

## (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung?

Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung

160 Seiten | 2005 | EUR 10.80 | sFr 17.90  
ISBN 3-89965-152-9 1



**Kurztext:** Welche Funktion hat eine leistungsorientierte Vergütung und welche Chancen und Risiken ergeben sich für Beschäftigte daraus? Und: Wann kann von einer (geschlechter-)gerechten Leistungsvergütung gesprochen werden?

Die Autorinnen gehen der Frage nach, inwieweit die Systeme der Leistungsbezahlung den Grundsatz der Entgeltgleichheit einlösen. Es gibt zwar zahlreiche Untersuchungen zu leistungsorientierter Bezahlung, jedoch

wurde keine unter dem Aspekt der geschlechtergerechten Leistungsbezahlung analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass in den Regelungen vielfältige Einfallstore für Diskriminierungen zu finden sind.

Dabei würde es zu kurz greifen, die Resultate nur unter dem engen Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit zu betrachten. Sie sind in einem weiteren Sinne verteilungspolitisch bedeutsam. Darüber hinaus geht es nicht nur um Geschlechtergerechtigkeit, sondern zugleich um Entgeltgerechtigkeit zwischen Beschäftigten in unteren und oberen Hierarchiestufen, zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten, zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten. Und nicht zuletzt: Wenn Leistungsvergütungen gezahlt werden (sollen), muss es auch wirklich um Leistung gehen. Dies ist keinesfalls selbstverständlich! Vielfach sind leistungsfremde Verteilungsgesichtspunkte ausschlaggebend, so z.B. die Hierarchie, (geschlechterbezogene) Vorurteile oder Quoten.

Gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

### Die Autorinnen:

**Dr. Karin Tondorf** ist Diplom-Soziologin, vormals wissenschaftlich tätig an der Freien Universität Berlin, am WZB Berlin und an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Sie forscht und berät zu den Arbeitsschwerpunkten Modernisierung von Entgeltsystemen, Gender Mainstreaming und Verwaltungsreform/Zielvereinbarungen. **Dr. Andrea Jochmann-Döll** ist Diplom-Kauffrau und war früher in der Stahlindustrie tätig. Sie forscht zur Modernisierung und diskriminierungsfreien Gestaltung von Entgeltsystemen und ist als Organisationsberaterin und Trainerin tätig, u.a. im Bereich Gender Mainstreaming. Beide Autorinnen sind Leiterinnen von GEFA-Forschung + Beratung (Gender, Entgelt, Führung, Arbeit). Zum Thema Leistungsvergütung ist von ihnen bereits erschienen: Monetäre Anreizsysteme im öffentlichen Sektor. Bestandsaufnahme - Analysen - Gestaltungsempfehlungen, edition der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 119, Düsseldorf 2004

### Leseprobe 1

#### Vorbemerkung der Autorinnen

Die vorliegende Arbeit stellt ein Teilelement umfangreicherer Forschungsarbeiten dar, die wir zum Themenkomplex "Leistungsvergütung" durchgeführt haben. Sie ist einzuordnen in die grundsätzliche Fragestellung, welche Funktion eine leistungsorientierte Vergütung überhaupt hat und welche Chancen und Risiken sich für Beschäftigte daraus ergeben. Diese Fragen wurden ausführlicher im Rahmen unserer Studie "Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor"[1] thematisiert, die eine Bestandsaufnahme der Tarifregelungen von Mitte der 1990er Jahre an vornimmt und diese bewertet. Unsere Bilanz ist ernüchternd: Zum einen wurde von den angebotenen tariflichen und gesetzlichen Rahmenregelungen nur zögerlich Gebrauch gemacht – entgegen lautstarken Forderungen, das Leistungsprinzip in der Bezahlung müsse doch endlich auch im öffentlichen Sektor durchgesetzt werden. Zum anderen zeigten die Ergebnisse, dass insbesondere merkmalsorientierte Beurteilungssysteme in hohem Maße intransparent sind und unter dem Aspekt der Entgeltgerechtigkeit die Note "mangelhaft" verdienen. Prinzipiell stellt sich bei jeder Vergütungskomponente die Verteilungsfrage auf zwei Ebenen: zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und

