



dbb
beamtenbund
und **tarifunion**
bundesfrauen-
vertretung

Dr. Karin Tondorf

Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung

Stand 12/2008

Dr. Karin Tondorf

Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung

Stand 12/2008



dbb
beamtenbund
und **tarifunion**
bundesfrauen-
vertretung

Impressum:**Herausgeber:**

dbb bundesfrauenvertretung, Friedrichstr. 169/170, 10117 Berlin

Telefon 030/4081-4400, Fax 030/4081-4499

E-mail: frauen@dbb.de

Internet: www.frauen.dbb.de

Verantwortlich:

Helene Wildfeuer, Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

Verlag:

dbb verlag GmbH, Friedrichstr. 165, 10117 Berlin

Stand:

Dezember 2008

Satz + Druck:

Wienands PrintMedien GmbH, Bad Honnef

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Einverständnis des Herausgebers

Vorwort

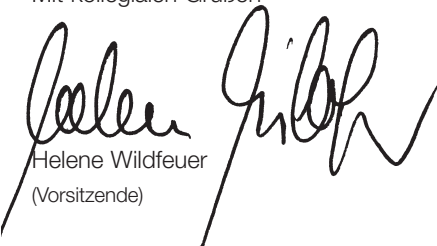
Liebe Kolleginnen,
liebe Kollegen,

vor Ihnen liegt die Broschüre „Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung“. Mit dieser Broschüre will die dbb bundesfrauenvertretung einen Beitrag dazu leisten, mögliche Diskriminierungen von Frauen beim Leistungsentgelt von vornherein aufzuzeigen. Obwohl bei der Bezahlung nicht mehr zwischen Männern und Frauen unterschieden wird, sind es dennoch oft Frauen, die weniger verdienen. Und das auch im öffentlichen Dienst, obwohl hier der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ vordergründig gilt. Betrachtet man jedoch die Erwerbsbiografien von Frauen und Männern im öffentlichen Dienst, so sind es in der Regel Frauen, die in Teilzeit arbeiten. Im öffentlichen Dienst sind 85 Prozent der Teilzeitbeschäftigten weiblich. Hier gilt es, bei den sogenannten monetären Leistungsanreizen, dafür Sorge zu tragen, dass deren Leistung ebenso wertgeschätzt und damit entlohnt wird wie die der Vollzeitkräfte!

Anlässlich der 6. Frauenpolitischen Fachtagung der dbb bundesfrauenvertretung am 23. Juni 2008 in Berlin hielt Frau Dr. Karin Tondorf ein vielbeachtetes Fachreferat zu dem Thema „Fair P(l)ay – Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung“. Um das Thema zu vertiefen, und den Beteiligten konkrete Handlungsvorschläge an die Hand zu geben, haben wir Frau Dr. Tondorf beauftragt, einen Katalog der „Fallstricke bei der Leistungsbezahlung“ zu erstellen. In diesem Katalog werden die Gefahren uneinheitlicher Leistungsmaßstäbe, ungerechter Verteilung und undurchsichtiger Bewertungsverfahren dezidiert aufgeführt. Selbstverständlich werden Lösungswege aufgezeigt, die es der Leserin und dem Leser ermöglichen, bei der Umsetzung eines gerechten und auch geschlechtergerechten Leistungsentgeltsystems mitzuwirken.

Ergänzend zu der vorliegenden Broschüre ist die Dokumentation über die 6. Frauenpolitische Fachtagung zu dem Thema „Gender Mainstreaming – Umsetzung in Bund und Ländern“ erschienen. Diese Broschüre können Sie bei der Geschäftsstelle der dbb bundesfrauenvertretung anfordern.

Mit kollegialen Grüßen



Helene Wildfeuer
(Vorsitzende)

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
Fair P(l)ay – geschlechtergerechte Leistungsbezahlung <i>Fachreferat anlässlich der 6. Frauenpolitischen Fachtagung „Gender Mainstreaming – Umsetzung in Bund und Ländern“</i>	9
Fallstricke bei der Leistungsbezahlung <i>Leitfaden für eine diskriminierungsfreie Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst</i>	21
1. Einleitung	21
2. Ein Überblick: Fallstricke bei der Leistungsbezahlung	22
3. Vorab: Ein Blick in die rechtlichen Grundlagen	23
3.1 Regelungen für Tarifbeschäftigte	23
3.2 Regelungen für Beamtinnen und Beamte	26
3.3 Übergeordnetes Entgeltgleichheitsrecht	27
4. Geht es überhaupt um Leistung?	27
5. Potentiell diskriminierende Leistungskriterien und Definitionen	29
5.1 Kriterien, die Beschäftigte mit Betreuungspflichten benachteiligen können	30
5.2 Kriterien, die anfällig sind für Geschlechterstereotype	31
5.3 Kriterien, die nur subjektiv einschätzbar sind	32
5.4 Nicht präzise definierte Kriterien	33
6. Uneinheitliche Leistungsmaßstäbe	33
7. Bewertungsverfahren auf dem Prüfstand	35
7.1 Ungeeignet: Freie Verfahren der Leistungseinschätzung	35
7.2 Systematische Leistungsbewertung: Beurteilung durch Vorgesetzte.	35
7.3 Zielvereinbarungen	39
8. Ungerechte Verteilung.	39
8.1 Wer hat, dem wird gegeben	39
8.2 Leistungsbezahlung für Teilzeitbeschäftigte.	40
9. Unzulässige Ausgrenzung von Beschäftigtengruppen.	42
10. Undurchschaubarkeit von Regelungen	42
Links und Literatur	43

Einleitung

Der Begriff „leistungsorientierte Bezahlung“ ist eines dieser neuen Zauberworte, das immer dann fällt, wenn Behörden ihre Mitarbeiter motivieren und/oder belohnen wollen. Richtig angewandt, soll durch die Einsetzung der leistungsorientierten Bezahlung die Motivation erhöht, die Arbeitsleistung verbessert, die Optimierung der Dienstleistungsqualität für den Bürger und nicht zuletzt die Verbesserung des Images der Verwaltung in der Öffentlichkeit erreicht werden.

Damit die Leistungsbezahlung nicht zu Ungerechtigkeiten zwischen Männern und Frauen führt, müssen Führungskräfte lernen, die neuen Möglichkeiten verantwortungsvoll zu nutzen. Sie sind dafür verantwortlich, dass alle Mitarbeiter gerecht beurteilt und entsprechend honoriert werden. Dazu ist es unumgänglich, bei der Leistungsbewertung Kriterien zu erstellen, die überprüfbar, transparent und geschlechtergerecht sind.

Auf der anderen Seite kann nur die-/derjenige besondere Leistungen zeigen, wer weiß, was von ihr oder ihm erwartet wird. Wirtschaftliche oder finanzielle Leistungsanreize sind nur ein Baustein, mit dem Mitarbeiter motiviert werden können. Es müssen natürlich auch anspruchsvolle Tätigkeiten und partnerschaftliches Miteinander vorhanden sein.

Die rechtlichen Grundlagen für eine gleichstellungsorientierte Leistungsbezahlung sind im Europäischen Recht zu finden. Das Verbot der Entgeltdiskriminierung (Art. 141 EGV) und die Richtlinie zur Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Richtlinie 2006/54) bestimmen, dass das Verbot der Entgeltdiskriminierung umfassend ist und auch die Leistungsentgelte einbezogen werden.

Darüber hinaus ist sowohl die unmittelbare als auch die mittelbare Diskriminierung verboten. Ist also ein nationales Gesetz zwar auf den ersten Blick für alle – egal ob Mann oder Frau – gleich anzuwenden, sind aber die Betroffenen entweder überwiegend Frauen oder Männer, liegt ein Fall einer mittelbaren Diskriminierung vor.

Der Europäische Gerichtshof hat aufgrund dieser gesetzlichen Grundlagen folgende Kriterien für die Festlegung von Entgeltsystemen und auch Leistungsentgelten aufgestellt:

- die Verfahren müssen transparent, überprüfbar und nachvollziehbar sein;
- es müssen einheitliche Beurteilungsmaßstäbe angewandt werden;
- es darf nur nach Kriterien bewertet werden, die die geforderten Aufgaben umfassend und angemessen beschreiben;

- es dürfen nur Kriterien angewandt werden, die weder in Formulierungen noch in der Auslegung diskriminierend wirken.

In Deutschland ist auf Grundlage des Diskriminierungsverbotes von Art. 3 Grundgesetz und des Europäischen Rechts seit August 2006 das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) in Kraft getreten.

Eine niedrigere Vergütung für gleiche oder gleichwertige Arbeit aufgrund ethnischer Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität sind nach dem AGG verboten. Selbstverständlich sind auch leistungsbezogene Komponenten der Bezahlung Teil der Vergütung. Deshalb müssen auch die Verfahren, nach denen die leistungsbezogenen Entgeltkomponenten verteilt werden, diskriminierungsfrei geregelt sein. Darüber hinaus fordert das Gleichstellungsgebot des Art. 3 GG und § 12 des AGG, dass öffentliche Arbeitgeber besonders verpflichtet sind, im Voraus gegen Diskriminierungen aktiv zu werden.

Mit den Methoden und Möglichkeiten, die sich bei der Erstellung von Leistungsbeurteilungen ergeben und die eine Diskriminierung verhindern helfen sollen, befasst sich die vorliegende Broschüre.

Fair P(l)ay – geschlechtergerechte Leistungsbezahlung

Fachreferat anlässlich der 6. Frauenpolitischen Fachtagung

„Gender Mainstreaming – Umsetzung in Bund und Ländern“

Das Thema „Leistungsbezahlung“ wird sehr kontrovers diskutiert, kontrovers innerhalb der Belegschaft und zwischen Frauen und Männern, kontrovers aber auch innerhalb der Gruppe der Frauen.

Dies hängt damit zusammen, dass Leistungsbezahlung **Chancen und Risiken** für Frauen beinhaltet. Denn einerseits kann Bezahlung nach Leistung die Leistung von Frauen transparent machen. Frauen brauchen sich da nicht unbedingt zu verstecken. Es besteht die Möglichkeit, die Leistung vorurteilsfrei zu bewerten und geschlechtergerecht zu honorieren. Das kann zur Motivation beitragen und auch auf dem Gehaltszettel einiges bewirken, aber im Moment dürften die Beträge, die auszuschütten sind, sicherlich aufgrund des begrenzten Gesamtvolumens noch sehr gering sein. Das ist die eine Seite.

