einer Gruppenzielvereinbarung. Das Einverständnis oder die Ablehnung des Angebotes wird von den Gruppenmitgliedern anonym mitgeteilt.<sup>102</sup> Da Führungskräfte die strategische Entwicklung ihrer Institute mitverantworten, wird von ihnen grundsätzlich erwartet, dass sie selbst mit ihren Vorgesetzten Zielvereinbarungen abschließen.<sup>103</sup> Die Ziele, die ihre Organisationseinheit betreffen, müssen sie ihren Mitarbeitern bekanntgeben.<sup>104</sup>

Demnach stellt sich die Ausgestaltung des Instruments der Zielvereinbarung wie folgt dar:

Kriterien	Ausprägungen				
	1	2	3	4	5
Mindestanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Höchstanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Gewichtung Ziele	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung	
Anzahl Bewertungsstufen	2	3	4	5	
Verortung volle Zielerreichung	2	3	4	5	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich	

**Abb. 8: Ausgestaltung der Zielvereinbarung bei Fraunhofer** (Quelle: Eigene Darstellung)

#### Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

Das Volumen für die Institute und selbstständigen Einrichtungen wird als Anteil am Gesamtvolumen der Fraunhofer-Gesellschaft auf Basis der sog. kostenwirksamen Personalkapazität berechnet. Diese Kennzahl entspricht der zeitgewichteten Anzahl der besetzten Stellen eines Instituts. Insofern erfolgt eine pauschalierte Ermittlung des Teilvolumens gem. Protokollerklärung Nr. 4 zu § 10 Abs. 2 LeistungsTV. Die Verteilung des Entgeltvolumens beim jeweiligen Institut erfolgt auf Basis der Gruppierung von Entgeltgruppen. Zusammengefasst werden jeweils EG 15Ü – 15, EG 14 – 13, EG 12 – 10 und EG 9 – 1. Sofern nicht jede Gruppe mit mindestens 10 Arbeitnehmern besetzt ist,

<sup>99</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.2 Abs. 1

<sup>100</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.2 Abs. 4

<sup>101</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.2 Abs. 3.

<sup>102</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.1 Abs. 3

<sup>103</sup> Vgl. GBV Fraunhofer), Ziff. 3.2 Abs 9.

<sup>104</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 3.2 Abs 10.

wird sie mit der nächst höheren bzw. die oberste Gruppe mit der nächst niedrigeren Gruppe zusammengefasst.<sup>105</sup>

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Die Berechnung des jeweiligen Entgelts basiert auf folgender Formel:

$$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$$

- $L_i$  =: individuelles Leistungsentgelt des Arbeitnehmers  $i$
- $V$  =: Volumen, das im jeweiligen Institut in der entsprechenden Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen zur Verfügung steht
- $E_i$  =: Entgeltgewichtungsfaktor, hier: Höhe des Tabellenentgelts des Arbeitnehmers  $i$  (dritthöchste Stufe nach der geltenden Tabelle)
- $b_i$  =: Anzahl Bewertungspunkte des Arbeitnehmers  $i$
- $t_i$  =: Zeitfaktor, hier: durchschnittliche Teilzeitquote des Arbeitnehmers  $i$
- $n$  = alle Arbeitnehmer in der jeweiligen Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen

Eine Obergrenze für das individuelle Leistungsentgelt ist nicht vorgesehen. Im theoretischen Extremfall könnte ein Mitarbeiter den gesamten für ihn relevanten Topf alleine erhalten. Die Ausschüttung erfolgt in Form einer einmaligen Leistungsprämie spätestens im vierten Monat nach Leistungsfeststellung.<sup>106</sup>

Zusammengefasst ergibt sich folgendes Bild:

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Aufteilung nach Entgeltgruppen			
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$		
Obergrenze	mit Obergrenze	ohne Obergrenze	
Form der Auszahlung	Leistungsprämie	Leistungszulage	

**Abb. 9: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei Fraunhofer** (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>105</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 5 Abs. 2.

<sup>106</sup> Vgl. GBV Fraunhofer, Ziff. 2.4 Abs. 1 und 2.

## 4.2 Max-Planck-Gesellschaft

### 4.2.1 Kurzporträt

Die Max-Planck-Gesellschaft (MPG) wurde 1948 als e.V. gegründet. Mit einem Forschungsvolumen von ca. 1,55 Mrd. EUR beschäftigt die MPG in 2009 ca. 13.400 festangestellte Mitarbeiter sowie ca. 7.000 Nachwuchs- und Gastwissenschaftler die in den 80 Forschungseinrichtungen von Max-Planck tätig waren.<sup>107</sup>

Die MPG ist in der Grundlagenforschung tätig. Der Forschungsfokus liegt auf fünf definierten Forschungsfeldern: Physik & Astronomie, Biologie & Medizin, Material & Technik, Umwelt & Klima, Kultur & Gesellschaft. Darüber hinaus dient die MPG als Schnittstelle zur angewandten Forschung.<sup>108</sup> (Beispiel: Kooperation von MPG mit der Fraunhofer-Gesellschaft in den Bereichen der Informatik, den Materialwissenschaften, der Nano- und Biotechnologie sowie auf dem Gebiet der regenerativen Energien)

Der dezentrale Aufbau der MPG basiert auf der zu Grunde liegenden Institutsstruktur. Für eine gesamtheitliche strategische Ausrichtung und Steuerung wurden zentrale funktionelle Strukturen mittels unterschiedlicher Gremien und Organe zur organisationsweiten Koordination etabliert. Wie bei der Fraunhofer Gesellschaft sind die Institute des MPG zwar rechtlich nicht selbstständig, verfügen aber über einen hohen Grad an Autonomie.

Die Finanzierung der MPG erfolgt zu ca. 80% aus institutionellen Mitteln, die von Bund und Ländern gemeinsam je zur Hälfte zur Verfügung gestellt werden.<sup>109</sup> Hinzu kommen Drittmittel in Höhe von ca. 20%.<sup>110</sup>

### 4.2.2 Stand der Einführung

Die Einführung eines leistungsorientierten Vergütungssystems bei der MPG stellt sich als Herausforderung dar. Nach nunmehr zwei Jahren der Schlichtung ist es bisher noch nicht gelungen eine langfristige Gesamtbetriebsvereinbarung zur Umsetzung des LeistungsTV-Bund zu vereinbaren (Stand Dezember 2010). Um allerdings das angesammelte und vergabereife Leistungsentgelt ausschütten zu können, wurde im März 2010 eine „Gesamtbetriebsvereinbarung zur einmaligen Verteilung von Leistungsentgelt“ verabschiedet. Die Verhandlungen zwischen Unternehmensführung und Gesamtbetriebsrat für eine langfristige Lösung werden indes fortgeführt.

---

<sup>107</sup> Vgl. MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT (2011)

<sup>108</sup> Vgl. GWK (2011)

<sup>109</sup> Dies gilt mit Ausnahme des Max-Planck-Institutes für Plasmaphysik, wo die institutionelle Förderung zu 90% auf den Bund und 10% auf die Länder entfällt.

<sup>110</sup> Vgl. MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT (2011).

### 4.2.3 Ausgestaltung des LoV-Systems

#### Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums

Nach der derzeitigen Gesamtbetriebsvereinbarung ist bei der Max-Planck-Gesellschaft ausschließlich die systematische Leistungsbewertung mittels Individualfeststellung möglich.<sup>111</sup> Somit ergibt sich aktuell das nachfolgende Objekt-Instrumenten-Profil.

Max Planck	Zielvereinbarung	Leistungs-bewertung	Kombi Ziel/ Leist.
Individualfeststellung		✓	
Gruppenfeststellung			
Kombination Ind./Gruppe			

Abb. 10: Objekt-Instrumenten-Profil Max Planck (Quelle: Eigene Darstellung)

#### Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Bei der *systematischen Leistungsbewertung* werden auf das Kriterium Führungsverhalten alle anderen Kriterien gleichgewichtet für die Bewertung vorgesehen. Das Führungsverhalten wird nicht als Bewertungskriterium herangezogen. Adressatenorientierung und Zusammenarbeit werden zu einem Kriterium vereinigt.<sup>112</sup> Auf Aufgabenbenennungen wird in der GBV kein Bezug genommen. Dies korrespondiert mit dem Umstand, dass die aktuelle BV lediglich dem MPG ermöglichen soll, die bisher zurückgestellten Leistungsentgelte auszuschütten. Es sind fünf Leistungsstufen vorgesehen, wobei die Verortung der Normalleistung auf der dritten Stufe vorgesehen ist.<sup>113</sup> Wie die einzelnen Stufen konkret definiert sind kann aus dem derzeitigen Stand der GBV nicht ermittelt werden.

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressatenorientierung	Arbeitsqualität	Arbeitsquantität	Wirtschaftlichkeit	Zusammenarbeit	Führungsverhalten
Leistungskriterien						
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich		

Abb. 11: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei Max Planck (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>111</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Ziff. 4 i.V.m. Anlage 1.