innerhalb der Belegschaft. Die Kalküle der Arbeitgeber, mittels leistungsbezogener Vergütung Kosten zu sparen und Risiken auf die Beschäftigten abzuwälzen, werden nicht nur bei der Finanzierung des "Topfes", sondern auch bei der Auswahl der Leistungskriterien erkennbar. Hier ist ein deutlicher Trend zu erfolgsbezogenen, nicht direkt beeinflussbaren Leistungskriterien zu erkennen. Mit dieser neuen vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanzierten Studie erhielten wir nun die Möglichkeit, Fragen der gerechten Verteilung von Leistungsvergütungen zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten näher zu untersuchen. Drei Botschaften wollen wir mit den Ergebnissen dieser Untersuchung verbinden. Die erste Botschaft lautet: Es würde zu kurz greifen, die Resultate nur unter dem engen Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit zu betrachten, sie sind in einem weiteren Sinne verteilungspolitisch bedeutsam. Denn Arbeitgeber können aus einer Politik der Ungleichbehandlung einen wirtschaftlichen Vorteil ziehen, so z.B. durch den Ausschluss bestimmter weiblicher Beschäftigtengruppen von der Leistungsvergütung oder durch ihre finanzielle Schlechterstellung. Die zweite Botschaft: Es geht nicht nur um Geschlechtergerechtigkeit, sondern zugleich um Entgeltgerechtigkeit zwischen Beschäftigten in unteren und oberen Hierarchiestufen, zwischen Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten, zwischen befristet und unbefristet Beschäftigten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die zur Verfügung stehenden rechtlichen Grundsätze zur Entgeltgleichheit zwischen Männern und Frauen auch für eine sozial gerechtere Verteilung von Leistungsentgelten zwischen anders abgegrenzten Gruppen der Belegschaft nutzbar gemacht werden können. Die dritte Botschaft: Wenn Leistungsvergütungen gezahlt werden (sollen), muss es auch wirklich um Leistung gehen. Dies ist keinesfalls selbstverständlich! Vielfach sind leistungsfremde Verteilungsgesichtspunkte ausschlaggebend, so z.B. die Hierarchie, (geschlechterbezogene) Vorurteile oder Quoten. Vor diesem Hintergrund entstand auch der Untertitel dieses Buches: "Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung". Wir wünschen eine anregende Lektüre. Karin Tondorf  
Andrea Jochmann-Döll

[1] Veröffentlicht von der Hans-Böckler-Stiftung, edition Nr. 119, 2004.

## Leseprobe 2

### Vorwort

ver.di hat sich in ihrer Satzung der Strategie des Gender Mainstreaming[1] verpflichtet. Für die Tarifpolitik bedeutet dies u.a., dass bestehende tarifliche Regelungen bezüglich der Wirkung auf Männer und Frauen zu analysieren sind und verändert werden müssen, wenn sie ein Geschlecht – in der Regel die Frauen – diskriminieren. Ebenso ist bei dem Abschluss neuer Tarifverträge konsequent darauf zu achten, dass keine geschlechtsspezifischen Diskriminierungen erfolgen. Gender Mainstreaming in der tariflichen Entgeltpolitik fordert daher alle tarifpolitischen Akteur/innen auf, die bisherige Tarifpraxis unter dem Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit zu betrachten und sich damit auf andere Sichtweisen und Wertvorstellungen einzulassen. Mit anderen Worten: Gewohntes Denken und Handeln in der Tarifpolitik ist kritisch unter dem Aspekt der Diskriminierungsgefahren zu hinterfragen. Mittelbar diskriminierende Regelungen in Vereinbarungen verbergen sich häufig hinter geschlechtsneutral erscheinenden Bestimmungen, Kriterien oder Verfahren. Doch auch solche "unverdächtigen" und formal gleichen Regelungen können diskriminieren, wenn sie auf ungleiche Arbeitssituationen, Lebenslagen und Möglichkeiten von Frauen und Männern angewandt werden. Auf die Wirkung kommt es also an... Tagtäglich werden im Organisationsbereich von ver.di kollektive Vereinbarungen mit vielfältigen Regelungen abgeschlossen. Scheinbar neutral formuliert, können auch sie in der Umsetzung diskriminierende Auswirkungen haben, ohne dass dies von den Vertragsschließenden beabsichtigt wurde. Es ist eben nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, worin sich Diskriminierungspotenziale verstecken. Eingebunden in eine Umsetzungsstrategie, in der Diskriminierungspotenziale aufgezeigt und abgebaut werden sollen, wird mit unterschiedlichen Aktivitäten gearbeitet: Eine vom Bundesvorstand eingesetzte Kommission – besetzt mit Tarifpolitikerinnen und -politikern – ist für die Umsetzung in den Fachbereichen verantwortlich. Unterstützt wird dies durch Analysen, Publikationen und Handlungshilfen zu den Themenschwerpunkten "Grundentgelt", "Regelungen in Manteltarifverträgen", "Recht" und jetzt "Leistungsbezahlung". Mit der vorliegenden Expertise wurde Neuland betreten: es wurde der Frage nachgegangen, inwieweit die angewendeten Systeme der Leistungsbezahlung den Grundsatz der Entgeltgleichheit einlösen. Es gibt zwar zahlreiche Untersuchungen zu leistungsorientierter Bezahlung, jedoch wurde keine unter dem Aspekt der geschlechtergerechten Leistungsbezahlung analysiert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass in den Regelungen vielfältige Einfallstore für Diskriminierungen zu finden sind, trotz vielfältiger Aktivitäten in den vergangenen Jahren, Entgeltgleichheit in der Tarifpolitik abzubauen. Es sind also noch dicke Bretter zu bohren. Es zeigt sich zum Beispiel, dass es bei Leistungsvergütungen nicht immer nach Leistung geht, insbesondere bei Beurteilungen. Es werden eine Reihe von leistungsfremden Kriterien wirksam. Hierzu zählen u.a. die Stellung in der betrieblichen Hierarchie, die Art des Beschäftigungsverhältnisses oder auch tradierte Rollenmuster. Zahlreiche Leistungskriterien werden durch Geschlechterstereotype beeinflusst. Mit den Ergebnissen kann auch gut gegenüber der Arbeitgeberseite argumentiert werden, sich ebenfalls ernsthaft mit Diskriminierungsfragen auseinander zu setzen und gesetzliche Regelungen dazu nicht massiv zu bekämpfen. Auch sie sind verpflichtet, für Gleichbehandlung