Andererseits kann sich bei der Leistungsvergütung aber auch der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen erhöhen. Die Erfahrungen im öffentlichen Dienst, aber auch in der Privatwirtschaft, zeigen leider, dass bei der Bezahlung von Leistung auch Diskriminierungspotenziale vorhanden sind. Hierbei geht es im Wesentlichen um mittelbare Diskriminierung, nämlich um Regelungen, Kriterien, Verfahrensweisen, die zwar dem Anschein nach geschlechtsneutral sind, jedoch in ihrer Wirkung Frauen anders treffen als Männer, oder – um es rechtlich korrekt zu sagen – Angehörige eines Geschlechts benachteiligen.

Angesichts dieses Risikos stellt sich für viele heute immer noch die Grundsatzfrage: Sollen wir uns überhaupt auf eine Bezahlung nach Leistung einlassen? Falls dies schon entschieden ist: **Gelingt es, eine diskriminierungsfreie Regelung und Anwendungspraxis zu erreichen?** Hierzu genügt es freilich nicht, den Grundsatz der Diskriminierungsfreiheit in der Präambel von Regelungen festzuhalten. Es ist notwendig zu wissen, welche Regelungen, Kriterien und Verfahrensweisen diskriminierend wirken können.

Dies ist eine Frage, auf die ich näher eingehen möchte. Die Detailspekte beziehen sich dabei auf Leistungskriterien, Verfahrensweisen, Leistungsmaßstäbe und Verteilungsgrundsätze.

Der zweite Fragenkomplex beschäftigt sich mit dem Thema: Wie lässt sich Diskriminierung prüfen? Hier will ich drei Ansätze vorstellen, den Paarvergleich, Statistiken und die Evaluation.

Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung

- **Worauf ist bei der Gestaltung von Regelungen zu achten?**
 - ⇒ **Kriterien**
 - ⇒ **Verfahren**
 - ⇒ **Leistungsmaßstab**
 - ⇒ **Verteilung**
- **Wie lässt sich Diskriminierung prüfen?**
 - ⇒ **Paarvergleiche**
 - ⇒ **Statistiken**
 - ⇒ **Evaluation**

Beginnen wir mit den Kriterien. Welches sind diskriminierende oder diskriminierungsanfällige Kriterien? Hier gibt es durchaus schon Hinweise, auch Rechtsprechung vom Europäischen Gerichtshof.

Diskriminierungsfreie Kriterien

Verzicht auf Kriterien, die Beschäftigte mit Familienpflichten benachteiligen könnten, z.B. zeitliche Flexibilität

EuGH v. 17.10.1989, Rs 109/88 „Danfoss“:

„Grundsätzlich kann das Kriterium der Flexibilität die weiblichen Arbeitnehmer (...) benachteiligen, die aufgrund der ihnen häufig obliegenden Aufgaben in Haushalt und Familie ihre Arbeitszeit weniger leicht als männliche Arbeitnehmer flexibel gestalten können. (...) Der Arbeitgeber kann daher die Anwendung des so verstandenen Kriteriums der Flexibilität nicht rechtfertigen, wenn sie sich als systematische Benachteiligung der Frauen erweist.“

Das erste Kriterium, auf das ich eingehen möchte, ist das Kriterium der Flexibilität, insbesondere der zeitlichen Flexibilität. Diskriminierungsfreie Kriterien bedeutet hier

erstens: Verzicht auf Kriterien, die Beschäftigte mit Familienpflichten benachteiligen könnten. Dies ist z.B. zeitliche Flexibilität.

Der EuGH hat hierzu in dem EuGH-Urteil „Danfoss“ ausgeführt, dass das Kriterium der Flexibilität grundsätzlich die weiblichen Arbeitnehmer benachteiligen kann, „die aufgrund der ihnen häufig obliegenden Aufgaben in Haushalt und Familie ihre Arbeitszeit weniger leicht als männliche Arbeitnehmer flexibel gestalten können. Der Arbeitgeber kann daher die Anwendung des so verstandenen Kriteriums der Flexibilität nicht rechtfertigen, wenn sie sich als systematische Benachteiligung der Frauen erweist.“

Wir haben – wenn man diese Entscheidung des EuGH nochmals betrachtet – gesehen: es wird nicht nur auf das biologische Geschlecht abgestellt, sondern auch auf das sozial geprägte Geschlecht, nämlich auf die Arbeitsteilung in Gesellschaft und Familie, und dies war nun maßgeblich für die Entscheidung des EuGH. Problematisch ist nicht nur das Kriterium der zeitlichen Flexibilität, benachteiligend kann auch das Kriterium der räumlichen Mobilität wirken, denn auch hier sind Frauen aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung oft stärker eingeschränkt als Männer. Dies gilt auch noch für andere Kriterien, die man ab und an auch in Beurteilungsverfahren findet, so z.B. Fortbildung, die nicht nur auf den Rahmen der normalen Arbeitszeit bezogen wird, sondern in den Abendstunden oder an Wochenenden gefordert ist.

Auch die Arbeitsmenge könnte als Leistungskriterium benachteiligend wirken, wenn nicht nur die Arbeit in der normalen Arbeitszeit bewertet wird, sondern auch die Arbeitsmenge zählt, die z.B. am Wochenende oder nach Dienstschluss erbracht wird. Das bedeutet – darauf haben wir auch die Tarifparteien schon im TvöD hingewiesen –, dass nur die Leistung bewertet werden darf, die innerhalb der normalen Arbeitszeit zustande gebracht wird.

Diskriminierungsfreie Kriterien bedeutet auch, solche Kriterien zu vermeiden, die durch Geschlechterstereotype geprägt sind. Zwei Beispiele: Durchsetzungsfähigkeit und Belastbarkeit. Hier sagen auch Forschungen der Organisations- und Arbeitspsychologen Katz und Baitsch, dass z.B. der Begriff „Durchsetzungsfähigkeit“ eher Männer begünstigt, also nicht geschlechtsneutral ist.

Frauen, so heißt es stereotyp, seien konfliktscheuer, während Männer eher zäh, hartnäckig und konsequent ihr Ziel verfolgen. Oder auch Belastbarkeit: Männer gelten im unhinterfragten Pauschalurteil als nervenstärker, vor allem doppelt belastete Frauen könnten nicht ihren Mann stehen. Es gibt eine Gender Mainstreaming Broschüre aus dem Land Niedersachsen vom Ministerium für Frauen, Arbeit und

Soziales zu Gender Mainstreaming, GeMiNi abgekürzt. Dort wurde untersucht, warum Richterinnen und Staatsanwältinnen im Durchschnitt schlechtere Beurteilungsnoten hatten als ihre männlichen Kollegen. Befragungen von Führungskräften haben ergeben, dass das Kriterium der Belastbarkeit, das bei der Beurteilung dort eine Rolle spielte, auch im Bewusstsein der beurteilenden Personen durch Geschlechterstereotype geprägt war. Diskriminierungsanfälliger, so eine Erkenntnis aus der Diskriminierungsforschung, sind eher „weiche“ Kriterien als „harte“, weil weiche Kriterien, die sich auf Eigenschaften oder Verhaltensweisen beziehen, nur subjektiv einschätzbar sind. Weiche Kriterien finden sich überwiegend bei systematischer Leistungsbewertung im TvöD oder bei sogenannten strukturierten Bewertungsverfahren, wie sie z.B. im Leitfaden Leistungsbewertung des BMI beschrieben sind.

Zwischen Kriterien und Verfahren der Leistungsbewertung gibt es einen engen Zusammenhang. Beschäftigte müssen bei den Verfahren prüfen können, worauf Unterschiede beim Leistungsentgelt zurückzuführen sind. Transparenz ist seitens des EuGH gefordert. Dies bedeutet Klarheit über die angewendeten Kriterien, den zu Grunde gelegten Bewertungsmaßstab, die angewendeten Methoden und die geltenden Verteilungsgrundsätze.

Ich habe vor Kurzem 85 Dienstvereinbarungen aus dem kommunalen Bereich analysiert. Dort finden sich zum Teil sehr intransparente Methoden, so z.B. summarische Beurteilungen, die die Leistungskriterien nur in ihrer Gesamtheit, also nicht jedes für sich bewertet. Solche summarischen Beurteilungen genügen der Anforderung an Transparenz sicher nicht. Ist ein System intransparent, d.h. kann eine Beschäftigte

Verfahren: Transparenz (1)

Beschäftigte müssen überprüfen können, worauf Unterschiede beim Leistungsentgelt beruhen.*

Transparenz bedeutet Klarheit über

- die angewendeten Kriterien**
- den zu Grunde gelegten Bewertungsmaßstab**
- die angewendete/n Methode/n**
- die geltenden Verteilungsgrundsätze**

* vgl. EuGH-Entscheidung v. 17.10.1989, Rs 109/88 „Danfoss“

nicht durchschauen, wie ihr Leitungsentgelt im Vergleich zu einer anderen Person zustande kommt, ist der Arbeitgeber verpflichtet darzulegen, wie er die Kriterien verwendet hat und dass seine Leistungsbezahlung nicht diskriminierend wirkt. So das Credo der betreffenden EuGH-Entscheidung.

Verfahren: Transparenz (2)

Aus dem Leitfaden Leistungsbewertung des BMI:
(v. 24.1.2006, S. 22):

Zu den Nachteilen von strukturierten Bewertungsverfahren:

„Ein weiterer Nachteil ... ist die Bewertung durch die Vorgesetzten auf der Basis von sog. weichen Kriterien. Der subjektive Anteil ist daher höher, eine „Beweisbarkeit“ der Ergebnisse kaum möglich. Eine kritische Überprüfung der eigenen Ergebnisse ist nur bedingt möglich.“

Verfahren: Transparenz (3)

Kritikpunkte im Überblick:

Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte

- beruhen auf Beobachtungen
- sind damit abhängig von der Beobachtungsintensität
- und von der subjektiven Wahrnehmung, d.h. von subjektiven Werten, Vorurteilen, Sympathien
- erfordern hohe Gender-Sensibilität der Führungskraft
- enthalten mitunter diskriminierungsanfällige Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale
- verwenden einen subjektiven Leistungsmaßstab
- sind hierarchisch orientiert

Aus dem Leitfaden Leistungsbewertung des BMI möchte ich zu der Frage der Transparenz noch ein Zitat bringen, insbesondere hier auch zu Nachteilen von strukturierten Bewertungsverfahren, eine Variante der systematischen Leistungsbewertung. Hier heißt es: „Ein weiterer Nachteil ist die Bewertung durch die Vorgesetzten auf Basis von sogenannten weichen Kriterien, der subjektive Anteil ist höher; eine Beweisbarkeit der Ergebnisse kaum möglich. Eine kritische Überprüfung der eigenen Ergebnisse ist nur bedingt möglich.“

Ich möchte an einer Folie die Kritikpunkte an Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, wie wir sie ja auch schon ohne Entgelt kennen, noch einmal zusammenfassen. Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte beruhen auf Beobachtung, nicht auf Messung, nicht auf Belegen, nicht auf nachgewiesene Fakten oder Aktivitäten, sondern auf Beobachtung. Sie sind damit abhängig von der Intensität der Beobachtung, also von der Zeit, die der oder die Vorgesetzte hat, um die Beschäftigten in ihrer Leistung und in ihrem Verhalten zu beobachten. Diese Leistungsbeurteilungen sind von der subjektiven Wahrnehmung, d.h. von subjektiven Werten, Vorurteilen und Sympathien der beurteilenden Person abhängig. Sie erfordern eine sehr hohe Gendersensibilität der Führungskraft, enthalten mitunter diskriminierungsanfällige Eigenschafts- und Verhaltensmerkmale, verwenden einen subjektiven, d.h. keinen ausgewiesenen, Leistungsmaßstab und sie sind, in der klassischen Form jedenfalls, noch hierarchisch orientiert, d.h. eine Führungskraft bewertet „untergebene“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei dieser klassischen Form der Leistungsbeurteilung haben wir kein Element von Vereinbarung.