<sup>112</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Ziff. 5 i.V.m. Anlage 1.

<sup>113</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Anlage 1 i.V.m. Anlage Anwendungshinweise.

## Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

Der Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts wird in der BV verbal dargestellt. Das für das Institut zur Verfügung stehende Institutsvolumen wird je Entgeltgruppe aufgeteilt und dann individuell dem Mitarbeiter zugeordnet. Abweichend davon kann in Abstimmung mit dem Betriebsrat institutsindividuell die Berechnung des Leistungsentgelts anhand von vier Gruppen von Entgeltgruppen erfolgen. Zusammengefasst werden die Gruppen in E1-4, E5-8, E9-12 und E13-15.<sup>114</sup>

Die *Berechnung gemäß Entgeltgruppe* erfolgt im ersten Schritt mit der Aufteilung des Institutsvolumens nach Entgeltgruppen. Danach wird der Punktwert je Entgeltgruppe ermittelt, indem das Teilvolumen je Entgeltgruppe in EUR dividiert wird durch die Summe der in dieser Entgeltgruppe individuell erzielten Punkte. In die Summenberechnung werden nur die Punkte der Mitarbeiter einbezogen, die die Mindestpunktzahl von 6 Punkten erreicht haben. Erst wenn der Mitarbeiter eine Mindestanzahl von 6 Punkten erreicht, hat er Anspruch auf die Zahlung eines Leistungsentgelts. Darüber hinaus erfolgt die Umrechnung erzielter Punkte von Teilzeitbeschäftigten mittels des entsprechenden Arbeitszeitquotienten. Die Ermittlung des Leistungsentgelts ist dann das Produkt aus EUR/Punkt multipliziert mit der individuellen Punktzahl des Mitarbeiters.<sup>115</sup>

Bei dem Berechnungsschlüssel für *Gruppen von Entgeltgruppen* wird zunächst auch das Teilvolumen je Entgeltgruppe ermittelt. Im zweiten Schritt werden die individuell erzielten Punkte unter Berücksichtigung des Arbeitszeitquotienten sowie der Erzielung der Mindestanzahl von 6 Punkten multipliziert mit einem Referenzwert, der dem Tabellenentgelt Stufe 3 der Entgeltgruppe der bzw. des Beschäftigten zum Zeitpunkt der Leistungsfeststellung entspricht. Das Ergebnis sind die gewichteten Punkte aus der Leistungsfeststellung der bzw. des Beschäftigten. Im dritten Schritt wird zur Ermittlung des gewichteten Punktwertes das Teilvolumen je Gruppe dividiert durch die Summe aller gewichteten Punkte aus der Leistungsfeststellung einer/eines jeden Beschäftigten der Gruppe. Der daraus ermittelte Referenzpunktwert wird im letzten Schritt multipliziert mit den gewichteten Punkten auf der Leistungsfeststellung der/des Beschäftigten. Das Ergebnis ist das Leistungsentgelt in EUR.<sup>116</sup>

Übersetzt man die verbale Umschreibung der BV mit den in Abschnitt 4.1.3 eingeführten Variablen in eine Formel, so ergibt sich

$$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$$

$L_i$  =: individuelles Leistungsentgelt des Arbeitnehmers  $i$

$V$  =: Volumen, das im jeweiligen Institut in der entsprechenden Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen zur Verfügung steht

$E_i$  =: Entgeltgewichtungsfaktor, hier: Höhe des Tabellenentgelts des Arbeitnehmers  $i$  (dritthöchste Stufe nach der geltenden Tabelle)

---

<sup>114</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Ziff. 2

<sup>115</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Anlage 2

<sup>116</sup> Vgl. GBV MAX-PLANCK, Anlage 2a

- $b_i$  = Anzahl Bewertungspunkte des Arbeitnehmers  $i$
- $t_i$  = Zeitfaktor, hier: durchschnittliche Teilzeitquote und jahresanteilige Beschäftigungszeit des Arbeitnehmers  $i$
- $n$  = alle Arbeitnehmer in der jeweiligen Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

Dies entspricht bis auf die Mindestpunktbedingung genau der Formel, die auch bei Fraunhofer zur Anwendung kommt. Die Formel ist auch für den Fall der Aufteilung der Budgets für Entgeltgruppen anwendbar, da dann die Gewichtungsfaktoren  $E_j$  für alle Beschäftigten gleich sind und sich daher herauskürzen lassen.

Die Auszahlung erfolgte einmalig im Oktober 2010 in Form einer Leistungsprämie.

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Aufteilung nach Entgeltgruppen	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j} \text{ für } b_i, b_j \geq 6$		
Obergrenze	mit Obergrenze	ohne Obergrenze	
Form der Auszahlung	Leistungsprämie	Leistungszulage	

**Abb. 12: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei Max Planck** (Quelle: Eigene Darstellung)

## 4.3 Forschungszentrum Jülich

### 4.3.1 Kurzporträt

Das Forschungszentrum Jülich GmbH (FZJ) ist eine rechtlich selbständige Gesellschaft, die mit einem Forschungsvolumen von 532 Mio. EUR in 2009 und ca. 4.600 Mitarbeitern zu den großen Forschungszentren Europas gehört.<sup>117</sup>

Der Forschungsfokus des FZJ liegt auf der Entwicklung von umfassenden Lösungen für die zukünftigen großen gesellschaftlichen Herausforderungen insbesondere in den Bereichen Gesundheit, Energie & Umwelt sowie Informationstechnologie. Darüber hinaus werden Grundlagen für zukünftige Schlüsseltechnologien geschaffen. Somit ist das FZJ von der Grundlagenforschung bis hin zur Innovation an der (Forschungs-) Wertschöpfungskette beteiligt.<sup>118</sup>

Das FZJ ist Mitglied in der Helmholtz-Gemeinschaft. Diese ist mit ihren 17 rechtlich selbstständigen Forschungszentren als eingetragener Verein in 2001 gegründet worden. Die Forschung der Helmholtz-Gemeinschaft fokussiert auf die sechs Forschungsgebiete Energie, Erde & Umwelt, Gesundheit, Schlüsseltechnologien, Struktur der Materie und Luftfahrt, Raumfahrt & Verkehr. Zweck der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V. ist die Verfolgung langfristige Forschungsziele des Staates und

<sup>117</sup> Vgl. FORSCHUNGSZENTRUM JÜLICH (2011a)

<sup>118</sup> Vgl. FORSCHUNGSZENTRUM JÜLICH (2011b)

der Gesellschaft sowie die allgemeine Förderung von Wissenschaft und Forschung. Dies wird ermöglicht durch die zentrenübergreifende Koordinierung und Abstimmung von Entwicklungs- und Forschungsarbeiten der Mitglieder und unter Berücksichtigung der Wahrnehmung gemeinsamer Mitgliedsinteressen nach außen. Die Umsetzung der durch die Mitgliederversammlung festgelegten Strategien und Programme obliegt der Verantwortung der einzelnen Zentren. Das bedeutet, dass sowohl die strategische als auch operative Steuerung des FZJ dem Vorstand der Gesellschaft obliegt. Die Finanzierung des FZJ in 2009 erfolgte zu 40% aus Drittmitteln (ca. 204,3 Mio. EUR) die sich aus Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten für die Industrie, der Einwerbung von Fördermitteln aus dem In- und Ausland sowie öffentliche Mittel zusammensetzen. Die institutionelle Förderung betrug im Jahr 2009 ca. 60 % (ca. 327,8 Mio. Euro).<sup>119</sup>

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

### 4.3.2 Stand der Einführung

Seit Oktober 2010 besteht eine Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen dem Vorstand des Forschungszentrums Jülich GmbH und dem Gesamtbetriebsrat des FZJ über die Einführung des Leistungsentgelts im FZJ. Die Vereinbarung ist zunächst gültig für drei Leistungszeiträume (01.11.2010 – 30.04.2011; 01.05.2011 – 30.04.2012; 01.05.2012 – 30.04.2013). Bei der Einführung fanden Informationsveranstaltungen und Schulungen statt. Eine Evaluation erfolgt nach den ersten beiden Zeiträumen.<sup>120</sup> Im Zuge der geplanten Evaluation und den Erfahrungen aus der systematischen Leistungsbewertung wird geprüft, in wie weit man den derzeitigen Rahmen um Regelung zur Nutzung von Zielvereinbarungen ergänzen will.<sup>121</sup>

### 4.3.3 Ausgestaltung des LoV-Systems

#### Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums

Die Untersuchung des Objekt-Instrumenten-Profiles hat ergeben, dass das FZJ in der Gesamtbetriebsvereinbarung ausschließlich die systematische Leistungsbewertung mittels Individualfeststellung vorsieht.<sup>122</sup> Somit ergibt sich aktuell das nachfolgende Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenprofil.