aller Beschäftigten zu sorgen und gegen Diskriminierung im Betrieb und in der Verwaltung vorzugehen. Die von ver.di und der IG Metall initiierte Expertise gibt einen Überblick über die einschlägigen arbeitsrechtlichen Normen und analysiert Tarifregelungen und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Es wird aufgezeigt, welche Wege zu geschlechtergerechten Leistungsvergütungen führen und wie Regelungen und betriebliche Anwendungspraxis rechtskonform gestaltet werden können. Unser Dank gilt dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, das die Durchführung dieser Expertise im Rahmen seiner Schwerpunktsetzung "Equal Pay" gefördert hat, den Wissenschaftlerinnen Dr. Karin Tondorf und Dr. Andrea Jochmann-Döll, der IG Metall, Funktionsbereich Tarifpolitik, die mit dem Bereich Textilindustrie beteiligt war, und vor allem auch den ver.di-Fachbereichen "Finanzdienstleistungen", "Ver- und Entsorgung", "Telekom", "Postdienste", dem Bereich "Beamten und Beamtinnen" sowie allen Kolleginnen und Kollegen, die im Rahmen von Interviews, durch das Besorgen von Unterlagen etc. engagiert mitgeholfen haben. Ohne ihre Bereitschaft mitzuarbeiten wäre die Durchführung überhaupt nicht möglich gewesen. Allen weiteren Beteiligten ebenfalls herzlichen Dank. Wir sind uns bewusst, dass wir als Gewerkschaft in der Pflicht stehen, für Gleichstellungsfragen im Sinne unserer Mitglieder sorgen zu müssen, auch wenn der allgemein gesellschaftliche Trend dafür zur Zeit nicht gerade günstig erscheint. Als Tarifpartei sind wir aufgefordert, für Gleichstellung in Tarifverträgen und für ein antidiskriminierungsfreundliches Klima in Betrieben und Verwaltungen zu sorgen. Dieser Herausforderung werden wir uns stellen und den begonnenen Weg beharrlich weitergehen. Petra Ganser  
Tarifpolitische Grundsatzabteilung  
ver.di-Bundesverwaltung

[1] Gender Mainstreaming bedeutet nach dem EG-Vertrag (Amsterdamer Vertrag): Ungleichheiten beseitigen und die Gleichstellung von Frauen und Männern fördern (Art. 3 Abs. 2). Für die Tarifpolitik bedeutet dies, dass Tarifverträge so zu gestalten sind, dass sie keinerlei Diskriminierungen aufgrund des Geschlechtes zulassen und durch innovative Regelungen einen weiteren Beitrag zur Gleichstellung der Geschlechter leisten. Gender Mainstreaming ist eine Querschnittsaufgabe, d.h. für die Umsetzung der Gleichstellung sind alle zuständig, die für Tarifpolitik verantwortlich sind. Um eine diskriminierungsfreie Gestaltung eines neuen Tarifrechts zu erreichen, sind bereits im Planungsstadium die voraussichtlichen Auswirkungen des Tarifkonzeptes auf Frauen und Männer zu überprüfen.