Welches Fazit ist aus dieser Kritik zu ziehen? Um diskriminierungsfreie Bewertungsmethoden in einer Regelung zu haben, sollte auf Methoden verzichtet werden, die große subjektive Bewertungsspielräume eröffnen. Es sollte auch auf hierarchisch orientierte Methoden verzichtet werden. Die passen auch nicht mehr in den modernen Führungsstil im öffentlichen Dienst und in der öffentlichen Verwaltung. Für mich ziehe ich die Schlussfolgerung daraus, dass Zielvereinbarungen der Vorrang einzuräumen ist. Wo Zielvereinbarungen zuerst erprobt werden müssen oder nicht praktikabel erscheinen, muss es auch eine alternative Methode geben: das sollte oder könnte eine aufgabenorientierte Bewertung sein – allerdings als transparente, beteiligungsorientierte und möglichst objektiv gestaltete Methode.

Diskriminierungsfreie Bewertungsmethode

- Verzicht auf Methoden, die große subjektive Bewertungsspielräume eröffnen
- Verzicht auf hierarchisch orientierte Methoden
- Vorrang für Zielvereinbarungen (s. folgendes Beispiel 1)
- Wo Zielvereinbarungen zuerst erprobt werden müssen oder nicht praktikabel erscheinen: Anwendung einer aufgabenorientierten Bewertung als transparente, beteiligungsorientierte und objektiv gestaltete Methode (s. Beispiel 2)

Ich gehe auf ein Beispiel einer aufgabenbezogenen Bewertung ein, die diesen Anforderungen entspricht. Die Besonderheit hierbei ist, dass die Aufgaben, die im Zeitraum bewertet werden sollen, auch vereinbart werden – genauso wie bei der Zielvereinbarung. Auch der Leistungsmaßstab wird vereinbart. Wir haben bei diesem Beispiel, das aus dem kommunalen Bereich der Kindertagesstätten kommt, folgende Vereinbarung: die Beteiligten, also hier Erzieherinnen und Vorgesetzte, vereinbaren die Aufgaben, die zukünftig zu bewerten sind und greifen zwei heraus, die sie für verbesserungswürdig halten: Maßnahmen zur Sprachförderung als erste Aufgabe und Durchführung aktiver Elternarbeit als zweite. Diese Aufgaben werden auch gewichtet. Die Besonderheit bei dieser Methode ist, dass hier die Aufgaben Bewertungsstufen haben, die nicht nur bei den Oberbegriffen sehr gut, gut, befriedigend oder nicht zu honorierende Leistung bleiben. Sondern es wird gemeinsam definiert, was unter einer sehr guten Aufgabenerledigung, einer guten oder befriedigenden Aufgabenerledigung verstanden werden soll. Dies wird für jede Aufgabe gemacht und so haben alle Beteiligten eine klare Vorstellung davon, wie die Leistung bewertet wird. Der Leistungsmaßstab wird gleich zu Beginn des Bewertungszeitraums geklärt und nicht erst am Ende offenbart.

Beispiel 1: Zielvereinbarung

Zielvereinbarung (Auszug)

zwischen(Mitarbeiter/in oder Team) und(Vorgesetzte/-r)

Ziel/e:

- (1) Erreichbarkeit am Telefon von bisUhr Gewichtung: 50%,
(2) Erreichbarkeit im Arbeitsbereich: von bis Uhr Gewichtung: 50 %

Zielvereinbarungszeitraum: 1.1.2008 – 31.12.2008

Angangsleistung:

Erreichbarkeit am Telefon Erreichbarkeit im Arbeitsbereich

Methode der Feststellung der Zielerreichung: Stichproben

Rahmenbedingungen:

Personelle Besetzung:, keine wesentliche Änderung des Aufgabenvolumens,

Zwischengespräch: 30.6.2008

sowie bei gravierenden Veränderungen der Rahmenbedingungen

Bewertung der Zielerreichung: (getrennte Bewertung der Ziele)

100% Zielerreichung = Ziele wie oben vereinbart = 3 Punkte x 0,5

50 % Zielerreichung = Ziel 1: 2 Punkte x 0,5

Ziel 2: 2 Punkte x 0,5

Halten der Ausgangsleistung wie oben beschrieben je Ziel 1 Punkt x 0,5

Zwei weitere Regelungspunkte dieser Methode sind herauszuheben: Es wird festgehalten, unter welchen **Bedingungen** die Aufgaben erfüllt werden. Es wird also dokumentiert, wie die Leistungsbedingungen zu Beginn des Bewertungszeitraumes sind. Hier steht jetzt z.B. zwei Vollzeitstellen, kein Ausfall über drei Wochen, Lernmaterial eingekauft usw. Das halte ich für einen sehr wichtigen Punkt, denn die Rahmenbedingungen dürfen nicht bei der Leistungsbezahlung vergessen werden. Der zweite Punkt ist die Vereinbarung zur Personal- und Organisationsentwicklung. Die Beteiligten stellen sich hierbei die Frage. „Was können wir eigentlich noch verbessern, damit wir unsere Aufgaben auch wirklich sehr gut erledigen?“ Hier ist noch einmal zu diskutieren und zu vereinbaren, welche Voraussetzungen erforderlich sind, z.B. Besuch eines Seminars, sprachliche Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund usw. Diese Dienstvereinbarung ist in einer Kommune in Norddeutschland realisiert worden.

Beispiel 2: aufgabenbezogene Bewertung

Vereinbarung zur aufgabenbezogenen Bewertung (Auszug)

zwischen(Beschäftigte/r oder Gruppe) und(Führungskraft)

Zu bewertende Aufgaben

Gewichtung

- | | |
|---------------------------------------|------|
| (1) Maßnahmen zur Sprachförderung | 60 % |
| (2) Durchführung aktiver Elternarbeit | 40 % |

Aufgabe	Bewertungsstufe	Stufendefinition	Punkte
(1)	<input type="radio"/> sehr gut:	Durchführung täglicher Lerneinheiten	3
	<input type="radio"/> gut:	Durchführung wöchentlicher Lerneinheiten	2
	<input type="radio"/> befriedigend:	Durchführung monatlicher Lerneinheiten	1
	<input type="radio"/> nicht zu honorierende Leistung:	sporadische Lerneinheiten	0
(2)	<input type="radio"/> sehr gut:	Gesprächsbedarf der Eltern erfragen und befriedigen	3
	<input type="radio"/> gut:	Eltern regelmäßig informieren	2
	<input type="radio"/> befriedigend:	unregelmäßige Elternabende	1
	<input type="radio"/> nicht zu honorierende Leistung:	ausschließlich schriftliche Information	0

Die Aufgaben werden unter folgenden Bedingungen erfüllt:

2 Vollzeit-Stellen, kein Ausfall über 3 Wochen, Lernmaterial eingekauft, personelle Unterstützung für die Bedarfsermittlung bei den Eltern

Vereinbarungen zur Personal- und Organisationsentwicklung:

Besuch des Seminars „Sprachliche Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund“, feste Zeiten mit allen Erzieher/innen abgesprochen, Sprachförderung mit Eltern besprochen

Ein weiterer kritischer Punkt von Leistungsbezahlung ist der **Leistungsmaßstab**. Bei gleicher Tätigkeit – so fordert das Europäische Recht – soll ein gleicher Maßstab angewendet werden. Auch wenn Zielvereinbarungen oder andere Methoden angewendet werden, ist es geboten, gleiche Leistungsmaßstäbe zugrunde zu legen, damit die Verdienstchancen von Frauen und Männern mit gleicher Arbeit gleich sind.

Viel schwieriger wird es, wenn Beschäftigte unterschiedliche Tätigkeiten verrichten, z.B. bei einem Techniker und einer Verwaltungsangestellten. Hierbei gilt es zu vermeiden, dass an die Leistung von Frauen strengere Maßstäbe angelegt werden als an die Leistung von Männern. Es stellt sich die Frage, wie man dann einen gerechten und insbesondere geschlechtergerechten Leistungsmaßstab vereinbart? Hier

fordert der EuGH in der Entscheidung „Royal Copenhagen“: Bei unterschiedlichen, aber gleichwertigen Tätigkeiten müssen Maßstäbe gewählt werden, die **objektiv geeignet** sind, den Beschäftigten gleich hohe Verdienstchancen zu ermöglichen. Dabei muss man die Leistungsbedingungen an beiden Arbeitsplätzen berücksichtigen. Inwieweit gerechte Maßstäbe angelegt wurden, sieht man leider meistens erst hinterher an den Statistiken. Ein einheitlicher Leistungsmaßstab lässt sich schwer im Vorhinein steuern. Man muss sich vorab über den anzulegenden Leistungsmaßstab mit den Führungskräften unterhalten, sie müssen diesbezüglich geschult werden. Letztlich aber sind wir auch sehr stark auf die Auswertung der Vergabep Praxis angewiesen, auf die Statistiken. Wenn im Durchschnitt eine Gruppe von Beschäftigten, z.B. Teilzeitbeschäftigte oder Beschäftigte in unteren Entgeltgruppen, schlechtere Punktwerte erreichen, muss der Sache nachgegangen werden. Denn solche Schief lagen haben meist nichts mit der tatsächlich erbrachten Leistung zu tun.

Die diskriminierungsfreie **Verteilung** erfordert in einheitliches Punktesystem für alle Beschäftigten. Jede und jeder muss eine gleiche hohe Punktzahl erreichen können. Dies ist in der Praxis bislang keine Selbstverständlichkeit. Jedoch gibt es einen guten Weg, der auch im „Leistungs-Tarifvertrag Bund“ geregelt wurde: Um gleiche Verdienstchancen auf für von Frauen dominierte Entgeltgruppen durchzusetzen, bildet man Teilbudgets für Entgeltgruppen, die dann an Beschäftigte in diesen Gruppen entsprechend ihrer Leistung ausgeschüttet werden. Auf diese Weise vermeidet man den sog. „Hierarchieeffekt“, der sich darin zeigt, dass Beschäftigte in oberen Gruppen von dem Budget, was zur Verfügung steht, übermäßig viel erhalten, während die Beschäftigten in unteren Entgeltgruppen leer ausgehen oder vergleichsweise wenig erhalten.