<b>FZ Jülich</b>	Zielvereinbarung	Leistungsbewertung	Kombi Ziel/ Leist.
Individualfeststellung		✓	
Gruppenfeststellung			
Kombination Ind./Gruppe			

**Abb. 13: Objekt-Instrumenten-Profil FZ Jülich** (Quelle: Eigene Darstellung)

---

<sup>119</sup> Vgl. HELMHOLTZ GEMEINSCHAFT (2011)

<sup>120</sup> Vgl. GBV FZ JÜLICH, § 15.

<sup>121</sup> Vgl. GBV FZ JÜLICH, Protokollnotiz zu § 2

<sup>122</sup> Vgl. GBV FZ JÜLICH, § 2.

## Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Innerhalb der *systematischen Leistungsbewertung* beim FZJ werden alle vorgegebenen Leistungskriterien erfasst; die Gewichtung kann allerdings zwischen 0% - 100% variieren.<sup>123</sup> Die Mindestanzahl an Aufgaben ist eine und die maximale Anzahl entspricht fünf. Insgesamt sieht das FZJ fünf Leistungsstufen vor, denen jeweils eine unterschiedliche Punktzahl zugeordnet wird:

- Stufe 1 = 0 Punkte (Die Leistungsanforderungen sind nicht erfüllt)
- Stufe 2 = 1 Punkt (Die Leistungsanforderungen sind teilweise erfüllt)
- Stufe 3 = 2 Punkte (Die Leistungsanforderungen sind vollständig erfüllt)
- Stufe 4 = 3 Punkte (Die Leistungsanforderungen sind übertroffen)
- Stufe 5 = 4 Punkte (Die Leistungsanforderungen sind deutlich übertroffen).<sup>124</sup>

Die Verortung der Normalleistung entspricht somit der Stufe 3. Die Punktedifferenz von Stufe zu Stufe ist gleich.

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressanorientierung	Arbeitsqualität	Arbeitsquantität	Wirtschaftlichkeit	Zusammenarbeit	Führungsverhalten
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich		

**Abb. 14: Ausgestaltung der Leistungsbewertung bei FZ Jülich** (Quelle: Eigene Darstellung)

## Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

Der Modus wird in der BV verbal erläutert. Das Budget wird nicht nach Entgeltgruppen oder Gruppen von Entgeltgruppen getrennt. Um die unterschiedlichen Entgeltanteile, die jeder Mitarbeiter zum Finanzvolumen beiträgt, entsprechend zu berücksichtigen wird ein Eingruppierungsfaktor gebildet. Dieser ergibt sich aus einer Normierung der Entgelte der jeweiligen Stufe 3 aus der Entgelttabelle. Das Gehalt der EG 1 Stufe 3 bildet den Referenzwert 1, alle anderen Eingruppierungsfaktoren ergeben sich als das jeweilige Vielfache, welches das Gehalt der Stufe 3 der jeweiligen Entgeltgruppe gegenüber der EG 1 darstellt. Der individuelle Eingruppierungsfaktor wird mit den individuellen Leistungspunkten (maximaler Punktwert 400) zum individuellen gewichteten

<sup>123</sup> Vgl. GBV JÜLICH, § 6 Abs. 3

<sup>124</sup> Vgl. GBV JÜLICH, § 6 Abs. 2

Leistungspunktwert multipliziert. Bei der Berechnung werden Teilzeitanteil und Beschäftigungsmonate entsprechend berücksichtigt. Abschließend wird das Leistungsentgelt als Produkt aus individuellen gewichteten Leistungspunkten multipliziert mit dem Leistungspunktwert ermittelt. Der Leistungspunktwert wird durch die Division des zur Ausschüttung reservierten und der Summe der gewichteten Leistungspunkte ermittelt.<sup>125</sup>

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Damit ergibt sich unter Verwendung der bereits eingeführten Symbole wieder die Formel

$$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$$

$L_i$  =: individuelles Leistungsentgelt des Arbeitnehmers  $i$

$V$  =: Volumen, das im jeweiligen Institut in der entsprechenden Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen zur Verfügung steht

$E_i$  =: Entgeltgewichtungsfaktor, hier: normierte Höhe des Tabellenentgelts des Arbeitnehmers  $i$  (dritthöchste Stufe nach der geltenden Tabelle)

$b_i$  =: Anzahl Bewertungspunkte des Arbeitnehmers  $i$

$t_i$  =: Zeitfaktor, hier: durchschnittliche Teilzeitquote und jahresanteilige Beschäftigungszeit des Arbeitnehmers  $i$

$n$  = alle Arbeitnehmer in der jeweiligen Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen

Der Entgeltgewichtungsfaktor ist im FZ Jülich normiert. Da dies in Zähler und Nenner in gleicher Weise geschieht, ist die Wirkung genauso, als würden hier die unnormierten Tabellenentgelte als Faktoren verwendet.

Die Auszahlung erfolgt als jährliche Leistungsprämie.<sup>126</sup>

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Aufteilung nach Entgeltgruppen			
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$		
Obergrenze	mit Obergrenze	ohne Obergrenze	
Form der Auszahlung	Leistungsprämie		Leistungszulage

**Abb. 15: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts bei FZ Jülich** (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>125</sup> Vgl. GBV JÜLICH, § 10 Abs. 3-6

<sup>126</sup> Vgl. GBV JÜLICH, § 8

## 4.4 Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

### 4.4.1 Kurzporträt

Das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) gehört wie das FZJ zur Helmholtz-Gemeinschaft. Das DLR beschäftigt ca. 6.900 Mitarbeiter und unterhält 33 Institute bzw. Test- und Betriebseinrichtungen an 13 Standorten. Das eigene Forschungsvolumen beträgt ca. 770 Mio. EUR (ausgenommen Geschäftsfeld Raumfahrt). Darüber hinaus verwaltet das DLR rund 1 Mrd. EUR für die Raumfahrt. Davon entfallen 62 % auf den deutschen Beitrag zur Finanzierung der ESA, 22 % sind für das Deutsche Raumfahrtprogramm vorgesehen und 16 Prozent wiederum für Forschung und Entwicklung im Geschäftsfeld Raumfahrt des DLR.

Das Forschungsspektrum des DLR reicht von der Grundlagenforschung bis hin zur Entwicklung von innovativen Produkten und Anwendungen. Das DLR forscht insbesondere in den Feldern Luftfahrt, Raumfahrt, Energie, Verkehr und Sicherheit.

Wie das FZJ ist auch das DLR eine rechtlich eigenständige Gesellschaft, die die operative sowie strategische Steuerung selbst innehat. Lediglich strategische Eckpunkte werden mittels der Mitgliederversammlung der Helmholtz-Gemeinschaft gemeinsam festgelegt.

Die Finanzierung des Forschungsvolumens des DLR – mit Ausnahme des Geschäftsfeldes Raumfahrt – erfolgt zur Hälfte aus Drittmitteln und zur anderen Hälfte aus institutionellen Bundesmitteln.<sup>127</sup>

### 4.4.2 Stand der Einführung

Aktuell besteht eine Gesamtbetriebsvereinbarung über die betriebliche Gestaltung des Leistungsentgelts beim DLR, die 2008 in Kraft getreten ist. Die Einführung wurde durch umfassende Qualifizierungsmaßnahmen für alle Beteiligten begleitet.<sup>128</sup> Im Anschluss an das erste Leistungsfeststellungsverfahren wird eine Evaluation durchgeführt mit besonderem Fokus auf der Eignung der verwendeten Leistungskriterien sowie die Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts. Ziel ist es ggf. erforderliche Modifikation zu beraten und die BV entsprechend zu adjustieren.<sup>129</sup>

### 4.4.3 Ausgestaltung des LoV-Systems

#### Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums

Die Analyse der „Objekt-Instrumenten-Möglichkeiten“ beim DLR hat ergeben, dass sowohl die Zielvereinbarung, die systematische Leistungsbewertung als auch eine Kombination aus beiden für die Individualfeststellung ermöglicht wird. Wenn Zielvereinbarungen verwendet werden, können diese auch auf Gruppen bezogen werden. Die Gruppenzielvereinbarung ist wiederum mit der individuellen systematischen Leistungsbewertung kombinierbar. Es ergibt sich damit das nachfolgende Profil

---

<sup>127</sup> Vgl. DLR (2011)

<sup>128</sup> Vgl. GBV DLR, Ziffer 11.