## Leseprobe 3

### 9. Zusammenfassung

Der Trend zu einer leistungs- und erfolgsabhängigen Bezahlung wird sich in den kommenden Jahren verstärken – darauf deuten abgeschlossene Tarifverträge, geplante Tarifprojekte und Gesetzesvorhaben für Beamte und Beamtinnen hin. Die Entwicklung trifft vor allem den öffentlichen Dienst sowie Dienstleistungsbranchen oder Verwaltungsbereiche industrieller Unternehmen, in denen überwiegend Frauen beschäftigt sind. Angesichts bereits bestehender Verdienstabstände zwischen den Geschlechtern – Frauen erhalten durchschnittlich etwa 75% der Männerverdienste – stellt sich die Frage, ob eine eher an Leistung orientierte Bezahlung geeignet ist, diese Abstände zu verringern oder ob umgekehrt mit einer Verstärkung der Entgeltdifferenzen zu rechnen ist. Diese Frage nach den Diskriminierungspotenzialen bei der Leistungsvergütung steht im Mittelpunkt eines zehnmonatigen Projektes, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Fortführung seiner Initiativen zum Thema "Equal Pay" gefördert und von den Gewerkschaften ver.di und der IG Metall initiiert wurde. Tarifliche und gesetzliche Regelungen zu Leistungsvergütungen wurden auf mögliche geschlechterbezogene Diskriminierungsmechanismen untersucht, darüber hinaus wurden im Rahmen von Fallstudien in Unternehmen und Verwaltungen Gespräche mit Personalverantwortlichen, Führungskräften, Betriebs- und Personalräten und MitarbeiterInnen zur Anwendungspraxis von Leistungsentgeltsystemen geführt. Die Befunde der Untersuchung und die wichtigsten Gestaltungsempfehlungen sind nachfolgend zusammengefasst. **1. Es besteht kein ausgeprägtes Problembewusstsein ...**

hinsichtlich möglicher Diskriminierungen beim Leistungsentgelt, weder bei betrieblichen Interessenvertretungen noch bei Führungskräften. In einzelnen Problemfällen von Benachteiligung waren sich die Akteure und Akteurinnen jedoch durchaus bewusst, dass bestehende Regelungen zu Ungleichbehandlung von weiblichen Beschäftigten führen. Teils wurde diese Praxis mit einer übergeordneten Interessenpolitik begründet, teils wurden Korrekturen eingeleitet, um die festgestellten "Schiefen" bei der Verteilung von Leistungsentgelten zu bereinigen. Weibliche Beschäftigte vermuten häufig Ungleichbehandlung, können dies jedoch nicht näher begründen. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass sie die Regelungen nicht im Detail kennen oder verstehen. Zum anderen wird Leistungsbezahlung in vielen Betrieben und Verwaltungen zu einem Thema erklärt, über das man nicht spricht. Es ist selten bekannt, wer eine Leistungsvergütung erhalten hat und wie hoch diese ausgefallen ist. Es können folglich auch keine Vergleichsbetrachtungen bei der Leistungsbezahlung von Frauen und Männern angestellt werden. **2. Betroffen von Ungleichbehandlung beim Leistungsentgelt ...**

sind nach den Ergebnissen unserer Untersuchung folgende Gruppen: Teilzeitbeschäftigte, befristet und geringfügig Beschäftigte.

Zu ihnen zählen auch Saisonkräfte und Reinigungskräfte. Diese Beschäftigungsverhältnisse werden aus gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Gründen überwiegend von Frauen eingegangen. Beschäftigte in unteren und mittleren Entgeltgruppen.

Diese Gruppen sind in den meisten Branchen überwiegend weiblich besetzt, z.B. mit Verwaltungsangestellten, Sekretärinnen oder Arbeiterinnen mit Anlernertätigkeiten. Beschäftigte mit Familienaufgaben.