Für die Gewährleistung einer gerechten Verteilung sollte es noch geregelte Grundsätze für bestimmte Gruppen geben, insbesondere für Teilzeitkräfte, befristet Beschäftigte, auch Leistungsgeminderte gehören dazu. Nach wie vor gilt der Grundsatz: Keine Benachteiligung von Teilzeitkräften gegenüber Vollzeitkräften durch Vorurteile bei der Beurteilung. Solche Pauschalurteile findet man in der Praxis immer wieder, z.B. „Meist sind die Teilzeitkräfte nicht da, wenn man sie braucht“ oder „Sie können sich nicht so schnell qualifizieren wie andere“.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten der **Prüfung eines Diskriminierungsverdachts**. Einmal gibt es die Möglichkeit des Paarvergleichs, d.h. eine Frau, die sich möglicherweise diskriminiert fühlt, vergleicht sich mit einem Mann oder mit einer Gruppe von Männern, die eine gleiche oder gleichwertige Tätigkeit verrichtet. Die Prüfschritte dieses Paarvergleichs: Erstens die Prüfung, wie hoch das gezahlte Leistungsentgelt bei beiden ist? Zweitens die Analyse, ob die Tätigkeiten beider gleich oder gleichwertig sind? Drittens schließlich die Frage: wie wurde die Leistung bewertet? Welche Kriterien, Leistungsmaßstäbe und Verfahren wurden angewendet und

wurden die Leistungsbedingungen gerecht berücksichtigt? Im Falle einer vermuteten Diskriminierung müssen die Betroffenen lediglich Tatsachen glaubhaft machen, sie müssen nicht den Beweis erbringen, da es den Betroffenen doch sehr schwer fällt, anhand der erforderlichen Vergleichsdaten eine Diskriminierung nachzuweisen. Der Arbeitgeber hat nachzuweisen, dass seine Leistungsbezahlung nicht diskriminiert. Die letztendliche Feststellung von Diskriminierung obliegt dem Arbeitsgericht.

Prüfung durch Statistiken (1): Beurteilungsergebnisse einer Landesverwaltung

	Gesamte Landesverwaltung		Gehobener Dienst		Höherer Dienst	
	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
%-Anteil höchste Punktzahl	26,7	54,3	25,5	75,0	7,7	13,0
%-Anteil niedrigste Punktzahl	18,3	8,6	19,1	8,3	15,4	8,7
Durchschnittliche Punktzahl	5,1	5,5	5,1	5,7	5,2	5,5

Zur Prüfung von **Statistiken** möchte ich Ihnen als Anschauungsmaterial eine Statistik einer Landesverwaltung vorstellen. Hier zeigt sich deutlich eine ungerechte Leistungsbezahlung. Erfasst sind Beurteilungsergebnisse, allerdings ohne Koppelung mit Leistungsentgelt. Wenn man hier die Daten für die gesamte Landesverwaltung betrachtet, aufgegliedert nach Männern und Frauen und nach gehobenem und höherem Dienst, fällt in der Spalte gehobener Dienst auf: Der Prozentanteil für die höchste Punktzahl liegt bei Männern bei 75 und bei Frauen bei 25,5 Prozent. Hier zeigt sich der größte Unterschied in den Beurteilungsergebnissen. Das würde bedeuten, dass Männer im gehobenen Dienst im Durchschnitt wesentlich leistungsfähiger sind als Frauen, was eigentlich nicht sein kann. Auch im höheren Dienst zeigen sich Differenzen in den durchschnittlichen Beurteilungsergebnissen. Sie fallen allerdings nicht so stark aus wie im gehobenen Dienst. Es lohnt sich, Statistiken abzufordern, die bei leistungsbezogener Bezahlung nicht nur nach Geschlecht differenzieren, sondern auch nach Statusgruppen.

Bei der Prüfung durch Statistiken möchte ich noch kurz auf die Problematik der Teilzeitarbeit eingehen. Auch hier erfolgte die Beurteilung ohne Entgeltbezug, aber

**Prüfung durch Statistiken (2):
Beurteilungsergebnisse Teilzeit / Vollzeitkräfte
– geschlechtsunabhängig –**

Arbeitszeit	Punkte 2004	Punkte 2003	Anteil unter 10 Punkten
Vollzeit	10,86	10,88	27 %
Teilzeit	9,61	9,57	45 %

wenn man bei der Leistungsbezahlung ein entsprechendes Beurteilungssystem zu Grunde legen würde, würde dies zu einer durchschnittlich schlechteren Bezahlung von Teilzeitkräften führen. Wie sich zeigt, hatten Vollzeitbeschäftigte 2004 eine Durchschnittspunktzahl von 10,86 (2003: 10,88), während Teilzeitkräfte nur durchschnittlich 9,61 bzw. 9,57 erreichten. Diejenigen, die die schlechtesten Beurteilungen hatten – nämlich unter 10 Punkten – waren eindeutig überwiegend die Teilzeitbeschäftigten.

Der letzte Punkt, auf den ich eingehen möchte, ist die **Evaluation** als Prüfmöglichkeit für diskriminierungsfreie Leistungsbewertung. Eine solche umfassende Analyse und Bewertung der Leistungsbezahlungspraxis steht in vielen Bereichen des öffentlichen Dienstes im Moment noch nicht an, weil gerade erst mit der Leistungsbewertung begonnen wurde. Eine Evaluation empfiehlt sich erst nach mindestens zwei Jahren Laufzeit. Ich habe eine solche Bewertung in einer Landesverwaltung mit 9.000 Beschäftigten durchgeführt. Die Analysen sind quantitativ und qualitativ, d.h. auf der einen Seite wurden die Vergabedaten nach Merkmalen, nicht nur Geschlecht, auch Teilzeit/Vollzeit, nach Entgeltgruppen, nach Bereichen analysiert und ausgewertet. Eine Evaluation umfasst auch die Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Werden die Ziele der Dienstvereinbarung bzw. des Tarifvertrages erreicht? Wurden die Grundsätze, hier insbesondere die Diskriminierungsfreiheit, eingehalten?

Fallstricke bei der Leistungsbezahlung

Leitfaden für eine diskriminierungsfreie Leistungsvergütung im öffentlichen Dienst

1. Einleitung

„Frauen verdienen 24% weniger als Männer“ vermeldete das Statistische Bundesamt am 24.8.2008. Dieses Einkommensgefälle hat vielfältige Ursachen. Zum Teil ist es durch sachliche Faktoren begründbar, zum Teil beruht es aber auch auf einer Unterbewertung von Tätigkeiten und Leistungen von Frauen.

Mit der in den letzten Jahren forcierten Einführung von Leistungsentgelt im öffentlichen Dienst stellt sich nun auch für diesen Entgeltbestandteil die Frage nach der Entgeltgleichheit für die Geschlechter. Geht es bei der Bewertung und Bezahlung der Leistung fair und geschlechtergerecht zu? Gewährleisten Tarifverträge, Dienst- und Betriebsvereinbarungen bei Bund, Ländern und Kommunen eine diskriminierungsfreie Leistungsvergütung? Und mit Blick auf die betriebliche Umsetzung: Werden die Regelungen so angewendet, dass die Leistungen von Frauen gleichermaßen wertgeschätzt werden wie die ihrer männlichen Kollegen? Spontan beantworten viele Führungskräfte diese Frage mit einem Ja. Auch betriebliche und tarifliche Interessenvertretungen können sich oft nicht vorstellen, dass Frauen beim Leistungsentgelt diskriminiert werden. Wie sollte dies geschehen? Schließlich wird bei der Bezahlung nicht mehr – wie noch in den 50er Jahren – zwischen Männern und Frauen differenziert.

Dass Regelungen und Praktiken der Leistungsvergütung kritisch auf ihr Diskriminierungspotential zu hinterfragen sind, machen wissenschaftliche Untersuchungen¹ sowie Klagen deutlich. Sie weisen auf eine Reihe von Fallstricken und Fußangeln hin, die Frauen oder Männer beim Leistungsentgelt benachteiligen (können). Allerdings sind die heute wirkenden Mechanismen der Ungleichbehandlung subtil und nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Meist haben sie mit Bewertungsregeln, Kriterien und Verfahren zu tun, die dem Anschein nach geschlechtsneutral sind, jedoch unterschiedlich auf Frauen und Männer wirken.

Diese Fallstricke der Leistungsbezahlung – seien sie unmittelbar oder mittelbar diskriminierend – müssen rechtzeitig erkannt und umgangen werden, damit die leistungsbezogene Bezahlung im öffentlichen Dienst nicht dazu führt, dass sich der Verdienstabstand zwischen den Geschlechtern weiter erhöht.

Diesem Ziel folgt die vorliegende Broschüre. Nachfolgend wird zunächst ein Überblick über potentielle Mechanismen der Ungleichbehandlung bei der Leistungsbezahlung gegeben. Bevor diese in den weiteren Kapiteln näher erläutert werden, wird

¹ Vgl. u.a. Tondorf/Jochmann-Döll, Fried/Wetzel/Baitsch (s. Literatur)

kurz auf die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen für Tarifbeschäftigte und Beamtinnen und Beamte eingegangen. Die Broschüre konzentriert sich auf einen „Negativkatalog“ kritischer Aspekte der Leistungsbezahlung, aus dem sich Wege zu einer diskriminierungsfreie(re)n Leistungsbezahlung ableiten lassen.

