

E. Logik und Formulierung

Logisches Vorgehen und exakte Formulierung erleichtern das Verständnis

Ungenau oder missverständliche Formulierungen oder sich widersprechende Regelungen in den Dienst- oder Betriebsvereinbarungen sind häufig der Ausgangspunkt für Streitigkeiten, die schon im Vorfeld vermieden werden können. Selbst bei der sorgfältigsten Eigenkontrolle der Betriebsparteien schleicht sich manchmal beim Abschluss der Dienst- oder Betriebsvereinbarungen ein Fehler ein. Hier kann es an der notwendigen Distanz fehlen, um eine tatsächliche Logikprüfung vornehmen zu können.

Tipp

Korrektur der Dienst- oder Betriebsvereinbarung

Lassen Sie ihre Dienst- oder Betriebsvereinbarung von einem unabhängigen Dritten (Rechtsanwälte, Sachverständige, Berater, Beschäftigte) überprüfen, der mit dem notwendigen Fachwissen neutral den Wortlaut beurteilt und den tatsächlichen Regelungsgehalt aufzeigt. Die Beteiligten werden erstaunt sein, wie das Ergebnis von den eigenen Vorstellungen abweicht.

Die Formulierung von fehlerfreien kollektivrechtlichen Normen ist eine Kunst und gerade bei kontroversen Verhandlungen kaum zu erreichen. Wenn die Formulierungen Kompromisse zwischen den betrieblichen Parteien darstellen, die beiden Interessenrichtungen entsprechen sollen, wird häufig mehr auf den Wortlaut als auf den gewünschten Regelungsgehalt geachtet. Eine „perfekte“ Dienst- oder Betriebsvereinbarung ist unter diesen Umständen aus der Natur der Sache nicht zu erreichen. Für die Praxis ist es aber völlig ausreichend, wenn die Regelungen konsistent sind, also keine Widersprüche in sich oder zum Tarifvertrag enthalten. Schwerpunktmäßig sol-

len typische Fallgestaltungen rund um die Auszahlung des Leistungsentgelts vorgestellt werden. Diese wirken sich naturgemäß schwerwiegender aus, während Regelungen zu den Schulungen der Führungskräfte, zu der Betrieblichen Kommission oder den Mitteilungspflichten gegenüber dem Personal- oder Betriebsrat für die Durchführung des Systems nicht entscheidend sind.

Tip

Sondertatbestände

Vermeiden Sie es, zu viele Sondertatbestände auf unterschiedliche Weise zu regeln. Kennzeichen einer problematischen Regelung ist es, wenn dazu wieder Ausnahmen geregelt werden müssen. Stellen Sie die gesamte Regelung auf den Prüfstand der Zweckmäßigkeit und der Bedeutung für die Leistungsdifferenzierung. Ist sie wirklich nötig oder soll damit nur eine Scheinungerechtigkeit behoben werden?

1. Allgemeine Problemfälle bei der Formulierung – Lösungsansätze

Auch nach mehr als zwei Jahren der Anwendung und Umsetzung des § 18 TVöD fällt auf, dass die Betriebsparteien viel Mühe auf die Komplexität der Auszahlungsmechanismen verwenden und die entscheidende Umsetzung, d. h. die Berechnung aus dem Auge verlieren. Dabei wird auch nur selten ein Augenmerk auf das Erfordernis der technischen Umsetzung des Auszahlungsprozesses gelegt. Dabei ist selbst bei kleineren Arbeitgebern die Abrechnung der leistungsorientierten Bezahlung ohne IT-Unterstützung nicht vorstellbar. Hier mag es auch eine Rolle spielen, dass sich die Betriebsparteien erst nachträglich Gedanken über die Umsetzung machen, dann aber zum Teil eine Dienst- oder Betriebsvereinbarung vorliegt, die einen hohen manuellen Pflegeaufwand erfordert. Dieser Effekt ist jedoch leicht zu vermeiden, wenn man den Grundsatz bedenkt: Einfach halten. Es reicht zunächst ein Grundgerüst. Wenn sich herausstellt, dass Verfeinerungen notwendig sind, kann die Betriebliche Kommission immer noch Änderungen vorschlagen.