Für die Erziehung von Kindern oder die Pflege von Familienangehörigen sind nach tradierter gesellschaftlicher Arbeitsteilung überwiegend Frauen verantwortlich. Weibliche Führungskräfte, die außertariflich bezahlt werden. Sie stellen meist eine Minderheit in einem männerdominierten Bereich dar. Die Benachteiligung dieser Gruppen beim Leistungsentgelt wird durch verschiedenartige Diskriminierungsmechanismen verursacht: **3. Regeln und Verfahrensweisen bewirken eine Ausgrenzung ...**

bestimmter frauendominierter Gruppen. Hierzu zählen zunächst Bestimmungen, die ausdrücklich definieren, welche Beschäftigten nicht am Leistungsentgeltsystem teilhaben können, z.B. weil sie nicht Vollzeit oder nicht dauerhaft beschäftigt sind oder weil ihre Tätigkeit vermeintlich keine Spielräume für Leistungssteigerungen bietet. Zur Ausgrenzung (z.B. von Saisonkräften) führen auch Stichtagsregelungen, die vorschreiben, dass Beschäftigte nur dann ein Leistungsentgelt erhalten, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt noch im Betrieb sind. Als dritter Ausgrenzungsmechanismus ist die selektive Anwendung einer Leistungsentgeltregelung zu nennen: Wo die Entscheidung über die Anwendung einer Regelung den einzelnen Führungskräften überlassen bleibt, können frauendominierte Bereiche oder einzelne Frauen faktisch ausgeschlossen werden, während männerdominierte Bereiche oder einzelne Männer (z.B. Führungskräfte) daran partizipieren können. **4. Leistungsfremde Prinzipien bestimmen die Verteilung von Leistungsentgelten, ...**

auch wenn es erklärter Anspruch ist, die Leistung von Beschäftigten zu bewerten und zu honorieren. Insbesondere die Stellung von Beschäftigten in der betrieblichen Hierarchie stellt ein leistungsfremdes Verteilungsprinzip dar, das die Vergabeentscheidungen beeinflusst. Dieser Hierarchieeffekt lässt sich sowohl in geschlechterdifferenzierten Statistiken über Beurteilungsnoten als auch in Leistungsentgeltstatistiken nachweisen. Er begünstigt Beschäftigte, die eher in oberen Positionen tätig sind. Als weiterer leistungsfremder Gesichtspunkt wurde der Wert der Tätigkeit entdeckt, der unabhängig von der Leistung der Person festgelegt ist: Entspricht das für eine Gruppe egalitär geregelte Leistungsentgelt nicht den Vorstellungen von angemessenen Entgeltabständen, werden an Beschäftigte mit höherwertigen Tätigkeiten (z.B. männliche Facharbeiter) zusätzlich tätigkeitsbezogene Zulagen gezahlt. Als drittes leistungsfremdes Prinzip ist die Bezahlung nach (Teil-)Zeit zu nennen: Erreichen Teilzeitkräfte eine Leistung, die im messbaren Ergebnis höher ist als der Anteil, der ihrer vertraglichen Arbeitszeit entspricht (z.B. 70% Leistung bei 50% Arbeitszeit), bewirkt die zeitanteilige Leistungsbezahlung, dass ein Teil ihrer Leistung nicht bezahlt wird. Ein weiteres mit Leistung konkurrierendes Prinzip stellt die Quotierung dar: Es dürfen nur so viele Beschäftigte eine gute Leistung bringen, wie es die Verteilungsvorgaben zulassen. Erbringen mehr Beschäftigte gute Leistungen, muss der/die Vorgesetzte eine Auswahlentscheidung treffen, bei der Frauen aus verschiedenen (bereits genannten oder an späterer Stelle dargelegten Gründen) benachteiligt werden können. Konterkariert wird das Leistungsprinzip in der Bezahlung fünfens durch handfeste ökonomische Interessen von Gruppen oder Einzelnen oder durch betriebspolitische Koppelgeschäfte. Und sechstens – last but not least – kann das Merkmal "Geschlecht" bei der Verteilung von Leistungsentgelten ausschlaggebend sein. Dies wird nachfolgend ausführlicher dargestellt. **5. Geschlechterstereotype werden wirksam, ...**