2. Ein Überblick: Fallstricke bei der Leistungsbezahlung

Fallstricke bei der Leistungsbezahlung – (nicht nur) aus Geschlechterperspektive:

- Leistungskriterien,
 - ... die durch Geschlechterstereotype geprägt sind,
 - ... die Beschäftigte mit Betreuungsaufgaben benachteiligen,
 - ... die nicht objektivierbar, sondern nur subjektiv einschätzbar sind,
 - ... die für die Tätigkeit nicht von Bedeutung sind,
 - ... die von der Anzahl zu groß, nicht mehr simultan überschaubar sind,
 - ... die gar nicht oder nicht eindeutig definiert sind
- Leistungsziele,
 - ... die sich nicht auf die Aufgaben beziehen,
 - ... die nicht operationalisierbar sind,
 - ... die nicht beeinflussbar sind
- Verfahren der Feststellung und Bewertung,
 - ... die einen großen subjektiven Bewertungsspielraum eröffnen und
 - ... die dadurch leistungsfremde Kriterien ermöglichen,
 - ... die die Leistungskriterien/-ziele nicht oder unangemessen gewichten,
 - ... die viele, schwer voneinander abgrenzbare Stufen enthalten,
 - ... die keine präzisen Stufendefinitionen aufweisen,
 - ... die die Bedingungen der Leistungserstellung unberücksichtigt lassen
- Leistungsmaßstäbe,
 - ... die Leistungen von Frauen und Männern mit verschiedener „Elle“ messen,
 - ... die subjektiv und einseitig von der Führungskraft gebildet werden,
 - ... die nicht transparent und nachvollziehbar sind,
 - ... die Teilzeitbeschäftigte benachteiligen
- eine Verteilung,
 - ... die (weiblichen) Beschäftigten in unteren und mittleren Entgeltgruppen schlechtere Verdienstchancen eröffnet,
 - ... die die Vergabe nach Quoten vorschreibt,
 - ... die Beschäftigte in besonderen Situationen diskriminiert
- eine Gesamtregelung,
 - ... die bestimmte weibliche Beschäftigtengruppen von der Leistungsbezahlung ausschließt,
 - ... die intransparent und schwer nachvollziehbar ist

3. Vorab: Ein Blick in die rechtlichen Grundlagen

Bei der Einschätzung der Fallstricke bei der Leistungsbezahlung ist zu berücksichtigen, dass es im öffentlichen Dienst unterschiedliche rechtliche Grundlagen für die Leistungsbezahlung gibt: (1) Für die Tarifbeschäftigten von Bund, Ländern und Kommunen gelten unterschiedliche Tarifregelungen. (2) Darüber hinaus ist zwischen Tarifverträgen für die Tarifbeschäftigten und Besoldungsgesetzen/ Verordnungen für den Beamtenbereich zu unterscheiden. Diese unterschiedlichen Rechtsgrundlagen führen zu Problemen der Gleichbehandlung dieser Statusgruppen, die besonders deutlich zu Tage treten, wenn Tarifbeschäftigte und Beamte/Beamtinnen eine Gruppenleistung erbringen.

Die verschiedenen Tarifverträge und gesetzlichen Grundlagen/Verordnungen sollen an dieser Stelle nicht im Detail dargestellt werden. Unter dem Blickwinkel der Geschlechtergerechtigkeit ist jedoch zu klären, inwieweit die einzelnen Regelungen gleichstellungsrelevante Bestimmungen oder auch Leerstellen enthalten.

3.1 Regelungen für Tarifbeschäftigte

Für Beschäftigte von Kommunen, Bund und Ländern gelten unterschiedliche Tarifverträge:

Kommunen: § 18 TVöD (VKA)

Dieser Paragraph enthält im Vergleich zu den tariflichen Bestimmungen für Bund und Länder viele Rahmenregelungen zum Leistungsentgelt. Sie sind für die einzelnen Kommunen, die die Rahmenregelungen durch einvernehmliche Dienstvereinbarung oder Betriebsvereinbarung ausgestalten sollen, bindend. Unter dem Blickwinkel der Entgeltgleichheit sind folgende Rahmenregelungen hervorzuheben:

- Zur Zielvereinbarung ist geregelt, dass sie eine freiwillige Abrede zwischen Führungskraft und einzelnen Beschäftigten bzw. –gruppen „über *objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung*“ ist (§ 18 Abs. 5 Satz 2 TVöD VKA). Demnach sind Leistungsziele, die ausschließlich subjektiv einschätzbar sind, ausgeschlossen. Hierauf ist besonders zu achten, da im kommunalen Bereich auch Muster für Dienstvereinbarungen kursieren (erstellt von kommunalen Arbeitgeber-Verbänden), die die tarifliche Vorgabe durch eine Soll-Vorschrift aufweichen. Etliche Kommunen haben diese nicht tarifkonforme Formulierung in ihre Dienstvereinbarung übernommen. Darüber hinaus schreibt die oben zitierte Tarifregelung vor, dass auch die *Bedingungen zur Erfüllung der Leistungsziele* zu vereinbaren sind. Werden personelle, technische oder andere Leistungsbedingungen bei der Vereinbarung von Zielen nicht berücksichtigt – was in zahlreichen Dienstvereinbarungen geschieht – kann dies eine Ursache für eine unge-

rechte Leistungsbezahlung sein. Wichtige Voraussetzung für gerechte Zielmaße ist eine gerechte Verteilung der Arbeit: Wo Arbeit ungleich verteilt ist, können nicht gleiche Ziele vereinbart werden. Dies gilt auch für eine nicht vergleichbare technische Ausstattung oder sonstige Bedingungen, die die Zielerreichung erschweren können.

- Die systematische Leistungsbewertung ist die *„Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.“* (§ 18 Abs. 5 Satz 3 TVöD VKA). Durch die Formulierung *„möglichst messbar“* können die Betriebsparteien Kriterien vereinbaren, die nur subjektiv einschätzbar sind. Dies ist bislang in vielen Dienstvereinbarungen geschehen. Hierdurch werden Einfallstore für Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts eröffnet, wie in Kapitel 5 näher dargelegt wird. Darüber hinaus ist die systematische Leistungsbewertung als methodisches Verfahren der Feststellung und Bewertung von Leistung dann problematisch, wenn sie in der Variante der merkmalsorientierten Beurteilung durch Vorgesetzte näher geregelt wird. Wie Erfahrungen aus dem Beamtenbereich zeigen, sind hier Beurteilungsverzerrungen möglich, die auch zu Lasten eines Geschlechts gehen können. Näheres hierzu findet sich in Kapitel 6.
- In § 18 Absatz 4 Satz 6 TVöD VKA ist geregelt: *„Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein.“*. Das bedeutet, dass keine weibliche oder männliche Beschäftigte(n)gruppe unzulässig vom System der Leistungsbezahlung ausgeschlossen werden darf. In Einzelfällen finden sich dennoch betriebliche Vereinbarungen, die bestimmte weiblich dominierte Beschäftigtengruppen ausgrenzen. Erläuterungen hierzu finden sich in Kapitel 9 dieser Broschüre.
- *„Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit beeinflussbar sein.“*, heißt es in § 18 Abs. 6 Satz 2 TVöD VKA. Insbesondere der letztgenannte Grundsatz ist für die Gleichbehandlung von Beschäftigten mit Betreuungspflichten von besonderer Bedeutung. Wünschenswert wäre jedoch eine Formulierung gewesen, die sich nicht nur auf die Leistungsziele, sondern auch auf die Leistungskriterien bei der systematischen Leistungsbewertung bezieht. Dies könnte in betrieblichen Regelungen nachgebessert werden.
- Zu Leistungsentgelten für Teilzeitbeschäftigte regelt § 18 Absatz 4 Satz 7 TVöD VKA: *„Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.“*. § 24 Abs. 2 sieht grundsätzlich die zeitanteilige Zahlung von Entgeltbestandteilen vor. In bestimmten Fällen kann eine zeitanteilige Zahlung von Leistungsentgelt zu einer Benachteiligung führen, eine Zahlung nach tatsächlich erbrachter Leistung

kann sich dann als ein günstigerer Grundsatz erweisen. Diese Problematik wird in den Kapiteln 4 und 8.2 näher erläutert.

Bund: § 18 TVöD Bund und LeistungsTV-Bund

Die Rahmenregelungen des § 18 TVöD Bund sind vergleichsweise knapp gehalten. Nähere Regelungen sind in einem Bundestarifvertrag zu vereinbaren, heißt es in § 18 Abs. 3. Dies ist mit dem „LeistungsTV-Bund“ vom 25.8.2006 geschehen. Dieser Tarifvertrag regelt den Rahmen für die Gewährung des Leistungsentgelts und sieht zur weiteren Ausgestaltung einvernehmliche Dienstvereinbarungen und einvernehmliche Betriebsvereinbarungen vor (vgl. § 2 LeistungsTV-Bund).

Im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter sind folgende Regelungen des LeistungsTV-Bund hervorzuheben:

- Bereits in der Präambel ist geregelt, dass *„bei der Gestaltung der Leistungsanforderungen und -bewertungen dem Grundsatz der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung zu tragen und das Leitprinzip der Gleichstellung von Frauen und Männern (Gender-Mainstreaming) zu verwirklichen“* ist. Ein solcher Grundsatz erweist sich auch für die weitere Ausgestaltung einer betrieblichen Regelung als sinnvoll.
- Präziser als in § 18 TVöD VKA ist im LeistungsTV-Bund § 3 Abs. 2 hinsichtlich der Leistungskriterien formuliert: *„Voraussetzung der Leistungsfeststellung sind Transparenz und Nachvollziehbarkeit der auf die Tätigkeit bezogenen Leistungskriterien.“* Der Grundsatz, dass nur die Leistungen bewertet werden dürfen, die innerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit erreicht werden können, ist in diesem Tarifvertrag nicht nur auf die Leistungskriterien, sondern auch auf Ziele bezogen.
- Im LeistungsTV-Bund sind – anders als im TVöD VKA – die Leistungskriterien der systematischen Leistungsbewertung bereits vorgegeben: Adressatenorientierung, Arbeitsqualität (einschl. Arbeitsweise und Prioritätensetzung), Arbeitsquantität, Führungsverhalten, Wirtschaftlichkeit und Zusammenarbeit. Dies schränkt die Gefahr der betrieblichen Regelung diskriminierungsanfälliger eigenschaftsbezogener Kriterien weitgehend ein. Dennoch ist ein kritischer Blick auf die Kriterien und ihre Auslegung angezeigt, wie Dienstvereinbarungen in Bundesbehörden zeigen. Fallstricke für die geschlechtergerechte Entlohnung ergeben sich insbesondere aus „weichen“ Kriterien wie z.B. „Zusammenarbeit“, die auf Beobachtung und wertender Einschätzung von Führungskräften beruhen, sowie aus einer unangemessenen Gewichtung der Kriterien.
- Förderlich für die gerechte Verteilung des Gesamtvolumens ist die Regelung, dass das Gesamtvolumen grundsätzlich nach Entgeltgruppen oder zusammen-

gefassten Entgeltgruppen getrennt aufzuteilen ist (vgl. § 10 Abs. 2 LeistungsTV-Bund). Diese Vorschrift fördert die faire Teilhabe aller Entgeltgruppen am „Leistungsstopp“ und wirkt so dem „Hierarchieeffekt“ entgegen (Näheres hierzu findet sich in Kapitel 8 dieser Broschüre).

- Für die Teilzeitbeschäftigten regelt der LeistungsTV-Bund den Grundsatz der zeitanteiligen Zahlung.