FALLBEISPIEL

Eine Prüfung hat ergeben, dass sich die Regelungen zur Auszahlung praktisch nicht umsetzen lassen. Erschüttert sitzen die Personalratsvorsitzende Frau Bauer und der Personalamtsleiter Röhrich vor den Ergebnissen, die bei einer probeweisen Berechnung des Leistungsentgelts durch die Mitglieder der Betrieblichen Kommission herausgekommen sind. „Wir müssen wohl noch einmal die Formulierungen nacharbeiten“, seufzt Frau Bauer. Diese Situation kann durch eine Vorprüfung vermieden werden.

... Fortsetzung folgt ...

Aber auch in den Fällen, in denen die Betriebsparteien an die Berechnung am Ende des Beurteilungszeitraumes denken, werden häufig menschliche Kategorien angelegt, d. h. die Dienst- oder Betriebsvereinbarung will die gesamte Abrechnung so gestalten, dass sie für eine menschliche Betrachtung optimiert ist. Dazu gehören insbesondere Rundungsvorschriften, Umstellungen der Kalendertage oder Monate bei Fehlzeiten auf ein Dezimalsystem oder unterschiedliche Behandlung von identischen Sachverhalten bei unterschiedlichen Fallgestaltungen. Hierbei wird übersehen, dass damit der technischen Umsetzung weitere Schwierigkeiten in den Weg gelegt werden. Computerprogramme können in der Regel sehr gut rechnen, sind jedoch nicht in der Lage, Zahlen nach Fallgestaltungen „auszulegen“. Dies muss ihnen auf sehr kompliziertem Wege erst beigebracht werden. Möchten Sie dennoch an diesen Umdenkprozessen bei der Auszahlung festhalten, dann wird ein Standardprodukt häufig nicht ausreichen bzw. Sie müssen sich eine teure Einzelfalllösung anschaffen.

Beispiele: Humanisierung von Rechenlogik

1. Für jeden vollen Monat, in dem das Arbeitsverhältnis wegen Elternzeit, Freistellungsphase der Altersteilzeit oder Ableistung des Wehrdienstes ruht, verringert sich der Anspruch im Verhältnis um 10 %.

Problem: Umrechnung vom 12-Monatssystem auf ein Dezimalsystem. Hierfür besteht grundsätzlich kein Anlass. Im Gegenteil wird hierdurch eine Ungleichbehandlung der Betroffenen implementiert.

Lösung: Für jeden vollen Monat verringert sich der Anspruch um $\frac{1}{12}$ (Beurteilungszeitraum = Jahr).


2. In einem Kombisystem wird für die Zielvereinbarung ein Bewertungsraum von 10, 20, 30 und 50 Punkten vereinbart. Für die systematische Leistungsbewertung wird ein Schulnotensystem von 1–6 eingeführt. Die Verknüpfung beider Leistungsmaßstäbe ist nicht geregelt.

Problem: Die Leistung muss für die Berechnung vereinheitlicht werden. Ohne klare Regelung kann ein Programm die unterschiedlichen Bewertungssysteme nicht verknüpfen.

Lösung: Die Leistung für Zielvereinbarung und systematische Leistungsbewertung wird einheitlich im Zahlensystem von 0–50 gewichtet. Dabei kann die systematische Leistungsbewertung andere Abstufungen aufweisen. Für die Berechnung ist entscheidend, dass die beiden Einzelwerte in ein einheitliches System überführt werden können.

3. In einer Variation wird zwar eine Verknüpfung hergestellt, diese weicht jedoch von einem linearen Bezug ab. So soll die Note 1 noch 50 Punkten entsprechen. Die Note 2 aber 37 Punkten, die Note 3 soll 25 Punkten und die Note 4 soll 10 Punkten entsprechen. Die Noten 5 und 6 werden nicht berücksichtigt. Das Gesamtergebnis muss dann auf die Einzelwerte 10, 20, 30 oder 50 aufgerundet werden.

Problem: Hier verbergen sich gleich zwei Probleme. Das erste betrifft die nicht lineare Zuordnung der Bewertungsmaßstäbe, die zu einer nicht durchschaubaren Wertigkeit der einzelnen Kriterien führt. Die Leistungsbewertung ist für den Mitarbeiter



nicht transparent. Grundsätzlich können die bekannten Programme auch verschiedene Systeme miteinander kombinieren, soweit es sich um einen linearen Bezug handelt. Dies ist aufgrund einer zweistufigen Zuordnung in diesem Beispiel wiederum nicht darstellbar.