insbesondere bei der Auswahl, Gewichtung, Interpretation und Anwendung von Leistungskriterien. Vielfach werden Leistungskriterien nicht einbezogen, die für frauendominierte Tätigkeiten von hoher Bedeutung sind (z.B. soziale Kompetenzen), weil sie als selbstverständlich und nicht extra honorierenswert gesehen werden. Die Ausblendung solcher Kriterien wird dort gefördert, wo es den einzelnen BeurteilerInnen überlassen bleibt, welche Kriterien sie heranziehen. Eingang in die Leistungsbewertung finden Geschlechterstereotype auch dann, wenn es zwar Leistungskriterien-Kataloge gibt, diese aber unverbindlich sind, sodass sich beurteilende Männer und Frauen diejenigen Kriterien herausuchen können, die aus ihrer subjektiven Sicht wichtig sind. Wo charakteristische Leistungskriterien von Frauenarbeitsplätzen einbezogen werden, sind sie oft niedrig gewichtet – sei es über einen Gewichtungsfaktor oder in den Köpfen der Beurteilenden. In den Kriterienkatalogen finden sich außerdem Leistungskriterien, die für Geschlechterstereotype anfällig sind (z.B. Belastbarkeit, Abstraktionsvermögen, Durchsetzungsfähigkeit). Von tradierten Rollenbildern gehen Kriterien aus, die Frauen und Männer mit Familienaufgaben qua Definition schlechter stellen oder sich in dieser Weise auslegen lassen, so z.B. Flexibilität, Arbeitsmenge, Fortbildung(-sbereitschaft). Diese Kriterien bzw. Interpretationen beruhen auf der Norm des zeitlich und räumlich flexiblen und stets einsatzbereiten (männlichen) Singles oder eines Familienvaters mit einer Partnerin, die die Reproduktionsarbeit weitgehend für ihn übernimmt. **6. Verfahren der Leistungsfeststellung und -bewertung ...**

enthalten unterschiedlich große Diskriminierungspotenziale. Entscheidend ist, ob es mit dem ausgewählten Verfahren überhaupt beabsichtigt oder möglich ist, die Leistung der Beschäftigten mit einem einheitlichen Maßstab zu vergüten bzw. einen Maßstab zu wählen, der gleiche Verdienstchancen ohne Ansehen der Person und deren Geschlecht gewährleistet. Die schlechtesten Voraussetzungen für Entgeltgerechtigkeit beim Leistungsentgelt bieten freie Verfahren, die die Definition von Leistung und die näheren Vergaberegeln den BeurteilerInnen überlassen. Hier besteht nicht der Anspruch, Entgeltgerechtigkeit innerhalb der Belegschaft zu gewährleisten.

Auch bei gebundenen merkmalorientierten Beurteilungsverfahren kann das, was gerecht erscheint, nur in Bezug auf die einzelne Person eingeschätzt werden. Es gibt nicht einen einzigen Maßstab "guter" Leistung, sondern viele einzelfallbezogene. Im günstigsten Falle orientieren sich die Vorgesetzten an einem einheitlichen Kriterienkatalog und an definierten Stufen, was jedoch nichts an dem Grundproblem ändert, dass die subjektiven Bewertungsmaßstäbe das Urteil und damit das Leistungsentgelt prägen. Bei Verfahren der Leistungsmessung gilt dagegen der allgemeine Grundsatz: Gleiches Leistungsentgelt für gleich gute Leistung. Was eine gute Leistung ist, wird anhand von Kennzahlen vereinbart. Der Vorgang der subjektiven Einschätzung entfällt zugunsten der Messung des Ergebnisses, sodass vom Grundsatz her Personenmerkmale wie das Geschlecht außer Acht gelassen werden. Jedoch sind Verfahren der Leistungsmessung nicht frei von jeglicher Diskriminierung, da auch hier das Geschlecht als Merkmal einer Gruppe eine Rolle spielen kann. So können z.B. die Leistungsmaßstäbe und -bedingungen bei frauendominierten Gruppen ungünstiger geregelt sein, sodass in diesem Falle gleiche Verdiensthancen nicht gewährleistet wären. Anders ist dies bei gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Gruppen, bei denen das Gruppenergebnis zählt und jede/r eine gleich hohe Prämie oder einen an der Entgeltgruppe orientierten Prämienanteil erhält. Bei Zielvereinbarungsverfahren hängen die Diskriminierungsgefahren von der Ausgestaltung des Systems ab. Werden persönliche, nicht messbare Ziele vereinbart, entsteht eine ähnliche Problematik wie bei merkmalorientierten Beurteilungen. Darüber hinaus ist danach zu unterscheiden, ob Einzel- oder Gruppenzielvereinbarungen mit messbaren Zielen abgeschlossen werden: Bei Einzelzielvereinbarungen kann das Geschlecht sowohl das Zielkriterium als auch deren Höhe beeinflussen, sodass die Gleichbehandlung von Männern und Frauen nicht in jedem Falle gewährleistet wäre. Allerdings kommt bei Zielvereinbarungen im Unterschied zum hierarchisch strukturierten Beurteilungsverfahren ein positives Moment hinzu: Leistungsziele und -maßstäbe sollten vereinbart werden. Mithin haben Frauen und Männer hier die Möglichkeit, ihre eigenen Interessen stärker einzubringen und damit Einfluss auf die Maßstäbe und die Leistungsbedingungen zu nehmen. Ob die Maßstäbe geeignet sind, Männern und Frauen gleich gute Verdiensthancen beim Leistungsentgelt zu ermöglichen, müssen die Betriebsparteien anhand der Leistungs- und Entgeltdaten prüfen. Bei Gruppenzielvereinbarungen gilt ähnliches wie bei Gruppenprämien: Frauendominierte Gruppen können aufgrund des Geschlechts benachteiligt sein, während bei gemischtgeschlechtlich zusammengesetzten Gruppen in der Regel gleiche hohe Leistungsentgelte (ggf. differenziert nach Entgeltgruppen) gezahlt werden. Angesichts der Befunde unserer Untersuchung sind folgende Aspekte für die (Um-)Gestaltung eines Leistungsentgeltsystems besonders wichtig: **7. Diskriminierungsfreiheit als Ziel definieren, ...** um allen Beschäftigten in der Verwaltung oder im Unternehmen gleiche Verdiensthancen beim Leistungsentgelt zu eröffnen. Gleiche Verdiensthancen wären gewährleistet, wenn alle Beschäftigten einen gleich hohen Leistungsentgelt-Anteil vom Grundentgelt erreichen können. **8. Dem Leistungsprinzip zum Durchbruch verhelfen**