Länder: § 18 TV-L

Der TV-L vom 12.10.2006 regelt in § 18 Fragen des Leistungsentgelts. Im Unterschied zu den vorgenannten Tarifregelungen sind nähere Bestimmungen zur Ausgestaltung in landesbezirklichen Tarifverträgen zu treffen. Solange eine solche landesbezirkliche Regelung nicht zustande kommt, erhalten die Beschäftigten ab 2007 12% des Tabellenentgelts ausgezahlt, das ihnen für den Monat September desselben Jahres jeweils zusteht. In einem landesbezirklichen Tarifvertrag kann – in Abweichung von den vorgenannten Tarifverträgen – auch *vereinbart* werden, dass das *Gesamtvolumen des Leistungsentgelts* auf alle Beschäftigten gleichmäßig verteilt ausgeschüttet wird (vgl. Abs. 4).

Der TV-L enthält *Sonderregelungen* für verschiedene Bereiche, z.B. Wissenschaft, Theater, Schiffe. Für den Bereich Wissenschaft, d.h. für Beschäftigte an Hochschulen und Forschungseinrichtungen (vgl. § 40 TV-L) gelten zum Leistungsentgelt weitere Regelungen, die dem Arbeitgeber zusätzliche Möglichkeiten der Gewährung von Leistungsentgelten eröffnen, so z.B. Leistungszulagen bei projektbezogenen Leistungen oder einmalige Leistungsprämien bei besonderen Leistungen (vgl. Nr. 6, Absätze 6 bis 9). In einer Niederschriftserklärung zu § 18 Absätze 7 und 8 wurde festgehalten, dass die Tarifvertragsparteien in der nächsten Tarifrunde weitergehende Regelungen zur dienstlichen bzw. betrieblichen Ausgestaltung prüfen, wenn in der Praxis erhebliche Umsetzungsprobleme erkennbar sind.

3.2 Regelungen für Beamtinnen und Beamte

Leistungszulagen und -prämien für Beamtinnen und Beamte sind in Gesetzen (Besoldungsgesetz, Besoldungsstrukturgesetz) und in von Bund und Ländern zu erlassenden Rechtsverordnungen geregelt. Die Gleichbehandlung dieser Gruppe mit der Gruppe der Tarifbeschäftigten kann zurzeit noch nicht zufriedenstellend geregelt werden, da nicht alle Länder diese Leistungselemente umsetzen. Wo Leistungszulagen und -prämien gezahlt werden – dies ist insbesondere beim Bund der Fall –, kommen vom Tariffrecht abweichende Grundsätze und Beträge zur Anwendung.

Im Hinblick auf eine geschlechtergerechte Leistungsbezahlung zwischen männlichen und weiblichen Beamten bergen die beamtenrechtlichen Regelungen ebenfalls ver-

schiedene Risiken der Ungleichbehandlung in sich. Zu nennen ist hier insbesondere das Verfahren der Leistungseinschätzung, das den Vorgesetzten subjektive Bewertungsspielräume eröffnet, die zu Ungunsten eines Geschlechts wirken können. Diesbezüglich finden sich hier kriterien- und verfahrensbedingte Fallstricke der Leistungsbezahlung, wie sie in den Kapiteln 5, 6 und 7 beschrieben sind. Darüber hinaus können die im Besoldungsrecht vorgegebenen Quotierungsregelungen das Leistungsprinzip brechen. Näheres hierzu findet sich in nachfolgendem Kapitel 4.

3.3 Übergeordnetes Entgeltgleichheitsrecht

Der Grundsatz der Entgeltgleichheit für Männer und Frauen ist im EG-Vertrag festgeschrieben (s. Artikel 141 EGV) und in der Entgeltgleichheits-Richtlinie 75/117/EWG (neugefasst in der Richtlinie 2006/54/EG) konkretisiert. Das EG-Recht genießt Anwendungsvorrang vor nationalem Recht. Aus dem EG-Recht leitet sich auch das im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz formulierte Benachteiligungsverbot beim Arbeitsentgelt ab. Deutschland als Mitgliedstaat der EU ist gehalten, Entgeltgleichheit in Deutschland aktiv umzusetzen. Dem Staat als Arbeitgeber kommt bei der Sicherung dieses auch grundgesetzlich verbrieften Anspruchs eine beispielgebende Funktion zu. Tarif- und Betriebsparteien sowie einzelne Arbeitgeber sind zur Gleichbehandlung der Geschlechter verpflichtet. Einzelne Beschäftigte können sich bei vermuteter Diskriminierung auf das AGG berufen. Es ist im Sinne der Europäischen Rechtsnormen auszulegen.

4. Geht es überhaupt um Leistung?

Ziel der Leistungsbezahlung ist es, die Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu honorieren. Bei näherer Betrachtung der betrieblichen Praxis stellt sich jedoch nicht selten heraus, dass es bei der Bewertung nicht oder nicht ausschließlich um Leistung geht. Andere Faktoren, die nichts mit dem Leistungsverhalten oder mit Leistungsergebnissen zu tun haben, beeinflussen die Vergabeentscheidung. Nachfolgend eine nicht abschließende Auflistung solcher Faktoren:

- *Geschlechtzugehörigkeit:*

Noch immer erfolgt die Vergabe von Leistungsentgelt nicht unabhängig von der Geschlechtzugehörigkeit der Beschäftigten. Betriebliche Statistiken über Beurteilungsergebnisse und Prämienvergaben lassen mitunter erkennen, dass Frauen im Durchschnitt schlechtere Beurteilungsnoten erhalten als ihre männlichen Kollegen.

- *Hierarchische Position der Beschäftigten:*

Beschäftigten in oberen Entgelt-/Besoldungsgruppen werden vielfach durchschnittlich bessere Leistungen bescheinigt als Beschäftigten in unteren und mittleren

Gruppen. Dieses Phänomen weist darauf hin, dass die Leistung der Beschäftigten in höheren Gruppen als bedeutender für die Verwaltung/den Betrieb angesehen wird. Oftmals kommt dieser Hierarchieeffekt männlichen Beschäftigten zugute. Schlägt die höhere hierarchische Position bei der Leistungsbewertung positiv zu Buche, werden die Anforderungen an die Tätigkeit, die bereits mit dem Grundentgelt vergütet werden, nochmals bei der Leistungsbezahlung honoriert.

- *Alter:*

Die Leistung wird nicht immer unabhängig davon bewertet, wie alt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin ist. Eine Studie aus der Schweiz hat gezeigt, dass Männer im Alter 37 – 51 durchschnittlich häufiger als „ausgezeichnet, herausragend“ beurteilt werden, während Frauen im Alter bis 36 häufiger als „ausgezeichnet, herausragend“ beurteilt werden. Personen über 51 Jahre werden dagegen häufiger als „durchschnittlich“ oder „ungenügend“ beurteilt.

- *Arbeitszeit (Teilzeit/Vollzeit):*

Zählt die Leistung oder die Zeit? Betriebliche Statistiken offenbaren, dass Teilzeitkräfte oftmals durchschnittlich schlechtere Beurteilungsergebnisse erhalten als Vollzeitbeschäftigte. Da Teilzeitarbeit noch immer überwiegend „weiblich“ ist, sind Frauen von diesen Beurteilungsverzerrungen besonders betroffen.

- *Sympathie/Antipathie:*

Nach Befunden der Beurteilungsforschung werden Personen, die sympathisch und attraktiv gefunden werden, vergleichsweise besser beurteilt. Oftmals ist der Kontakt enger, die Kommunikation intensiver. Gemeinsame Interessen, Einstellungen und Erfahrungen können die Sympathie und Kommunikation verstärken: gleiches Parteibuch, gleiche sportliche Vorlieben, gleiche Universität – Aspekte, die auch zu Lasten von Frauen gehen können. Ob eine Frau sympathisch gefunden wird, hängt vielfach auch davon ab, inwieweit sie den Weiblichkeitsvorstellungen der beurteilenden Person entspricht.

- *Erwerbsbiografie:*

MitarbeiterInnen, die längere Zeit nicht befördert worden sind, werden eher unterschätzt und schlechter bewertet als Personen, die vor kurzem eine Beförderung hatten (sog. „Kleber-Effekt“). Dies trifft u.a. auch Frauen, die aufgrund einer Erwerbsunterbrechung längere Zeit nicht befördert wurden.

- *Soziale / familiäre Situation:*

Bei der Vergabeentscheidung kann auch die private Situation der beurteilten Person den Ausschlag geben, so z.B. die Einschätzung, dass die Frau ja nur „Zuverdienerin“ ist oder dass der „Familiernährer“ ein Leistungsentgelt nötiger hat als eine allein-stehende Frau.

- *Interessen:*

Die Leistung von Frauen (oder Männern) kann auch bewusst schlechter bewertet werden, etwa wenn sich die beurteilende Person in ihrem Status bedroht sieht oder wenn der beurteilten Person ein „Dämpfer“ verpasst werden soll. Umgekehrt kann sich auch eine bewusst günstige Bewertung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin für die beurteilende Person als nützlich erweisen (z.B. Wegloben). Im Interesse der Führungskraft kann auch eine Vergabe nach dem „Reihum-Verfahren“ sein, durch das er scheinbar die Erwartungen aller Mitarbeiter/innen befriedigt.

- *Einhaltung von Vergabe-Quoten:*

Statistische Vorgaben bezüglich der Verteilung der Beurteilungsergebnisse können das Leistungsprinzip ebenfalls brechen. Ein Beispiel: 5% der Beurteilten dürfen die Spitzennote erhalten, 15% die zweitbeste Note. Führungskräfte werden so verpflichtet, sich bei der Beurteilung der Leistung an vorgegebene Verteilungen zu halten. Erbringen jedoch mehr Beschäftigte als vorgesehen eine sehr gute Leistung, muss der/die Beurteiler/in eine Auswahlentscheidung treffen. Dabei spielen oftmals auch leistungsfremde Erwägungen, wie z.B. soziale Bedürftigkeit, eine Rolle. Verteilungsvorgaben können Führungskräfte dazu verleiten, zuerst die Gesamtnoten zu vergeben und dann die Ergebnisse für die Einzelmerkmale wie „Arbeitsqualität“ und „Zusammenarbeit“ darauf abzustimmen.

Leistungsfremde Einflussfaktoren lassen sich zum Teil durch statistische Auswertungen der Vergabepaxis aufspüren. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Statistiken nach entsprechenden Merkmalen wie Geschlecht, Teilzeit/Vollzeit, Entgeltgruppen, Bereich und Höhe der Leistungsbezahlung differenziert sind. Zeigen sich hier signifikante Abweichungen bei den Vergabequoten oder Leistungsentgelthöhen, die nicht mit Leistung erklärbar sind, sollte dem nachgegangen werden. Gegebenenfalls muss durch geeignete Maßnahmen nachgesteuert werden, so z.B. durch eine Änderung des Bewertungsverfahrens oder durch intensivere Schulung der Führungskräfte.