<sup>129</sup> Vgl. GBV DLR, Ziffer 12 Abs. 4

DLR	Zielvereinbarung	Leistungs-bewertung	Kombi Ziel/ Leist.
Individualfeststellung	✓	✓	✓
Gruppenfeststellung	✓		
Kombination Ind./Gruppe	✓		

---

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

---

**Abb. 16: Objekt-Instrumenten-Profil DLR** (Quelle: Eigene Darstellung)

### Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Bei der *systematischen Leistungsbewertung* des DLR konnte festgestellt werden, dass die GBV sieben Leistungskriterien vorsieht. Zu den Leistungskriterien gemäß LeistungTV wurde das Kriterium Flexibilität/Weiterentwicklung mit aufgenommen. Abgesehen vom Leistungskriterium Führungsverhalten sind die verbleibenden sechs Kriterien obligatorisch. Das Kriterium „Führungsverhalten“ wird additiv bei der Bewertung von Führungskräften herangezogen. Die Gewichtung einzelner Leistungskriterien kann differenziert erfolgen. Allerdings darf die Gewichtung je Kriterium 50 % nicht überschreiten und 5 % nicht unterschreiten. Bei Bewertung einer Führungskraft ist das Leistungskriterium für Führungsverhalten mit 50 % zu gewichten.<sup>130</sup> Je Mitarbeiter können eine bis maximal fünf Aufgaben definiert werden. Die Bewertung erfolgt in einem vierstufigen, ganzzahligen Bewertungsmodell:

- Stufe 1 = 0 Punkte (Anforderungen nicht oder nicht ganz erfüllt)
- Stufe 2 = 1 Punkt (Anforderungen voll erfüllt (100%))
- Stufe 3 = 2 Punkte (Anforderungen übertroffen)
- Stufe 4 = 3 Punkte (Anforderungen erheblich übertroffen)<sup>131</sup>

Damit ergibt sich zusammenfassend folgendes Bild:

---

<sup>130</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 4.2 Abs. 2-3

<sup>131</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 4.4 Abs. 1

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressa- tenorien- tierung	Arbeits- qualität	Arbeits- quantität	Wirt- schaft- lichkeit	Zusam- menarbeit	Führungs- verhalten
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufga- ben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufga- ben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich		

**Abb. 17: Ausgestaltung der Leistungsbewertung beim DLR** (Quelle: Eigene Darstellung)

Bei der *Zielvereinbarung* müssen bei alleiniger Anwendung mindestens drei und maximal fünf Ziele formuliert werden. In der Zielvereinbarung werden die Leistungsziele und deren Gewichtung, die mindestens 10 % betragen müssen, festgelegt. Werden weniger als drei Ziele vereinbart, dann wird die Zielvereinbarung um die systematischen Leistungsbewertung ergänzt.<sup>132</sup> Die Ziele sollen herausfordernd, eindeutig, realistisch messbar und nachvollziehbar sowie vom Beschäftigten beeinflussbar sein,<sup>133</sup> womit auch hier Bezug auf die bekannte SMART-Formel genommen wird. Die Anzahl der Bewertungsstufen sowie die Ausprägungen der Bewertungsstufen der systematischen Leistungsbewertung sind gleich:

- Stufe 1 = 0 Punkte (Anforderungen nicht oder nicht ganz erfüllt)
- Stufe 2 = 1 Punkt (Anforderungen voll erfüllt (100%))
- Stufe 3 = 2 Punkte (Anforderungen übertroffen)
- Stufe 4 = 3 Punkte (Anforderungen erheblich übertroffen)<sup>134</sup>

Somit stellt sich die Ausgestaltung der Zielvereinbarung (ohne Kombination mit Leistungsbewertung) wie folgt dar:

<sup>132</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 3.2 Abs.1

<sup>133</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 3.4 Abs. 2.

<sup>134</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 3.4 Abs. 1

Kriterien	Ausprägungen				
	1	2	3	4	5
Mindestanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Höchstanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Gewichtung Ziele	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung	
Anzahl Bewertungsstufen	2	3	4	5	
Verortung volle Zielerreichung	2	3	4	5	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich	

**Abb. 18: Ausgestaltung der Zielvereinbarung beim DLR (Quelle: Eigene Darstellung)**

### Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

Die Berechnung des individuellen Leistungsentgelts aus dem für die OE gebildeten Teilvolumen erfolgt auf der Grundlage der im Rahmen der Leistungsfeststellung ermittelten Gesamtwerte der Leistungsmessung. Das auszuschüttende Gesamtvolumen der OE wird proportional zum individuellen ständigen Monatsentgelt des Mitarbeiters und zu seinem individuellen Gesamtwert der Leistungsmessung verteilt. Im Falle eines Arbeitsplatzwechsels oder Führungskraftwechsels ist der anteilig gewichtete Mittelwert der Leistungsmessungen in den einzelnen Leistungsraumabschnitten maßgeblich. Weiterhin ist noch ein Zeitfaktor zu berücksichtigen, der die relative Länge des Beschäftigungszeitraumes zum Jahr darstellt. Der Zeitfaktor beträgt bei ganzjähriger Beschäftigung eins.

Damit ergibt sich für das individuelle Leistungsentgelt unter Verwendung der eingeführten Variablen<sup>135</sup>:

$$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$$

$L_i$  =: individuelles Leistungsentgelt des Arbeitnehmers  $i$

$V$  =: Volumen, das im jeweiligen Institut in der entsprechenden Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen zur Verfügung steht

$E_i$  =: Entgeltgewichtungsfaktor, hier: individuelle Höhe des Tabellenentgelts des Arbeitnehmers  $i$

$b_i$  =: Anzahl Bewertungspunkte des Arbeitnehmers  $i$

<sup>135</sup> Die BV des DLR verwendet im Original zwei Formeln, die durch Einsetzen zu einer Formel verdichtet wurden. Die Indizierung wurde entsprechend bereits eingeführten Variablen angepasst.

$t_i =$  Zeitfaktor, hier: jahresanteilige Beschäftigungszeit des Arbeitnehmers  $i$

$n =$  alle Arbeitnehmer in der jeweiligen Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Zu beachten ist allerdings, dass der Eingruppierungsfaktor durch die individuelle Stufe des Tabellenentgelts bestimmt wird und dass der Zeitfaktor nur die Beschäftigungszeit im Leistungszeitraum, jedoch nicht die anteilige Teilzeitbeschäftigung abbildet. Diese ist jedoch implizit im Eingruppierungsfaktor enthalten, da sie in das individuelle Entgelt eingeht. Die Ausschüttung erfolgt mittels Leistungsprämie.<sup>136</sup>

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Aufteilung nach Entgeltgruppen			
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$		
Obergrenze	mit Obergrenze	ohne Obergrenze	
Form der Auszahlung	Leistungsprämie	Leistungszulage	

Abb. 19: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts beim DLR (Quelle: Eigene Darstellung)

## 4.5 Forschungsverbund Berlin

### 4.5.1 Kurzporträt

Der Forschungsverbund Berlin e.V. (FVB) ist ein Verbund von insgesamt acht natur-, lebens- und umweltwissenschaftlichen Forschungsinstituten innerhalb Berlins. Mit ca. 110 Mio. EUR Forschungsvolumen beschäftigt der FVB rund 1.350 Mitarbeiter; Diplomanden, Doktoranden und Gastwissenschaftler. Der Forschungsumfang der angeschlossenen Institute reicht von der Grundlagenforschung bis hin zur angewandten Forschung.<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Vgl. GBV DLR Ziffer 7 Abs. 1-3

<sup>137</sup> Vgl. FORSCHUNGSVERBUND BERLIN (2011)

Institutsname	Forschungsart	Forschungsschwerpunkt
Ferdinand-Braun-Institut	Grundlagen-und angewandte Forschung	Mikrowellentechnik und Optoelektronik
Leibniz-Institut für Molekulare Pharmakologie	Grundlagenforschung	Strukturbiologie, chemische Biologie, Molekulare Genetik
Leibniz-Institut für Gewässerökologie und Binnenfischerei	Grundlagenforschung	Ökosystemare Forschung
Leibniz-Institut für Kristallzüchtung	Grundlagenforschung	Klassische Halbleiter, Dielektrik, Schichten & Nanostrukturen, Simulation und Charakterisierung
Leibniz-Institut für Zoo- und Wildtierforschung	Grundlagenforschung	Anpassungen, Krankheiten und Naturschutz
Max-Born Institut	Grundlagenforschung	Laserentwicklung und Messtechnik
Paul-Drude-Institut für Festkörperelektronik	Grundlagen und angewandte Forschung	Materialforschung
Weierstraß-Institut	Angewandte Forschung	Modellierung, Analysis, Stochastik und Simulation

**Abb. 20: Institutsübersicht FVB**

Die Forschungseinrichtungen sind rechtlich eigenständige Institute innerhalb der Forschungsgemeinschaft Leibniz. Die Leibniz-Gemeinschaft umfasst 87 Forschungseinrichtungen, die sich den wissenschaftlichen Fragestellungen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung widmen. Sie forschen auf den Gebieten der Natur-, Ingenieur-, Umwelt-, Wirtschafts-, Sozial- und Raumwissenschaften sowie den Geisteswissenschaften.