– ...

dies klingt selbstverständlich und ist bei der leistungsorientierten Bezahlung unabdingbar, jedoch nicht durchgängig verwirklicht. Leistungsfremde Prinzipien betreffen überwiegend Frauen negativ, führen jedoch auch innerhalb der gesamten Belegschaft zu einem Verlust der Glaubwürdigkeit des Systems und seiner Träger. Leistungsfremde Prinzipien lassen sich durch Detailregelungen ausschließen und durch ein Monitoring identifizieren. **9.**

**Transparenz gewährleisten, ...**

das bedeutet: Den Beschäftigten muss es möglich sein nachzuvollziehen, worauf Unterschiede beim Leistungsentgelt von Frauen und Männern beruhen. Mindestvoraussetzungen sind daher: Festlegung einer überschaubaren Anzahl von geschlechtsneutralen Leistungs(ziel-) Kriterien, die sich auf das nachvollziehbare Ergebnis beziehen, entsprechende Definitionen, eindeutige Gewichtung dieser Kriterien und Offenlegung des Verhältnisses von erbrachter Leistung, Bewertungsergebnis und Entgelt. Das System sollte möglichst einheitlich für alle Beschäftigtengruppen und nicht zu komplex gestaltet sein. **10. Die Methode des Gender Mainstreaming anwenden – auch bei der Leistungsbezahlung.**

GM beginnt mit der Zielsetzung, eine diskriminierungsfreie Leistungsvergütung zu gewährleisten. Inwieweit Handlungsbedarf besteht, das bestehende System zu korrigieren, zeigt eine Analyse des Ist-Zustandes. Hierzu sind Leistungs- und Entgeltdaten und ergänzende Befragungen erforderlich. Neue oder reformierte Konzepte sollten auf ihre voraussichtlichen Auswirkungen auf die Geschlechter überprüft werden, und zwar bevor die Regelungen ausgehandelt und umgesetzt werden. Hierzu gehört auch die Überprüfung der Wirkungen auf Frauen und Männer, die durch die Art der Finanzierung der Leistungsentgelte entstehen. Das Prinzip des Gender Mainstreaming ist auch bei den Verhandlungs-, Einführungs- und Anwendungsprozessen zu berücksichtigen. Eine in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführte Kontrolle der Wirkungen und eine Bewertung der Zielerreichung ermöglicht ein Urteil über die Einhaltung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit bei der Leistungsbezahlung. Zum Schluss noch ein grundsätzlicher Gesichtspunkt bei der Einführung und Anwendung von Leistungsentgeltsystemen:

Als Motivationsinstrument wirken Leistungsentgelte nur dann, wenn sie Hand in Hand gehen mit anderen Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung, wie MitarbeiterInnen-Gespräche oder Qualifizierungen. Monetäre Anreize machen nur dann Sinn, wenn gleichzeitig Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die für die Beschäftigten attraktiv und motivierend sind. Dazu zählen immer deutlicher auch Aspekte der geschlechterbezogenen Gerechtigkeit und der Chancengleichheit – und zwar nicht nur bei weiblichen Beschäftigten.