Lösung: Auf Rundungen von Zwischenergebnissen sollte weitestgehend verzichtet werden. Sie schaffen nur eine Scheinerleichterung. Ein einheitlicher Bewertungsmaßstab ist auch für die Anwender transparenter.

Es gibt noch unzählige weitere Fallgestaltungen, die aus der Überlegung heraus geboren werden, eine Vereinfachung zu bewirken, am Ende jedoch nur weitere Berechnungsschritte nach sich ziehen, die mit der eigentlichen Leistungsdifferenzierung aber nichts zu tun haben. In diese Kategorie fällt die Aufteilung der Teilzeitbeschäftigten in Gruppen, die unterschiedlichen Teilern zugewiesen werden. Es ist unklar, welchen Vorteil es hat, die Beschäftigten zwischen 38,9 Stunden und 30 Stunden, 29,9 Stunden bis 20 Stunden sowie unter 20 Stunden rechnerisch gleich behandeln zu wollen. Ein Leistungsgedanke verbirgt sich dahinter kaum. Für die Berechnung kann jetzt aber nicht der „normale“ Teilzeiteiler im Verhältnis zu einem Vollzeitbeschäftigten angelegt werden, sondern es muss ein weiterer Rechenschritt eingebaut werden. Diesen Rechenschritt muss man einer IT-Lösung jedoch „beibringen“. Aus den vorhandenen Daten der Personalverwaltungssoftware ergibt sich eine solche Gruppenbildung jedenfalls nicht. Eine Regelung zur Teilzeit sollte sich daher an dem Grundgedanken des § 24 Abs. 2 TVöD orientieren.

Bei der Abfassung einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung sollte man daher darauf achten, möglichst mit den vorhandenen Daten aus dem realen Arbeitsverhältnis zu arbeiten. Diese können in der Regel unproblematisch aus der Personalverwaltung übernommen werden. Dabei macht es einer Software nichts aus, mit langen

Zahlenkolonnen zu rechnen. Eine nicht zur Leistungsdifferenzierung dienende Umrechnung von Zahlen oder Rundungsvorschriften während des Rechenvorgangs erschweren lediglich die technische Umsetzung. Daher sollte auf solche Zwischenschritte nach Möglichkeit verzichtet werden.

2. Aufteilung des Budgets – einfache Lösung

Wie bereits dargestellt, ist es aus der Sicht der heterogenen Leistungsbeurteilungsmaßstäbe zwischen unterschiedlichen Führungskräften sinnvoll, das Gesamtbudget des § 18 Abs. 3 TVöD auf Teilbudgets nach unterschiedlichen Regeln aufzuteilen. Anderenfalls könnten die Beschäftigten von großzügigeren Führungskräften überproportional hohe Leistungsentgelte erzielen, obwohl ihre „Leistung“ sich nicht von denen unterscheiden, die von einer ambitionierteren Führungskraft bewertet werden. Teilbudgets verhindern so eine nicht durch Leistung gerechtfertigte Umverteilung des Gesamtbudgets. Doch sollte auch bei der Formulierung darauf geachtet werden, dass das Auszahlungspostulat des § 18 Abs. 3 TVöD eingehalten wird.

Problematische Formulierungen in DV

Bei der Formulierung aus einer Dienstvereinbarung „*Das Budget wird anteilig zwischen den Beschäftigten aufgeteilt*“ bestand sicherlich eine konkrete Vorstellung, wie der Anteil der Beschäftigten zu berechnen ist, welche Berechnungsgrundlagen eine Rolle spielen und wie diese ins Verhältnis zu setzen sind. In der Dienst- oder Betriebsvereinbarung fehlt jedoch ein entsprechender Hinweis. Da es keinen „natürlichen“ Verteilungsmodus gibt, kann es an dieser Stelle zu Differenzen bei der Anwendung kommen. Denkbar ist eine Verteilung nach Köpfen, nach Planstellen, nach Eingruppierung, nach Vorjahresentgelt oder einem frei definiertem Verteilungsschema.

Andere Dienst- oder Betriebsvereinbarungen überlassen die Aufteilung dem Tarifvertrag. Dort heißt es:


„Das Budget wird nach den Grundsätzen des § 18 Abs. 3 TVöD aufgeteilt.“ oder „Die Teilbudgets werden aus den Anteilen der Mitarbeiter nach § 18 Abs. 3 TVöD gebildet.“

Bei diesen Aufteilungsregelungen bleibt unberücksichtigt, dass § 18 Abs. 3 TVöD/VKA nur eine reine Berechnungsvorschrift für das Gesamtvolumen (Budget) darstellt, aber nicht einen Anspruch des jeweiligen Beschäftigten regelt.