Die angeschlossenen Institute wahren aufgrund der rechtlichen Eigenständigkeit auch die wissenschaftliche Eigenständigkeit. Als Forschungseinrichtungen von überregionaler Bedeutung werden die Institute im Zuge der gemeinsamen Forschungsförderung von Bund und Ländern zu gleichen Teilen finanziert. Ein weiterer Anteil des Haushalts wird über Drittmittel erlöst, die in 2009 ca. 28 % der Finanzierung ausmachten.<sup>138</sup>

#### 4.5.2 Stand der Einführung

Im Forschungsverbund-Berlin wurde eine Rahmenbetriebsvereinbarung zur Umsetzung des Leistungsentgelts gemäß § 18 TVöD und LeistungsTV-Bund geschlossen. Diese Vereinbarung ist zum 01.01.2008 in Kraft getreten.<sup>139</sup> Die Einführung wurde durch Informationsveranstaltungen und Führungskräftebildungen begleitet.<sup>140</sup> Die einzelnen Institute haben ergänzende Betriebsvereinbarungen zur konkreten Ausgestaltung. Wesentliche Grundentscheidungen sind jedoch bereits in der hier untersuchten Rahmenbetriebsvereinbarung festgelegt und gelten für alle Institute des Forschungsverbunds.

<sup>138</sup> Vgl. LEIBNIZ GEMEINSCHAFT (2011)

<sup>139</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziff. 11 Abs. 1.

<sup>140</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziff. 8.

### 4.5.3 Ausgestaltung des LoV-Systems

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

#### Nutzung des Objekt-Instrumenten-Möglichkeitenraums

Gemäß Rahmenbetriebsvereinbarung können die einzelnen Institute in den Betriebsvereinbarungen alle Instrumente mit den unterschiedlichen Ausprägungen der Leistungsfeststellung kombinieren.<sup>141</sup> Eine Einschränkung der Instrumente wird somit nicht vorgenommen. Die Auswahl des konkreten Objekt-Instrumentenprofils erfolgt somit auf Institutebene.

#### Ausgestaltung der Bemessungsinstrumente

Gemäß der Rahmenbetriebsvereinbarung erfolgt eine *systematische Leistungsbewertung* anhand der in den Instituten festgelegten Leistungskriterien unter Beachtung der Vorgaben des LeistungsTV-Bund. Die Gewichtung der einzelnen Leistungskriterien erfolgt differenziert und wird prozentual festgelegt.

Die Bewertung erfolgt anhand eines dreistufigen Bewertungsmodells:

- Stufe 1 = nicht erfüllt
- Stufe 2 = erfüllt
- Stufe 3 = übertroffen

Die Verortung der Normalleistung erfolgt auf der Stufe 2. Die Punktzuordnung ist in der Rahmenbetriebsvereinbarung nicht geregelt, sondern obliegt den einzelnen Instituten.<sup>142</sup>

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressatorienorientierung	Arbeitsqualität	Arbeitsquantität	Wirtschaftlichkeit	Zusammenarbeit	Führungsverhalten
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung		
Mindestanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufgaben	1	2	3	4	5	
Anzahl Leistungsstufen	2		3	4		5
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2		3	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich		

**Abb. 21: Ausgestaltung der Leistungsbewertung beim FVB** (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>141</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziff. 2 Abs. 1 und 2.

<sup>142</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziff. 2 Abs. 2 i.V.m. Anlage 1

Das Instrument der *Zielvereinbarung* ermöglicht die Festlegung von max. fünf Zielen, deren Gewichtung differenziert festzulegen ist. Die Ziele sollen messbar, zählbar oder anderweitig quantifizierbar sowie vom Beschäftigten beeinflussbar sein. Die Bewertung erfolgt ebenso wie bei der Leistungsfeststellung in einem dreistufigen System. Die volle Zielerreichung ist bei Stufe 2 verortet. Die Zuweisung der Punkte zu den Stufen erfolgt in der örtlichen BV<sup>143</sup>

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Kriterien	Ausprägungen				
	1	2	3	4	5
Mindestanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Höchstanzahl Ziele	1	2	3	4	5
Gewichtung Ziele	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung	
Anzahl Bewertungsstufen	2	3	4	5	
Verortung volle Zielerreichung	2	3	4	5	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich			unterschiedlich	

Abb. 22: Ausgestaltung der Zielvereinbarung beim FVB (Quelle: Eigene Darstellung)

### Modus zur Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts

Eine Aufteilung des zur Verfügung stehenden Topfes nach Entgeltgruppen oder Gruppen von Entgeltgruppen ist in der Rahmenbetriebsvereinbarung nicht vorgesehen. Die Ermittlung des individuellen Leistungsentgelts wird verbal und formelmäßig in einem mehrstufigen Prozess beschrieben.<sup>144</sup> Zunächst wird das relevante (Teil-)Volumen festgestellt. Dann werden die individuellen Punktzahlen der Mitarbeiter innerhalb des zugehörigen Teilvolumens mitgeteilt. Diese Punktzahl kann einen für alle Mitarbeiter gleichen konstanten Sockel enthalten. Die Bestimmung dieses Sockels ist in der jeweiligen örtlichen BV zu regeln. Er kann von der Gesamtinstitutsleistung abhängen oder leistungsunabhängig sein. Weiterhin wird ein Gewichtungsfaktor ermittelt, der sich als Produkt aus einem Teilzeitfaktor, einem Faktor für die jahresanteilige Beschäftigung und einem Faktor für die Prämienberechtigung (0 oder 1) ergibt. Die Ermittlung der individuellen Prämie ergibt sich dann unter Verwendung der zuvor eingeführten Symbolik für die prämierten Mitarbeiter als

$$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$$

$L_i$  =: individuelles Leistungsentgelt des Arbeitnehmers  $i$

$V$  =: Volumen, das im jeweiligen Institut in der entsprechenden Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen zur Verfügung steht

$E_i$  =: Entgeltgewichtungsfaktor, wird in der örtlichen BV festgelegt

<sup>143</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziff. 2 Abs. 3 i.V.m. Anlage 1

<sup>144</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Anlage 2

- $b_i$  =: Anzahl Bewertungspunkte des Arbeitnehmers  $i$  (kann Sockelbetrag  $a$  enthalten)
- $t_i$  =: Zeitfaktor, hier: durchschnittliche Teilzeitquote und zeitanteilige Beschäftigung des Arbeitnehmers  $i$
- $n$  = alle Arbeitnehmer in der jeweiligen Entgeltgruppe bzw. den zusammengefassten Entgeltgruppen

-----  
 Konkrete Ausgestaltung in  
 ausgewählten  
 Forschungsorganisationen  
 -----

Eine Ausschüttung erfolgt als Leistungsprämie, für die eine Obergrenze nicht vorgesehen ist.<sup>145</sup> Damit ergibt sich zusammenfassend das folgende Bild:

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG	nach Gruppen von EG	ohne Trennung
Aufteilung nach Entgeltgruppen			
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$		
Obergrenze	mit Obergrenze		ohne Obergrenze
Form der Auszahlung	Leistungsprämie		Leistungszulage

**Abb. 23: Modus des zu berechnenden Leistungsentgelts beim FVB** (Quelle: Eigene Darstellung)

## 4.6 Zusammenfassender Vergleich

Der Vergleich der verschiedenen Forschungsgesellschaften umfasst die Fraunhofer Gesellschaft, die Max-Planck Gesellschaft, das Forschungszentrum Jülich sowie das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Der Forschungsverbund Berlin e.V. wird in den Vergleich des Objekt-Instrumenten-Profiles nicht mit einbezogen, da die Rahmenbetriebsvereinbarung hier noch nicht den LeistungsTV einschränkt. Die Wahl des konkreten Profils kann institutsindividuell getroffen werden. Die Erfassung des FVB an dieser Stelle würde daher zu einer Verzerrung des Vergleichs führen. Für die Ausgestaltung der Instrumente und den Modus zur Ermittlung des Leistungsentgelts können aber auch die Regelungen der Rahmenbetriebsvereinbarung des FVB mit einbezogen werden.

Vergleicht man die Objekt-Instrumenten-Profile, so stellt man fest, dass die untersuchten Gesellschaften von den gegebenen Möglichkeiten in sehr unterschiedlichem Umfang Gebrauch gemacht haben. Die nachfolgende Abbildung fasst die jeweiligen individuellen Profile zusammen. Für diese und die nachfolgenden Abbildungen werden die Forschungsorganisationen mit entsprechendem Kürzel dargestellt:

- F – Fraunhofer Gesellschaft
- M – Max-Planck-Gesellschaft

<sup>145</sup> Vgl. RBV FV BERLIN, Ziffer 1-10

- J – Forschungszentrum Jülich
- D – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt
- B – Forschungsverbund Berlin

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

	Zielvereinbarung	Leistungs- bewertung	Kombi Ziel/ Leist.
Individualfeststellung	(F/D)	(F/M/J/D)	(F/D)
Gruppenfeststellung	(D)		
Kombination Ind./Gruppe	(F/D)	(F)	

Abb. 24: Vergleich Objekt-Instrumenten-Profile (Quelle: Eigene Darstellung)

Alle Institute sehen die individuelle systematische Leistungsbewertung als Instrument der Leistungsfeststellung vor. Dies entspricht, wie weiter oben dargestellt auch der minimalen Notwendigkeit, da durch die Freiwilligkeit der Zielvereinbarung immer die Möglichkeit der Leistungsbewertung gegeben sein muss. Diese müsste zwar nicht zwingend an das Individuum gebunden sein, dies ist aber aus praktischen Erwägungen nahe liegend. Während die Max-Planck-Gesellschaft und das Forschungszentrum Jülich derzeit darüber hinaus keine Möglichkeiten der Leistungsbemessung zulassen, haben Fraunhofer und das DLR zusätzlich die Zielvereinbarung sowie Kombinationen aus Zielvereinbarung und Leistungsbewertung eingeführt. Beide Gesellschaften ermöglichen zumindest in Kombination mit einem Individualinstrument auch Gruppenleistungsfeststellungen, das DLR hat sogar die Möglichkeit eingeräumt, Gruppenziele zu vereinbaren, ohne diese an die Kombination mit einem Einzelinstrument zu knüpfen. Gerade im Bereich der Forschung, die sich typischerweise in Projektteams und Arbeitsgruppen abspielt, halten wir Gruppenzielvereinbarungen für ein wirkungsvolles Instrument der Personalführung und –steuerung.