5. Potentiell diskriminierende Leistungskriterien und Definitionen

Fallstricke der leistungsbezogenen Vergütung können auch die Leistungskriterien oder -ziele sein. Die mit Blick auf eine geschlechtergerechte Leistungsbezahlung problematischen Kriterien lassen sich grob in folgende Gruppen einteilen:

- (1) Leistungskriterien oder Leistungsziele, die mittelbar diskriminierend wirken können, weil sie von Beschäftigten mit Familienpflichten schwerer zu erfüllen sind als von Kollegen/Kolleginnen ohne diese Pflichten,
- (2) Leistungskriterien, die durch Geschlechterstereotype geprägt sind sowie darüber hinaus

- (3) alle weiteren Eigenschafts- oder Verhaltenskriterien, die nur subjektiv einschätzbar sind.
- (4) Fallstricke können jedoch nicht nur die Leistungskriterien selbst, sondern auch ihre Auslegungen sein.



Abb. 1: Übersicht über potentiell diskriminierende Leistungskriterien/-ziele

5.1 Kriterien, die Beschäftigte mit Betreuungspflichten benachteiligen können

Bei der Leistungsbezahlung dürfen keine Kriterien angewendet werden, die Frauen und Männer mit familiären Betreuungsaufgaben benachteiligen können. Ausgeschlossen werden sollten daher z.B. folgende Kriterien:

- zeitliche Flexibilität, z.B. Teilnahme an Sitzungen außerhalb der Arbeitszeit,
- räumliche Mobilität, z.B. häufige Dienstreisen mit Übernachtungen, Arbeitseinsatz in anderen Orten mit weiterem Anfahrtsweg,
- Fortbildung, soweit sie sich auf die Freizeit bezieht,
- Arbeitsmenge und Arbeitsqualität, soweit sie außerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erreicht wird.

Vorsicht ist auch geboten bei Kriterien, die von der beurteilenden Führungskraft so ausgelegt werden können, dass auch eine in der Freizeit erbrachte Leistung zählt. Nachfolgend werden einige Beispiele für auslegbare Definitionen aus einer betrieblichen Vereinbarung aufgeführt:

Kriterium	Definition	Frage
Beratungs-kompetenz	<i>Richtet die Beratung an den Erwartungen und Bedürfnissen seiner Kunden aus</i>	... auch dann, wenn Kunden außerhalb der üblichen Arbeitszeit beraten werden wollen?
Belastbarkeit	<i>Stellt sich bewusst veränderten Bedingungen und anspruchsvollen Tätigkeiten</i>	... auch zeitlich und räumlich veränderten Bedingungen?
Einsatzbereit-schaft	<i>Ist bereit, sich in Bezug auf die Aufgabe, ggf. auch räumlich, zu verändern, sieht dies als Chance an</i>	... auch als Chance für schulpflichtige Kinder und pflegebedürftige Angehörige?
Fachwissen	<i>Investiert selbst in den Erhalt und den Ausbau seiner professionellen Fähigkeiten</i>	... was wird investiert? Freizeit?

Abb. 2: Beispiele für Definitionen von Kriterien, die Beschäftigte mit Familienpflichten benachteiligen können

Quelle: Tondorf/Jochmann-Döll 2007

Zum Kriterium der „Flexibilität“ in der Leistungsbezahlung liegt eine Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs vor. Als Leistungskriterium kann „Flexibilität“ diskriminierend wirken,

„wenn es dazu dient, die Anpassungsfähigkeit des Arbeitnehmers an unterschiedliche Arbeitszeiten und -orte zu vergüten“, „da Frauen mit Familienaufgaben ihre Arbeitszeit weniger leicht als männliche Arbeitnehmer flexibel gestalten können... Der Arbeitgeber kann daher die Anwendung des so verstandenen Kriteriums der Flexibilität nicht rechtfertigen, wenn sie sich als systematische Benachteiligung der Frauen erweist.“²

5.2 Kriterien, die anfällig sind für Geschlechterstereotype

Zu vermeiden sind Leistungskriterien, die im stereotypen Denken als typisch männlich oder typisch weiblich gelten. Es handelt sich um Pauschalurteile wie z.B. „Männer sind technisch begabter als Frauen“ oder „Frauen sind sozial kompetenter als Männer“ oder „Frauen sind die besseren Führungskräfte“.

² vgl. EuGH-Entscheidung vom 17.10.1989, Rs 109/88, „Danfoss“

Geschlechterstereotype wurzeln in überlieferten gesellschaftlich-kulturellen Vorstellungen und stellen einen Teil unserer Wertvorstellungen und Weltanschauungen dar. Das Problem: Stereotypes Denken sortiert Menschen in „Schubladen“ ein. Solche Schemata erleichtern die Einordnung der komplexen Realität, haben aber nichts mit Faktenwissen zu tun. Bei unvoreingenommenem Hinsehen zeigt sich, dass es auch technisch begabte Frauen und sozialkompetente Männer gibt. Die Mehrzahl der für die Leistungsbezahlung relevanten Geschlechterstereotype wirken sich zu Ungunsten der Frauen aus. Positiv zugeschriebene Eigenschaften von Frauen, wie z.B. Einfühlungsvermögen, werden in der Regel gering gewichtet. Nachfolgende Abbildung zeigt einige Kriterien und benennt die damit verbundenen Stereotype.

Kriterium	Geschlechterstereotype
Belastbarkeit	Männer sind nervenstärker und belastbarer. Vor allem doppelt belastete Frauen können „nicht ihren Mann stehen“.
Intellektuelle Fähigkeiten	Männer sind rationaler und weisen eine höhere theoretische und technische Intelligenz auf.
Durchsetzungsfähigkeit	Frauen sind konfliktscheuer, während Männer eher zäh, hartnäckig und konsequent ihr Ziel verfolgen.
Entscheidungsfähigkeit	Frauen entscheiden emotional und intuitiv, Männer rational. Frauen benötigen unangemessen viel Zeit und Abstimmung.
Soziale Kompetenz	Frauen haben mehr Einfühlungsvermögen und kommunikative Fähigkeiten, sie sind kooperativer.

Abb. 3: Beispiele für Kriterien, die für Geschlechterstereotype anfällig sind

Quelle: Tondorf/Jochmann-Döll 2007

5.3 Kriterien, die nur subjektiv einschätzbar sind

Ein Einfallstor für Diskriminierungen (nicht nur aufgrund des Geschlechts) stellen sämtliche sog. „weiche“ Kriterien dar, die von der beurteilenden Person nur subjektiv einschätzbar, d.h. nicht messbar, zählbar oder durch Fakten und Belege nachweisbar sind. „Weiche“ Kriterien beziehen sich auf Eigenschaften, Anlagen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Personen. Beispiele sind: Teamfähigkeit, Zielorientierung, Leistungsbereitschaft. Diese Kriterien tauchen in der Regel im Rahmen von Beurteilungen durch Vorgesetzte auf, in Zielvereinbarungen sind dagegen

„harte“, d.h. objektivierbare Zielkriterien vorgeschrieben (vgl. § 18 TVöD VKA, Näheres hierzu s. im Kapitel „Verfahren“).

In einem Leitfadens zur Leistungsbewertung des Bundesministeriums des Innern wird auf die Problematik „weicher“ Kriterien hingewiesen:

„Ein weiterer Nachteil ... ist die Bewertung durch die Vorgesetzten auf der Basis von sog. weichen Kriterien. Der subjektive Anteil ist daher höher, eine „Beweisbarkeit“ der Ergebnisse kaum möglich. Eine kritische Überprüfung der eigenen Ergebnisse ist nur bedingt möglich.“ (BMI-Leitfaden v. 24.1.2006, S. 22).

Da die Bewertung und Bezahlung von Leistung stark von subjektiven Einschätzungen der Führungskraft abhängt, kann es bei dieser Kriteriengruppe ebenfalls zu Beurteilungsverzerrungen und -fehlern kommen. Ein „normales“ Leistungsniveau lässt sich bei diesen Kriterien kaum abbilden. Bestenfalls kann verbal umschrieben werden, was unter einer Normalleistung verstanden wird. Transparenter sind daher „harte“ Kriterien, die sich auf Ergebnisse beziehen, welche mittels geeigneter Instrumente (z.B. Stichproben, Befragungen) festgestellt werden.

5.4 Nicht präzise definierte Kriterien

Problematisch im Hinblick auf die Gleichbehandlung (nicht nur) von Frauen und Männern sind fehlende oder nicht hinreichende Definitionen von Kriterien, wie sie schon in Abbildung 2 beispielhaft dargestellt wurden. Im Rahmen der systematischen Leistungsbewertung wird z.B. vielfach „Kundenfreundlichkeit“ bewertet, ohne dass konkret formuliert ist, was darunter verstanden werden soll. Fehlen eindeutige Auslegungen, müssen die beurteilenden Führungskräfte sie nach ihren subjektiven Vorstellungen auslegen. Dies führt zu einer uneinheitlichen und möglicherweise auch diskriminierenden Anwendung von Kriterien.

6. Uneinheitliche Leistungsmaßstäbe

Bei der Bewertung der Leistung der Beschäftigten gilt es zu entscheiden, ob die Führungskräfte bei der Vereinbarung von Zielen oder bei der systematischen Leistungsbewertung einen eher moderaten oder eher hohen Maßstab anlegen sollen. Um Frauen und Männern gleiche Verdienstchancen zu eröffnen, ist ein möglichst einheitlicher Bewertungsmaßstab anzuwenden.

Ein Beispiel:

Führungskraft A legt bei den überwiegend weiblichen Beschäftigten seines Bereichs einen hohen Maßstab an. Es sollen seiner Meinung nach nur Leistungen honoriert werden, die „auf Zehenspitzen“ zu erreichen sind. Führungskraft B legt bei den überwie-

gend männlichen Beschäftigten ihres Bereichs einen eher moderaten Leistungsmaßstab an. Nach erfolgter Bewertung zeigt die betriebliche Statistik folgendes Ergebnis: Im Bereich der Führungskraft A erhalten 10% der Beschäftigten eine Leistungsprämie, im Bereich der Führungskraft B sind es 80%. An diesem Beispiel kann illustriert werden, dass uneinheitliche Maßstäbe zu ungleichen Verdienstchancen führen.