Durch diese Formulierung bleibt z. B. genau das Ausscheiden von Beschäftigten unberücksichtigt, mit der Folge, dass deren Anteil nicht auf ein Teilbudget verteilt wird, sondern im Budget bestehen bleibt. Dies ist aber weder gewollt noch zulässig. Rückt für den ausgeschiedenen Beschäftigten jetzt ein anderer Beschäftigter nach, muss dieser zwar auch ein Leistungsentgelt erhalten, rechnerisch kann er es aber nur von den Anteilen der übrigen Beschäftigten bekommen, da er selbst im Vorjahr noch nichts zum Budget nach § 18 Abs. 3 TVöD/VKA beigetragen hat und daher im Budget auch für ihn kein Betrag vorgesehen ist. Aufgrund solcher Veränderungen in der Beschäftigtenstruktur einer Abteilung wird eine absolut „gerechte“ Verteilung im Sinne von 1:1 aus den Vorjahresentgelten gar nicht möglich sein, das System muss aber dafür sorgen, dass das Gesamtbudget vollständig auf die Mitarbeiter verteilt wird. Hinzu kommen auch noch Umwälzungen der Organisationsstruktur, Outsourcingmaßnahmen oder Abteilungswechsel im Beurteilungsjahr. Der Bezug auf § 18 Abs. 3 TVöD ist deswegen nicht zu empfehlen, weil damit nur das vergangene Jahr abgebildet werden kann, nicht aber die aktuelle Situation.

Aufteilung nach bekannten Größen

Um derartige Fälle bei der Bildung von Teilbudgets zu umgehen, empfiehlt sich die Orientierung an bekannten Größen, die die Per-



sonalsituation zum Zeitpunkt der Leistungsbewertung widerspiegelt. So hat etwa das Tabellenentgelt als Bezugsgröße den Vorteil, dass es für jeden Beschäftigten zum Zeitpunkt der Verteilung relativ einfach zu ermitteln ist. Ebenfalls praxisnah ist eine Regelung, die den Entgeltfaktor im Punktwertmodell als Verteilungsfaktor wählt. Dadurch wird sichergestellt, dass die Budgetverteilung auch der Gesamtgewichtung der Auszahlungsfaktoren in den Teilbudgets unabhängig von personellen Änderungen entspricht.

Textbaustein

Budgetverteilung I

Die Teilbudgets werden anteilig nach der Summe der Tabellenentgelte der Beschäftigten im Verhältnis zur Summe der Tabellenentgelte aller Beschäftigten aufgeteilt. Für Teilzeit wird das Tabellenentgelt anteilig im Verhältnis der vereinbarten Arbeitszeit zu der Arbeitszeit eines Vollzeitbeschäftigten berücksichtigt.

Um die Situation im Beurteilungsjahr noch besser abbilden zu können, empfiehlt es sich jedoch einen Bezugswert zugrunde zu legen, der auch alle Geschehnisse in dem Beurteilungszeitraum einbezieht, egal ob es sich dabei um Veränderungen des Arbeitsverhältnisses als Ganzem oder in Teilen handelt:

Textbaustein

Budgetverteilung II

Die Teilbudgets werden anteilig im Verhältnis der jeweiligen Entgelte, die an die Beschäftigten aus den Teilbudgets im Beurteilungszeitraum gezahlt wurden, zur Summe der gezahlten Entgelte aller Beschäftigten aufgeteilt.

Bei dieser Berechnung ist es nicht wichtig, welcher Zeitraum zugrunde gelegt wird, da die Personalverwaltungsprogramme in der Regel in der Lage sind, für jeden Zeitraum die entsprechenden Zahlen zu liefern. Ebenfalls unerheblich ist, welche Entgeltbestandteile dabei mit einfließen, da es nur um eine relative Verteilung geht.

So wird sichergestellt, dass das Gesamtbudget im Verhältnis zu den jeweiligen Einzelbudgets **anteilig** verteilt wird.