Bei dem Vergleich der Ausgestaltung der systematischen Leistungsbewertung ergibt sich folgendes Bild:

Kriterien	Ausprägungen					
	Adressa- tenorien- tierung	Arbeits- qualität	Arbeits- quantität	Wirt- schaft- lichkeit	Zusam- menarbeit	Führungs- verhalten
	(F/M/J/D/B)	(F/M/J/D/B)	(F/M/J/D/B)	(F/M/J/D/B)	(F/M/J/D/B)	(F/J/D/B)
Gewichtung Leistungskriterien	Gleichgewichtung (F/M)			differenzierte Gewichtung (J/D/B)		
Mindestanzahl Aufga- ben	1 (F/J/D/B)	2	3	4	5	
Höchstanzahl Aufga- ben	1	2	3	4	5 (F/J/D/B)	
Anzahl Leistungsstufen	2	3 (F/B)		4 (D)		5 (M/J)
Verortung Normalleistung	zwischen 1 und 2		2 (F/D/B)		3 (M/J)	
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich (F/J/D/B)			unterschiedlich		

Abb. 25: Vergleich Systematische Leistungsbewertungen (Quelle: Eigene Darstellung)

Es kann festgestellt werden, dass alle Forschungsgesellschaften die vorgegebenen Leistungskriterien verwenden, wobei der Grad der Ausdifferenzierung variiert. Während bei Fraunhofer und bei der Max-Planck-Gesellschaft die Gleichgewichtung der Kriterien vorgeschrieben ist, ermöglichen das Forschungszentrum Jülich, das DLR und der Forschungsverbund Berlin eine individuelle, differenzierte Gewichtung. Alle untersuchten Organisationen legen mindestens eine und höchstes fünf Aufgaben zu Grunde bis auf die Max-Planck-Gesellschaft, die keinen Bezug zu Aufgabenbenennungen herstellt. Dies ist mit dem besonderen Charakter der einmaligen Betriebsvereinbarung zur Auszahlung angesammelter Beträge zu erklären. Hinsichtlich der Anzahl der Leistungsstufen reicht das Spektrum von drei (Fraunhofer, FV Berlin) bis fünf (MPG, FZ Jülich). Die Normalleistung wird bei den Organisationen mit einer ungeraden Anzahl Leistungsstufen dem LeistungsTV-Bund entsprechend auf der mittleren Stufe verortet. Das DLR nutzte das sich aus den vier Leistungsstufen ergebende Wahlrecht dahingehend, dass für die Normalleistung die Stufe zwei festgelegt wurde. Alle Organisationen wählten gleiche Punktabstände von Stufe zu Stufe.

-----  
 Konkrete Ausgestaltung in  
 ausgewählten  
 Forschungsorganisationen  
 -----

Hinsichtlich der Zielvereinbarungen ergibt sich bei den untersuchten Organisationen, die das Instrument vorsehen folgendes:

Kriterien	Ausprägungen				
	1 (B)	2 (F)	3 (D)	4	5
Mindestanzahl Ziele	1 (B)	2 (F)	3 (D)	4	5
Höchstanzahl Ziele	1	2	3	4	5 (F/D/B)
Gewichtung Ziele	Gleichgewichtung			differenzierte Gewichtung (F/D/B)	
Anzahl Bewertungsstufen	2	3 (F/B)		4 (D)	5
Verortung volle Zielerreichung	2 (D/B)	3 (F)		4	5
Punktedifferenz von Stufe zu Stufe	gleich (F/D/B)			unterschiedlich	

**Abb. 26: Vergleich Zielvereinbarungen (Quelle: Eigene Darstellung)**

Während die Rahmenbetriebsvereinbarung des FV Berlin keine Mindestanzahl von Zielen vorsieht, schreiben die Regelungen für den Fall der alleinigen Verwendung von Zielvereinbarungen bei Fraunhofer mindestens zwei und beim DLR drei Ziele vor. Eine geringere Anzahl ist zwar jeweils möglich, dann aber nur in Kombination mit einer systematischen Leistungsbewertung. Die Höchstanzahl entspricht bei allen drei Organisationen der Höchstanzahl nach dem LeistungsTV von fünf. Alle drei Organisationen setzen für die Zielvereinbarungen auf eine individuelle, differenzierte Gewichtung, wobei sich jeweils unterschiedliche Spielräume für die prozentualen Anteile ergeben. Die inhaltlichen Vorgaben, die gemacht werden, decken sich mit den in Kapitel 2 behandelten theoretischen und konzeptionellen Grundlagen, insbesondere mit der vorgestellten SMART-Regel. Die Anzahl der Bewertungsstufen entspricht denen der systematischen Leistungsbewertung der jeweiligen Gesellschaft. Während der Forschungsverbund Berlin und das DLR die volle Zielerreichung jeweils auf der gleichen Stufe wie die Normalleistung bei der systematischen Leistungsbewertung verorten, macht Fraunhofer von der Möglichkeit Gebrauch, eine andere Stufe hierfür festzulegen, nämlich mit Stufe drei die höchste Stufe. Dadurch wird die volle Zielerreichung höher bepunktet als die volle Erfüllung der Anforderungen bei der systematischen Leistungsbewertung. Zur Vermeidung von Ungleichbehandlungen erfordert das die Vereinbarung entsprechend herausfordernder Ziele. Da die Ziele vom Beschäftigten aber zumindest mitbestimmt werden können, kann hierdurch ein gewisser Anreiz entstehen, Zielvereinbarungen abzuschließen. Es ergibt sich jedenfalls die aus unserer Sicht zu begrüßende Konsequenz, dass die volle Erreichung eines Ziels auch mit der maximalen Punktzahl belohnt wird und nicht erst die Übererfüllung eines (weniger anspruchsvollen) Ziels.

Die Ergebnisse unseres Vergleichs bezüglich des Modus zur Ermittlung des individuellen Entgelts sind in der nachfolgenden Abbildung zusammengefasst:

Konkrete Ausgestaltung in  
ausgewählten  
Forschungsorganisationen

Kriterien	Ausprägungen		
	nach EG (M)	nach Gruppen von EG (F/M/J/B)	ohne Trennung (D)
Aufteilung nach Entgeltgruppen			
Algorithmus	$L_i = V \cdot \frac{b_i \cdot E_i \cdot t_i}{\sum_{j=1}^n b_j \cdot E_j \cdot t_j}$ (F/M/J/D/B)		
Obergrenze	mit Obergrenze		ohne Obergrenze (F/D/M/J/B)
Form der Auszahlung	Leistungsprämie (F/D/M/J/B)		Leistungszulage

**Abb. 27: Vergleich der Modi der individuellen Entgeltermittlung** (Quelle: Eigene Darstellung)

Die Untersuchung zeigt, dass sich hinsichtlich dieses Elements Unterschiede nur in der Aufteilung des Topfes nach Organisationseinheiten und vor allem nach Entgeltgruppen ergeben. Der Algorithmus, der den jeweiligen Topf mit der individuellen Punktzahl verknüpft, ist im Kern bei allen untersuchten Gesellschaften gleich. Zwar nutzen die Organisationen völlig unterschiedliche Formen, die Ermittlung unter Nutzung von Formeln, verbalen Erläuterungen und mehrstufigen Prozessbeschreibungen festzulegen. Übersetzt man diese Anweisungen aber in eine einheitliche formale Sprache, so ergibt sich ein bis auf wenige Details gleicher Algorithmus. Das zu Grunde liegende Prinzip beruht bei allen untersuchten Organisationen auf der proportionalen Aufteilung des Topfes nach dem Anteil der individuellen gewichteten Punkte des Mitarbeiters an der Summe der gesamten vergebenen gewichteten Punkte, dies sich auf diesen Topf beziehen. Für die Gewichtung werden jeweils ein Entgeltgewichtungsfaktor und ein Zeitfaktor berücksichtigt. Kleinere Unterschiede ergeben sich in der genauen Bestimmung der jeweiligen Gewichtungsfaktoren. Außerdem hat die Regelung der Max-Planck-Gesellschaft die Besonderheit, dass nur Punktwerte größer gleich 6 in die beschriebene Berechnung einbezogen werden. Erwähnenswert ist außerdem die Möglichkeit beim Forschungsverbund Berlin, die individuelle Punktzahl des Mitarbeiters mit einem für alle gleich großen Sockel zu beaufschlagen. Dies läuft der Idee der nach Leistung differenzierten Bezahlung tendenziell entgegen. Eine Obergrenze für das individuelle Leistungsentgelt ist bei keiner der betrachteten Organisationen vorgesehen und die Auszahlung erfolgt bei allen in Form einer einmaligen Leistungsprämie.