## **Inhalt:**

Vorbemerkung der Autorinnen (Leseprobe)

Vorwort von Petra Ganser (Leseprobe)

### **Einleitung:**

#### **Das Leistungsprinzip in der Bezahlung**

##### **1. Geschlechteraspekte beim Leistungsentgelt:**

###### **eine Problemskizze**

1.1 Gender-Aspekte von Leistung

1.2 Gender-Aspekte von Gerechtigkeit bei der Leistungsbezahlung

##### **2. Von den Schwierigkeiten der Feldarbeit**

2.1 Ziel und Gegenstand der Expertise

2.2 Untersuchungsfeld

2.3 Methoden

##### **3. Entgeltgleichheit beim Leistungsentgelt – rechtliche Vorgaben**

3.1 Europäische Rechtsnormen

3.1.1 Gerechte Maßeinheiten und Berücksichtigung von Leistungsbedingungen

3.1.2 Transparenz von Systemen

3.1.3 Geschlechtsneutrale Leistungskriterien

3.1.4 Ermittlung statt Setzung von Leistungsentgelten

3.1.5 Der Nachweis von mittelbarer und unmittelbarer Diskriminierung

3.2 Deutsche Rechtsnormen

##### **4. Welche Modelle der Leistungsvergütung wurden untersucht?**

4.1 Unterschiedliche Formen des Leistungsentgeltes

4.2 Verfahrensvielfalt bei der Leistungsvergütung

4.3 Leistungsentgelt: zusätzlich zum Grundentgelt oder anstelle von Grundentgelt?

##### **5. Fußangeln und Fallstricke:**

###### **Diskriminierungsmechanismen beim Leistungsentgelt**

5.1 Diskriminierungsmechanismen im Überblick

5.2 Ausgeschlossen und ausgegrenzt

5.3 Von den Brüchen des Leistungsprinzips

5.3.1 Letztlich entscheidet die Quote

5.3.2 Wer bitte ist Herr Gauß?

5.3.3 Von der bedeutenden und der unbedeutenden Leistung

5.3.4 Alle sind gleich – und manche sind gleicher

5.4 Was ist die Leistung von Teilzeitbeschäftigten wert?

5.4.1 Zählt die Leistung oder die Zeit?

5.4.2 Bringen Teilzeitkräfte weniger Leistung?

5.5 Strafpunkte bei Familienarbeit

5.6 Typisch männlich – typisch weiblich?

5.6.1 Wenn Kriterien durch Geschlechterstereotype geprägt sind...

5.6.2 Zählen Vermutungen oder Tatsachen?

5.7 Was Frau nicht weiß...

##### **6. Zu wessen Lasten werden Leistungsentgelte finanziert?**

##### **7. Viele Wege führen zur Entgeltgleichheit**

7.1 Der individuelle Weg

7.2 Der betriebliche Weg

7.2.1 Hinweise für die Betriebsparteien

7.2.2 Was können Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte tun?

7.2.3 An den Führungskräften führt kein Weg vorbei

7.3 Der tarifpolitische Weg

7.4 Der staatliche Weg

##### **8. Gestaltungsempfehlungen:**

###### **Zehn Bausteine diskriminierungsfreier Leistungsvergütung**

8.1 Baustein 1: Diskriminierungsfreiheit als Grundsatz

8.2 Baustein 2: Finanzierung – nicht auf Kosten eines Geschlechts

8.3 Baustein 3: Flächendeckende Geltung

8.4 Baustein 4: Diskriminierungsfreie Verfahren

8.4.1 Ungeeignet: Freie Verfahren der Leistungseinschätzung

8.4.2 Problematisch: Merkmalorientierte Verfahren der Leistungsbeurteilung

8.4.3 Gute Voraussetzungen: Verfahren der Leistungsmessung (ohne Ziele)

8.4.4 Zielorientierte Verfahren – ja, aber...

8.5 Baustein 5: Diskriminierungsfreie Kriterien

8.5.1 Auswahl der Kriterien

8.5.2 Diskriminierungsfreie Interpretation und Anwendung der Kriterien

8.6 Baustein 6: Gerechte Bewertungs- und Verteilungsregeln

8.7 Baustein 7: Möglichst objektive Methoden der Leistungsfeststellung

8.8 Baustein 8: Beachtung der Leistungsbedingungen

8.9 Baustein 9: Geschlechterdifferenzierte Sprache

8.10 Baustein 10: Diskriminierungsfreie Prozessgestaltung

**9. Zusammenfassung** (Leseprobe)

Literatur

**Anhang**

Checkliste zur Überprüfung von Diskriminierungspotenzialen bei Leistungsvergütungen

Quelle: <https://www.vsa-verlag.de/nc/detail/artikel/geschlechter-gerechte-leistungsverguetung/>