Rechenschritte:

$$\begin{aligned} \text{Budget} / \text{Summe aller Entgelte der Beschäftigten} &= \text{Zwischenwert} \\ \text{Zwischenwert} \times \text{Summe aller Entgelte der Beschäftigten in der} \\ &\text{Abteilung} = \text{Teilbudget} \end{aligned}$$

Je nach Personalsituation kann dies bedeuten, dass insgesamt mehr aber auch weniger Leistungsentgelt in der Abteilung verteilt werden kann. Dies gibt jedoch nur die tatsächliche Situation wieder und ist eine Folge der fixen Budgetberechnung einerseits und der Auszahlungsverpflichtung andererseits.

FALLBEISPIEL

Teilbudgets

In Altburg sollen 3 Abteilungsbudgets gebildet werden. Die Entgelte im Beurteilungszeitraum verteilen sich wie folgt: Abteilung 1 = Entgelt 200 000 €; Abteilung 2 = 250 000 €; Abteilung 3 = 150 000 €; das Budget beträgt 7 200 €. 3 Beschäftigte sind seit dem Vorjahr ausgeschieden und werden beim Entgelt nicht berücksichtigt, aber bei der Ermittlung des Budgets ist ihr Anteil eingeflossen.

Auf Abteilung 1 entfallen 2 400 € ($7\,200\text{ €} / 600\,000\text{ €} = 0,012\text{ €}$; $0,012\text{ €} \times 200\,000 = 2\,400\text{ €}$). Es wird in der Abteilung mehr ausgeschüttet, als es nach reiner Betrachtung des § 18 Abs. 3 TVöD vorgesehen wäre.

Abteilung 2 erhält 3 000 €.

Abteilung 3 erhält 1 800 €.

Das Gesamtbudget ist vollständig verteilt!

... Fortsetzung folgt ...

3. Teilzeiten und Fehlzeiten

Unklare Formulierungen finden sich häufig auch im Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Teilzeit und Fehlzeiten.

Gerade im **Punktwertmodell** stellt sich die Frage, wie sich diese Sonderfälle auf die Berechnung auswirken sollen. Dabei gibt es einen erheblichen Spielraum der Betriebspartner, die entsprechende Verteilungslogik auszugestalten. An dieser Stelle soll nicht vertieft die Gerechtigkeitsdiskussion aufgegriffen, sondern die entsprechende Abrechnungsregelung angeschaut werden. Gleichwohl sei der Hinweis erlaubt, dass es sich bei dem Leistungsentgelt um eine Zahlung handelt, die sich allein auf die erbrachte Leistung für den Arbeitgeber stützen soll. Weder soziale Ungerechtigkeiten noch persönliche Umstände dürfen eine Rolle spielen. Dies würde den Sinn und Zweck der Regelung konterkarieren.

In der Regel sehen Dienst- und Betriebsvereinbarungen vor, dass sich Teilzeit und Fehlzeit in irgendeiner Form auf das Leistungsentgelt auswirken.

Da es sich inhaltlich um die gleiche Regelung handelt, wird diese beispielhaft für die Teilzeit erörtert. Sie gilt entsprechend für Fehlzeiten, Ruhenszeiten und unterjährigen Beginn/unterjähriges Ende des Arbeitsverhältnisses.

Gemäß § 24 Abs. 2 TVöD werden bei Teilzeitbeschäftigten die Entgeltbestandteile des TVöD in dem Umfang anteilig gezahlt, der dem Anteil der individuell vereinbarten Arbeitszeit an der Arbeitszeit vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter entspricht.

In Dienst- und Betriebsvereinbarungen aus der Praxis ist häufig folgende Formulierung zu lesen:

*„Für Teilzeitbeschäftigte wird das **Leistungsentgelt** entsprechend dem Anteil der individuell vereinbarten Arbeitszeit an der Arbeitszeit vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter gezahlt.“*

Problem: Logik-Fehler

Mit dieser Regelung kann eine vollständige Auszahlung des Budgets nicht gewährleistet werden und damit würden die übrigen