## 5 Fazit

Ein wesentliches Ziel der Einführung der leistungsorientierten Vergütung mit dem TVÖD war die Etablierung einer neuen Personalführungs- und Steuerungskultur, die eine positive Wirkung auf die Motivation und Leistung der Beschäftigten haben sollte. Um die individuellen Bedingungen in verschiedenen Organisationen zu berücksichtigen, wurde für den Tarifbereich des Bundes ein Tarifvertrag abgeschlossen, der einen Rahmen für die Ausgestaltung des Leistungsentgelts vorgibt, welcher dann durch Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung zu konkretisieren ist. Mit den vorstehenden Ausführungen haben wir gezeigt, welche Vorgaben und Entscheidungsspielräume aus den tariflichen Regelungen resultieren und wie ausgewählte Forschungsorganisationen diese Spielräume konkret genutzt haben.

Es lässt sich feststellen, dass die Regelungen schon auf tariflicher Ebene umfangreich und kompliziert sind. Sie enthalten eine Reihe von Parametern, die den hier untersuchten Forschungseinrichtungen die Möglichkeit geben, die konkrete Ausgestaltung ihren individuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen anzupassen. Dies erfordert aber seinerseits wieder ein umfassendes Regelwerk, welches in langwierigen Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten zu entwickeln ist. So hat sich gezeigt, dass die Umsetzung und Einführung der leistungsorientierten Vergütung ein langer und aufwändiger Prozess ist, der in den untersuchten Forschungsgesellschaften unterschiedlich weit vorangeschritten ist. Man darf durchaus die Frage aufwerfen, ob dem getriebenen Aufwand ein entsprechend großer Nutzen gegenüber steht.

Wie wir aufgezeigt haben, sollte die Wirkung der reinen Entgeltkomponente der leistungsorientierten Vergütung nicht überbewertet werden. Entscheidend ist vielmehr das Gesamtpaket aus Leistungsbewertung, Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch. Einen unmittelbaren Nutzen der Einführung der leistungsorientierten Vergütung sehen wir in der Implementierung verpflichtender Standards für die eingesetzten Mitarbeiterführungsinstrumente, die vorher in den betrachteten Forschungsorganisationen uneinheitlich oder gar nicht genutzt wurden. Durch die Verknüpfung mit dem Leistungsentgelt erhalten die in diesem Zusammenhang notwendigen Mitarbeitergespräche eine stärkere Bedeutung. Es ist für Vorgesetzte faktisch kaum noch möglich, sich den zu führenden Gesprächen zu verweigern. Dabei wird ihnen durch die Vorgaben ein Werkzeug an die Hand gegeben, das einen gewissen Standard erfüllt und einheitlich in der gesamten Organisation angewendet wird. Im Rahmen der Einführung wurden hierzu umfassende Führungskräftebildungen durchgeführt. Dies ist vielleicht gerade in Forschungsorganisationen sinnvoll, wo viele Führungskräfte zwar hervorragende Fachwissenschaftler sind, das Handwerk der Mitarbeiterführung aber meist nicht oder nur in geringem Umfang erlernt haben.

Als problematisch sehen wir dagegen den Umstand an, dass die Kopplung an das Leistungsentgelt es erforderlich macht, bei der Leistungsbewertung auf ein formalisiertes, merkmalsgestütztes Einstufungsverfahren zurückzugreifen. Das damit verbundene Objektivitätsparadigma galt in jüngerer Zeit eigentlich schon als überwunden. Die Möglichkeit von Zielvereinbarungen begrüßen wir dagegen. Dort, wo sich sinnvolle Ziele finden lassen, die den beschriebenen Anforderungen entsprechen, können sie eine wertvolle Instrumente der Personalführung und –steuerung sein.

Insofern lässt sich die Wirkung der Einführung der leistungsorientierten Vergütung in den untersuchten Forschungseinrichtungen heute noch nicht sicher prognostizieren. Es bleibt abzuwarten, ob die in allen Organisationen geplanten Evaluationen hier mehr Licht ins Dunkel bringen. Nach unserer Einschätzung wird die formale Ausgestaltung

des LoV-Systems diese Wirkung auch nur zum Teil determinieren. Mindestens genauso wichtig ist unserer Meinung nach die Art und Weise, wie die Vorgesetzten in den Organisationen mit dem gegebenen Instrumentarium umgehen. Hierin liegen gleichermaßen Risiken und Chancen.

---

Fazit

---

## 6

### Literaturverzeichnis

BMI (2006)

Bundesministerium des Innern: Rundschreiben Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für Beschäftigte des Bundes (LeistungsTV-Bund) vom 11. Dezember 2006.

BECKER (2001)

Becker, F.: Anreizsysteme als Instrument der Mitarbeiterführung, in: Eyer, E. (Hrsg.): Praxishandbuch Entgeltsysteme- Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf 2001, S. 11 – 26.

BERNOULLI (1738)

Bernoulli, D.: Specimen theoriae novae de mensura sortis, in: Commentarii academiae scientiarum imperialis petropolitanae, Tomus 5, 1738, S. 172 – 192. Englische Übersetzung: Exposition of a new theory on the measurement of risk, in: Econometrica (22), 1954, S. 23 – 36.

BREISIG (1998)

Breisig, T.: Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a.M. 1998.

BREISIG (2003)

Breisig, T.: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt a.M. 2003.

BREISIG (2006)

Breisig, T.: Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen – Methoden, Chancen und Risiken – Wissen für Betriebs- und Personalräte, 3. Auflage, Frankfurt a.M. 2006.

DE CHARMS (1976)

de Charms, R.: Enhancing motivation – Change in the classroom, New York 1976

DECI/ RYAN (1985)

Deci, E./ Ryan, R.: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, New York 1985.

DLR (2011)

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt: Homepage, URL:  
[http://www.dlr.de/desktopdefault.aspx/tabid-636/1065\\_read-1465/](http://www.dlr.de/desktopdefault.aspx/tabid-636/1065_read-1465/) (abgerufen am 14.02.2011)

DRUCKER (1954)

Drucker, P.: The practice of Management, San Francisco 1954.

DULISCH (1996)

Dulisch, F.: Leistungsprämien als Motivationsanreiz im öffentlichen Dienst, in: Verwaltungsrundschau 2/1996, S. 50 – 56.

EHLSCHEID/ MEINE/ VOGT (1997)

Ehlscheid, C./ Meine, H./ Vogt, W.: Wieviel Geld für wie viel Leistung? Entlohnungsgrundsätze und Leistungsbedingungen, in: Lang, K./ Meine, H./ Ohl, K. (Hrsg.): Arbeit – Entgelt – Leistung – Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, 2. Auflage, Köln 1997, S. 228 – 311.

FAMA (1989)

Fama, E.F.: Agency problems and the theory of the firm, in: Journal of Political Economy 88 (2), S. 288 – 307.

FORSCHUNGSVERBUND BERLIN (2011)

Forschungsverbund Berlin: Homepage, URL: [http://www.fv-berlin.de/01\\_vinzahlen.html](http://www.fv-berlin.de/01_vinzahlen.html) (abgerufen am 14.02.2011)

FORSCHUNGSZENTRUM JÜLICH (2011a)

Forschungszentrum Jülich: Homepage, Über uns – Zahlen und Fakten, URL: [http://www.fz-juelich.de/portal/ueber\\_uns/zahlen\\_fakten](http://www.fz-juelich.de/portal/ueber_uns/zahlen_fakten) (abgerufen am 14.02.2011)

FORSCHUNGSZENTRUM JÜLICH (2011b)

Forschungszentrum Jülich: Homepage, Über uns – Leitbild, URL: [http://www.fz-juelich.de/portal/ueber\\_uns/leitbild](http://www.fz-juelich.de/portal/ueber_uns/leitbild) (abgerufen am 14.02.2011)

FRAUNHOFER (2008)

Fraunhofer-Gesellschaft: Rundschreiben Nr. 2008/1/B2/R: Umsetzung der Regelungen des LeistungsTV Bund in der FhG vom 21. Januar 2008.

FRAUNHOFER (2010a)

Fraunhofer Gesellschaft: Jahresbericht 2009 – Mit neuer Energie, München 2010.

FRAUNHOFER (2010b)

Fraunhofer-Gesellschaft: Homepage, Über Fraunhofer, URL: <http://www.fraunhofer.de/ueber-fraunhofer> (abgerufen am 14.02.2011)

FREY (1997);

Frey, B.: Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München 1997.