Beschäftigten einen Anteil des ihnen zustehenden Leistungsentgelts verlieren. Voraussetzung für die Verteilung des geringeren Leistungsentgelts an die Teilzeitbeschäftigten ist nach dieser Formulierung, dass das **Leistungsentgelt** bereits berechnet worden sein muss – andernfalls kann es nicht gekürzt werden. Das **Punktwertmodell** setzt aber für eine Abrechnung zwingend voraus, dass alle Berechnungsfaktoren vollständig und endgültig vorliegen (Budget, Leistungsmessung, Berechnungsfaktoren), also auch der Anteil, der den Teilzeitbeschäftigten zustehen soll. Nur so kann eine relative Verteilung des Budgets über alle Beschäftigten ermittelt werden. Eine nachträgliche Korrektur führt daher zwingend zu einem Fehl- oder Restbetrag. Wenn also wie in diesem Fall das Leistungsentgelt der Teilzeitbeschäftigten gekürzt wird, bleibt zwingend ein Restbetrag aus der Kürzung unverteilt übrig. Dies entspricht nicht dem Auszahlungspostulat des TVöD. Der Bezug sollte daher nicht erst zum fertig errechneten Leistungsentgelt hergestellt, sondern muss schon bei der Berechnung berücksichtigt werden.

Textbaustein

Teilzeit und Arbeitszeit

Teilzeitbeschäftigte werden bei der Berechnung des Leistungsentgelts mit dem Anteil berücksichtigt, der ihrer individuell vereinbarten Arbeitszeit im Verhältnis der Arbeitszeit vergleichbarer Vollzeitbeschäftigter entspricht.

Rechenschritt:

Ergebnis aus Leistungskarte × Teilzeit = Individuelle Leistungspunkte

Eine etwas elegantere Variante knüpft die Verteilung des Leistungsentgelts an das Jahresentgelt oder das Entgelt, das im vom Kalenderjahr abweichenden Beurteilungszeitraum gezahlt wurde. Dadurch werden Teilzeit, Fehlzeiten nach Ende der Entgeltfortzahlung, Ruhenszeiten und unterjähriger Beginn oder Ende des

Arbeitsverhältnisses mit einem einzigen Rechenschritt berücksichtigt. So sparen Sie sich umfangreiche Regelungen in der Dienst- oder Betriebsvereinbarung (siehe S. 108 unten).

Textbaustein

Teilzeit und Entgelt

„Die Leistung der Beschäftigten wird bei der Berechnung des Leistungsentgelts mit dem individuellen Jahresentgelt/Entgelt im Beurteilungszeitraum gewichtet.“

Rechenschritt:

Ergebnis aus Leistungskarte × Vorjahresentgelt = Individuelle
Leistungspunkte

Indem neben der festgestellten „Leistung“ als solcher auch die übrigen relevanten Umstände der Arbeitsleistung einbezogen werden, sind die tarifvertraglichen Vorgaben erfüllt und die individuelle Situation der Beschäftigten berücksichtigt.

4. Durchschnittsberechnung und Auszahlungsverpflichtung bei Personalräten

Ein typisches Beispiel für einen Logikfehler ist folgende Formulierung: *„Freigestellte Personalräte (bzw. Betriebsratsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte usw.) erhalten als Leistungsentgelt den Durchschnitt aller Leistungsentgelte der Beschäftigten ihrer Entgeltgruppe.“*

Diese zunächst sehr überzeugende Regelung trägt einen unauflösbaren Zirkelschluss in sich und ist in der Praxis nicht umzusetzen. Als leichter Fehler ist darüber hinaus anzumerken, dass nicht geregelt ist, ob bei den übrigen Beschäftigten auch diejenigen mit zu berücksichtigen sind, die aus sonstigen Gründen vom Leistungsentgelt ausgeschlossen wurden, z. B. weil sie vorzeitig ausgeschieden sind. Sollten die „Null-Leistungen“ dieser Beschäftigten in den Durchschnitt einfließen, würde dies das Ergebnis für die Personalräte verschlechtern. Daher sollte der Durchschnitt immer



nur über solche Beschäftigtengruppen gebildet werden, für die auch ein Leistungsergebnis festgestellt worden ist.

Problematisch am Bezug zum betragsmäßigen Durchschnitt des Leistungsentgelts ist, dass zur Berechnung des Leistungsentgelts der übrigen Beschäftigten ein vorher festgelegtes Gesamtbudget herangezogen werden muss. Darin sind grundsätzlich auch die fiktiven Anteile der freigestellten Personalräte enthalten. Dies bedeutet, dass nach der Berechnung der Leistungsentgelte der Beschäftigten das Gesamtbudget ausgeschöpft ist. Für die Personalräte bliebe dann nichts übrig.

Ebenfalls ist es unmöglich, den Anteil der Personalräte schon im Vorwege aus dem Gesamtbudget herauszurechnen, da noch nicht feststeht, wie hoch das durchschnittliche Leistungsentgelt sein wird. Die Höhe soll ja erst noch bestimmt werden. Hierdurch würden andere Beschäftigte benachteiligt, die einen sehr hohen Leistungswert haben, wenn durch einen zu hohen Vorwegabzug für Personalräte ein Restbetrag übrig bleibt. Insofern gleicht dieser Fall dem Beispiel bei der Regelung zur Teilzeit (s. o.).

Auch der Bezug auf die Entgeltgruppe als Referenzbezug ist nicht unproblematisch, wenn das System mehrere Teilbudgets vorsieht, in denen unterschiedliche Führungskräfte die Leistung bewerten. Jede Führungskraft hat ein eigenes Leistungsniveau – aus diesem Grund werden Teilbudgets gebildet. Durch die Aufteilung in mehrere Teilbudgets werden leistungsfeindliche Umverteilungen vermieden, die entstehen, wenn eine großzügige Führungskraft mehr Geld für ihre Beschäftigten erzielt als eine strengere Führungskraft. Auch durch eine Durchschnittsbildung werden diese Unterschiede nicht aufgehoben. Es wird daher nur ein Scheindurchschnitt ermittelt, der zu dem Leistungsniveau in der Abteilung der Führungskraft, zu der der Personalrat gehört, keinen Bezug hat. Der Personalrat wird daher im Verhältnis zu den anderen Beschäftigten des Teilbudgets zu gut oder zu schlecht bewertet.

Dieser Konflikt ist durch eine simple Änderung zu beheben:

Textbaustein

Personalräte

Personalräte erhalten als Leistungsbeurteilung den Durchschnitt aller **Leistungsbeurteilungen** der übrigen Beschäftigten ihrer Entgeltgruppe/ihrer Abteilung, die eine Leistungsbewertung erhalten haben.

Durch den Bezug auf die durchschnittliche Leistungsbewertung (oder Leistungspunkte) kann die Berechnung des Entgelts ohne Zirkelschluss durchgeführt werden. Die Personalräte werden bei der Verteilung mit dem durchschnittlichen Punktwert sofort mit berücksichtigt. Ob die Entgeltgruppe die richtige Bezugsgruppe ist, kann als nicht offensichtlich rechtswidrige Variante offen bleiben, da die Praktikabilität der Dienst- oder Betriebsvereinbarung im Übrigen nicht in Frage gestellt wird. Denkbar sind jedoch auch andere Bezugsgrößen, etwa der Durchschnitt aller Beschäftigten einer Abteilung oder aller Beschäftigten des Arbeitgebers. Um ein einheitliches Bewertungsmuster abbilden zu können, empfiehlt sich aber der Bezug zu den Beurteilungen der jeweiligen Führungskraft – unabhängig von der Eingruppierung.

1. Im Punktwertmodell sollte ein Durchschnitt immer

- an der Leistungserreichung der anderen Beschäftigten festgemacht werden. (1)
- am Leistungsentgelt der anderen Beschäftigten festgemacht werden. (2)
- vermieden werden. (3)

2. Bei der Berechnung sollte bis zum Endergebnis

- jeder Betrag auf eine volle Ziffer gerundet werden. (1)
- Tage, Wochen und Monate immer ins Dezimalsystem umgewandelt werden. (2)
- nicht in die mathematischen Grundregeln eingegriffen werden. (3)

3. Die Aufteilung in Teilbudgets ist sinnvollerweise

- streng nach den Regeln des § 18 Abs. 3 TVöD zu vollziehen. (1)
- variabel nach den Umständen zum Zeitpunkt der Leistungsbeurteilung zu gestalten. (2)
- nach Köpfen zu vollziehen. (3)

4. Die Dienstvereinbarung sollte

- durch Dritte auf Konsistenz der Regelung und Verständlichkeit untersucht werden. (1)
- niemals Außenstehenden gezeigt werden. (2)
- zur Personalakte genommen werden. (3)

5. Personalräte

- können nach einer Durchschnittsbetrachtung einbezogen werden. (1)
- bekommen kein Leistungsentgelt. (2)
- erhalten grundsätzlich ihren Anteil gemäß § 18 Abs. 3 TVöD. (3)

Die Lösung finden Sie auf Seite 209.