FREY (2000)

Frey, B.: Wie beeinflusst Lohn die Motivation?, in Frey, B./ Osterloh, M.: Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, Wiesbaden 2000, S. 71 – 104

GRIEGER/ BARTÖLKE (1992)

Grieger, J./ Bartölke, K.: Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen, in: Sehlbach, R./ Pullig, K.-K. (Hrsg): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1992, S. 67 – 105.

GROSENICK (2007)

Grosenick, C.: Leistungsentgelte bei den Ländern: Mit ersten landesbezirklichen Tarifverträgen gemäß § 18 TV-KL ist bis Mitte 2007 zu rechnen, in: Die Personalvertretung 4/2007, S. 136 – 143.

GWK (2011)

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz: Homepage Pakt für Forschung und Innovation, URL: <http://www.pakt-fuer-forschung.de/index.php?id=30> (abgerufen am 14.02.2011).

HALLER (2007)

Haller, R.: Mitarbeiterführung in Wissenschaft und Forschung – Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, Berlin 2007.

HALLER (2010)

Haller, J.: Mitarbeitergespräche im Forschungs- und Wissenschaftsbereich: Führungsinstrumente im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung, in: Personalführung 11/2010, S. 50 – 57.

HELMHOLTZ GEMEINSCHAFT (2011)

Helmholtz-Gemeinschaft: Homepage, Über uns, URL: [http://www.helmholtz.de/ueber\\_uns/organisation/governancestruktur/](http://www.helmholtz.de/ueber_uns/organisation/governancestruktur/) (abgerufen am 14.02.2011)

HERZBERG (1966)

Herzberg, F.: Work and the nature of man, Cleveland 1966.

HERZBERG/ MAUSNER/ SNYDER (1959)

Herzberg, F./ Mausner, B./ Snyderman, B.: The motivation to work, New York 1959.

HENTZE/ GRAF (2005)

Hentze, J., Graf, A.: Personalwirtschaftlehre 2, 7 Auflage, Bern 2005.

HOLTBRÜGGE (2010)

Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 4. Auflage, Heidelberg et. al. 2010.

JENSEN/ MECKLING (1976)

Jensen, M.C., Meckling, W.H.: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs an ownership structure, in: Journal of Financial Economics 2 (4), S 305 – 360.

JOCHMANN-DÖLL/ TONDORF (2004)

Jochmann-Döll, A./ Tondorf, K.: Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor, Düsseldorf 2004.

LITSCHEN ET AL. (2006)

Litschen, K./ Kratz, F./ Weiß, J./ Zempel, C.: Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst – Die Herausforderung meistern, Heidelberg et al. 2006.

LEIBNIZ GEMEINSCHAFT (2011)

<http://www.leibniz-gemeinschaft.de/?nid=era&nidap=&print=0> (abgerufen am 13.02.2011)

LOCKE (1968)

Locke, E.A.: Toward a theory of task motivation and incentives, in: Organizational behavior and human performance, 3/ 1968, S. 157 – 189

LOCKE/ LATHAM (1990)

Locke, E.A./ Latham, G.P.: A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ 1990.

MATIASKE/ HOLTSMANN (2007)

Matiaske, W./ Holtmann, D.: Einleitung: Leistungsorientierung und –vergütung in öffentlichen Organisationen, in: Matiaske, W./ Holtmann, D. (Hrsg.): Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst, München 2007.

MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT (2011)

Max-Planck-Gesellschaft: Homepage, URL: [http://www.mpg.de/146017/Zahlen\\_Fakten](http://www.mpg.de/146017/Zahlen_Fakten) (abgerufen am 13.02.2011)

MCGREGOR (1960)

McGregor, D.: The human side of enterprise, New York 1960.

NEUMANN/MORGENSTERN (1944)

Neumann, J.v./ Morgenstern, O.: Theory of games and economic behaviour, Princeton 1944.

NOTZ (1975)

Notz, W.: Work motivation and the negative effects of extrinsic rewards. A review with implications for theory and practice, in: American Psychologist 30, S. 884 – 891.

ODIORNE (1967)

Odiorne, G.: Management by Objectives – Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967.

OECD (2005)

OECD: Performance related pay policies for government employees – Leistungsbezogene Vergütungspolitik für Staatsbedienstete, Zusammenfassung auf Deutsch, Paris 2005.

PIETRUSCHKA (2000)

Pietruschka, S.: Psychologische Grundlagen für eine Führung mit Zielvereinbarungen, in: Jetter, F./ Skrotzki, R. (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche, Stuttgart 2000, S. 38 – 48.

REFA (1976)

REFA – Verband für Arbeitsstudien e.V. (Hrsg): Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 2 Datenermittlung, München 1978.

ROETTEKEN (2006)

Roetteken, T.v.: Dienstvereinbarungen zur Einführung von Leistungsentgelten im Bereich des Bundes, in: ZTR Nr.11/2006, 573 ff.

ROSENSTIEL (2007)

Von Rosenstiel, L. : Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Auflage, Stuttgart 2007.

ROSS (1973)

Ross, S.A.: The economic theory of agency: The principal's problem, in : American Economic Review 63 (2), S. 201 – 222.

SCHANZ (1991)

Schanz, G.: Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen, in: Schanz, M. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S. 3 – 30.

SCHETTGEN (1996)

Schettgen, P.: Arbeit – Leistung – Lohn: Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozio-ökonomischer Perspektive, Stuttgart 1996.

SCHOPPE (1995)

Schoppe, S.: Moderne Theorie der Unternehmung, München 1995.

SCHREYÖGG (2008)

Schreyögg, G.: Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

SLUSHER/ SIMS (1977)

Slusher, E.A./ Sims, H.P.: Das Zielsetzungsgespräch in MbO-Systemen – zur Verpflichtung von Mitarbeitern gegenüber Zielen, in: Zeitschrift für Organisation 2/ 1977, S. 22 – 40.

SPONER/ STEINHERR (2008)

Sponer, W.-D./ Steinherr, F.: Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst, Gesamtausgabe Kommentar, Loseblattsammlung, Heidelberg, § 18 Bearbeiter: Sponer, Stand: März 2008.

TAYLOR (1913)

Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München 1913.

TONDORF (2007)

Tondorf, K.: Leistungsentgelte und Zielvereinbarungen im öffentlichen Dienst – Anwendung, Probleme, Gestaltung, Düsseldorf 2007.

WÄCHTER (1989)

Wächter, H.: Lohnanreiz und Arbeitsmotivation, in: Emmerich, K./ Harges, H.-D./ Sadowski, D./ Spitznagel, E. (Hrsg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes, Nürnberg 1989, S. 39 – 51.

WÄCHTER (1991)

Wächter, H.: Tendenzen der betrieblichen Lohnpolitik in motivationstheoretischer Sicht, in: Schanz, M. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S. 195 – 214.

WAGNER/ GRAWERT (1991)

Wagner, D./ Grawert, A.: Motivation und Entgelt – ein vielschichtiges Problem, in: Personal 10/1991, S. 346 – 350.

WILLENSBACHER (1989)

Willensbacher, K.: Motivationswirkung leistungsbezogener Entgeltsysteme in Gegenwart und Zukunft, Sonderdruck aus: Arbeitgeber Nr. 216/217, 1989.

VROOM (1964)

Vroom, V.H.: Work and Motivation, New York 1964.

## 7

# Verzeichnis der verwendeten Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen

---

Verzeichnis der verwendeten  
Tarifverträge und  
Betriebsvereinbarungen

---

### GBV DLR

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR): Gesamtbetriebsvereinbarung über die betriebliche Gestaltung des Leistungsentgelts gemäß §18 TVöD-Bund und des Tarifvertrags über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten<sup>1</sup> des Bundes (LeistungsTV-Bund), 2008.

### GBV Fraunhofer

Fraunhofer Gesellschaft: Pilot-Gesamtbetriebsvereinbarung über die Gestaltung des Leistungsentgelts, Version 1.1, 2010.

### GBV FZ Jülich

Forschungszentrum Jülich GmbH: Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen dem Vorstand des Forschungszentrum Jülich GmbH und dem Gesamtbetriebsrat des Forschungszentrum Jülich GmbH über die Einführung des Leistungsentgelts im Forschungszentrum Jülich GmbH, 2010.

### GBV Max-Planck

Max-Planck-Gesellschaft (MPG): Gesamtbetriebsvereinbarung zur einmaligen Verteilung von Leistungsentgelt, 2010.

### LeistungsTV

Tarifvertrag über das Leistungsentgelt für die Beschäftigten des Bundes vom 25. August 2006

### RBV FV Berlin

Forschungsverbund Berlin e.V. (FVB): Rahmenbetriebsvereinbarung zur Umsetzung des Leistungsentgelts gemäß § 18 TVöD und LeistungsTV-Bund im Forschungsverbund Berlin e.V., 2008.

### TVöD

Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) vom 13. September 2005, zuletzt geändert durch Änderungstarifvertrag Nr. 5 vom 27. Februar 2010.