Die Bewertung von Leistungen mit „unterschiedlicher Elle“ ist nicht ausschließlich mit einem Steuerungsdefizit der Betriebsparteien erklärbar, mitunter ist eine uneinheitliche Bewertung sogar beabsichtigt. Dies ist der Fall, wenn Betriebsparteien das Instrument der Leistungsbezahlung als eine Möglichkeit sehen, Beschäftigten mit niedrigem Leistungsniveau einen Anreiz zu Erhöhung der Leistung zu bieten. Ausgangspunkt der Bewertung ist hierbei das individuelle Leistungsniveau der Beschäftigten. Dies kann dazu führen, dass z.B. ein männlicher Verwaltungsangestellter mit einer niedrigen Ist-Leistung (10 Anträge) für eine geringfügige Steigerung seiner Leistung (auf 11 Anträge) dieselben Punktwerte erhält wie eine weibliche Verwaltungsangestellte mit gleicher Tätigkeit, die eine Ist-Leistung von 12 Anträgen erbringt und diese auf 13 steigert. Unter dem Blickwinkel der Personalentwicklung mag eine solche Strategie sinnvoll erscheinen, unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung läge eine Ungleichbehandlung vor.

In rechtlicher Hinsicht ist hinsichtlich des Leistungsmaßstabs folgendes vorgegeben:

- Verrichten Männer und Frauen die gleiche (identische) Tätigkeit, z.B. technische Zeichnerin/technischer Zeichner, und sind die Rahmenbedingungen vergleichbar, ist der gleiche Leistungsmaßstab anzuwenden.³
- Üben Männer und Frauen unterschiedliche, jedoch gleichwertige Tätigkeiten aus (dies sei z.B. angenommen bei einer Leiterin einer Diätküche und einem Leiter einer Werkstatt), sind gleiche Verdienstchancen bei der Leistungsbezahlung schwerer zu gewährleisten. Der EuGH formuliert für gleichwertige Tätigkeiten den Grundsatz, dass der Leistungsmaßstab „objektiv geeignet sein“ muss, den verschiedenen Beschäftigten(gruppen) gleich gute Verdienstchancen beim Leistungsentgelt zu gewährleisten.⁴ Es dürfte demnach im Fall der Leiterin der Diätküche kein strengerer Maßstab als beim Werkstattleiter angelegt werden.

Es ist daher problematisch, wenn Betriebsparteien die Festlegung des Leistungsmaßstabs gänzlich den einzelnen Führungskräften bzw. den Parteien der Zielvereinbarung überlassen. Vielmehr sind vor der Bewertung Maßnahmen der Steue-

³ vgl. hierzu Artikel 141, Abs. 2 EG-Vertrag: „Gleichheit des Arbeitsentgelts ohne Diskriminierung aufgrund des Geschlechts bedeutet: a) dass das Entgelt für eine gleiche nach Akkord bezahlte Arbeit aufgrund der gleichen Maßeinheit festgesetzt wird.“

⁴ EuGH-Entscheidung vom 31.5.1995, Rs C-400/93 („Royal Copenhagen“)

zung eines einheitlichen Bewertungsmaßstabs und nachträglich Maßnahmen zur Kontrolle notwendig. Als sinnvoll haben sich folgende Maßnahmen erwiesen:

- Unter den Führungskräften sollte vorab eine Verständigung über das abzufordernde Leistungsniveau herbeigeführt werden. Dies ist z.B. im Rahmen von Schulungen möglich. Auch Quervergleiche von vergebenen Punktzahlen vor der endgültigen Bewertung können uneinheitliche Maßstäbe von Führungskräften sichtbar machen.
- Nach Vergabe der Leistungsentgelte gilt es, die Bewertungspraxis anhand von Vergabedaten zu prüfen. Zeigen die statistischen Daten, dass die vergebenen Punktzahlen und Vergabequoten in den Bereichen einer Verwaltung stark voneinander abweichen und auch nach Geschlecht differieren, sollten die dort angelegten Leistungsmaßstäbe noch einmal überprüft und ggf. gemeinsam mit den Führungskräften diskutiert werden.

Der Steuerung eines einheitlichen Maßstabes sind allerdings Grenzen gesetzt, da die Bewertung von Leistung im öffentlichen Dienst nicht zentral von einer Instanz durchgeführt werden kann, sondern aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten und Bedingungen dezentral vorgenommen werden muss.

7. Bewertungsverfahren auf dem Prüfstand

Unter dem Aspekt einer geschlechtergerechten Leistungsbezahlung sind die Verfahren der Feststellung und Bewertung von Leistung unterschiedlich zu beurteilen.

7.1 Ungeeignet: Freie Verfahren der Leistungseinschätzung

Die Note „mangelhaft“ verdienen Verfahren, bei denen nicht nur die Leistungskriterien, sondern auch die Maßstäbe von den beurteilenden Führungskräften definiert werden können. Eine freie Eindrucksschilderung in Form eines Kurzgutachtens bietet Vorgesetzten große Interpretations- und Bewertungsspielräume und öffnet Geschlechterstereotypen und leistungsfremden Prinzipien Tür und Tor. Das Resultat ist eine uneinheitliche und ungerechte Vergütungspraxis. Vorsicht ist auch geboten, wenn besondere „Töpfe“ geschaffen werden (sollen), um Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, Leistungen von Beschäftigten „spontan“ mit einem freien Verfahren der Leistungseinschätzung zu honorieren.

7.2 Systematische Leistungsbewertung: Beurteilung durch Vorgesetzte

Der Begriff „systematische Leistungsbewertung“ ist ein Oberbegriff für verschiedene Verfahrensvarianten der Leistungsfeststellung und -bewertung, die neben oder anstelle der Zielvereinbarung gewählt werden können. Im öffentlichen Dienst wird das

Verfahren häufig in der Variante der Beurteilung durch Vorgesetzte (genauer: „merkmalorientierte Einstufung“) geregelt. Als weitere „systematische“ Bewertungsverfahren kommen jedoch auch die aufgabenbezogene Bewertung und die Bewertung nach Kennzahlen in Betracht.

Die häufig geregelte Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte ist kritisch zu betrachten, da sie beträchtliche Risiken einer mittelbaren Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in sich birgt. Bevor auf die kritischen Aspekte dieses Verfahrens näher eingegangen wird, soll es mit seinen einzelnen Systemelementen veranschaulicht werden (s. Abb. 4): Wie das unten abgebildete Beispiel zeigt, verfügt ein solches System über Leistungsmerkmale und eine Stufenskala. Bewertet wird hier die Leistung nach fünf Stufen, die mit unterschiedlichen Punktwerten unterlegt sind.

Leistungsmerkmale	Stufe 1 0 Punkte	Stufe 2 1 Punkt	Stufe 3 2 Punkte	Stufe 4 3 Punkte	Stufe 5 4 Punkte
Arbeitsmenge					
Arbeitsgüte					
Selbständigkeit					
Vielseitigkeit					
Einsatzbereitschaft					
Zusammenarbeit					
Führungsverhalten					

Abb. 4: Beispiel für ein merkmalsorientiertes Einstufungssystem

Was die jeweiligen Stufen und unterlegten Punktwerte bedeuten, wird in diesem Beispiel wie folgt beschrieben (Abb. 5).

0 Punkte	Die Leistungen liegen erheblich unter den Anforderungen
1 Punkt	Die Leistungen liegen unter den Anforderungen
2 Punkte	Die Leistungen erfüllen die Anforderungen
3 Punkte	Die Leistungen liegen über den Anforderungen
4 Punkte	Die Leistungen liegen erheblich über den Anforderungen

Abb. 5: Definition der Beurteilungsstufen

Bei einem so geregelten System werden folgende subjektive Entscheidungsspielräume eröffnet:

- (1) Kriterien: Soweit keine oder keine eindeutigen Definitionen geregelt sind, können die Kriterien von der jeweiligen Führungskraft nach ihren subjektiven Vorstellungen ausgelegt werden.
- (2) Auswahl der Kriterien:
 - a) Wenn nicht alle Kriterien anzuwenden sind, muss die Führungskraft eine Auswahl treffen: Welche Kriterien sind für die jeweilige Aufgabe von Bedeutung?
 - b) Sind alle Kriterien anzuwenden, bleibt fraglich, ob sie für die Tätigkeiten von Frauen und Männern gleichermaßen von Bedeutung sind. Eine Benachteiligung kann zum Beispiel entstehen, wenn an einem Arbeitsplatz (einer Frau) keine Möglichkeit besteht, die Arbeitsmenge zu beeinflussen, und sie dafür keine Punkte erhält, während bei einem männlichen Kollegen die Arbeitsmenge ein beeinflussbares und wichtiges Leistungskriterium darstellt und er für eine Leistungssteigerung einen hohen Punktwert erhält.
- (3) Gewichtung der Kriterien: Sollen die angewendeten Kriterien gewichtet werden, ist hier eine weitere subjektive Entscheidung der Führungskraft zu treffen.
- (4) Auslegung der Stufen: Die Stufendefinitionen sind in dem oben vorgestellten Beispiel nicht eindeutig genug umschreiben. Es ist dann auslegbar, wann die Leistungen z.B. „erheblich über den Anforderungen“ liegen.
- (5) Einstufung der Leistung: Die Führungskraft stuft die Leistung insgesamt ein. Sie wendet dabei ihren subjektiven Leistungsmaßstab an. Er kann sich von Person zu Person und von Jahr zu Jahr ändern.

Die Schwächen einer merkmalsorientierten Beurteilung und die damit verbundenen Risiken einer geschlechtergerechten Leistungsbezahlung sind in der nachfolgenden Abbildung 6 kurz dargestellt:

Defizite von merkmalsorientierten Beurteilungen	Risiken der geschlechtergerechten Leistungsbezahlung
<ul style="list-style-type: none"> – Sie beruhen auf Beobachtungen und sind damit abhängig von der Beobachtungsintensität und ... 	<p>Die Leistung von Vollzeitbeschäftigten ist meist besser beobachtbar als die der Teilzeitbeschäftigten, die zeitlich geringer präsent sind. Unterstützungs- und Assistenzleistungen fallen weniger auf als Leistungen von Vorgesetzten bzw. Beschäftigten in Front-Bereichen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – ... der individuellen Wahrnehmung der beurteilenden Person. 	<p>Personenbezogene Merkmale wie Alter, Geschlecht, Behinderung oder Nationalität können bei der Wahrnehmung von Personen nicht ausgeblendet werden. Wahrnehmungen erfolgen selektiv und werden so gesteuert, dass vorhandene Einschätzungen und Stereotype bestätigt werden.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Sie sind abhängig von Werten, sozialen Normen, (Vor-)Urteilen und Sympathien der beurteilenden Person. 	<p>Werden Verhaltensweisen oder Eigenschaften einer Person beurteilt, können Stereotype wirksam werden und zu Beurteilungsverzerrungen führen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Sie sind abhängig von der Sensibilität und der Qualifikation der beurteilenden Person. 	<p>Beurteilungsergebnisse sind abhängig von der subjektiven Fähigkeit der beurteilenden Person, Stereotype und Vorurteile zu reflektieren und abzubauen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Sie enthalten immer einen subjektiven, relativen Leistungsmaßstab. 	<p>Leistungen von Personen in höheren Positionen können wichtiger eingeschätzt werden als in mittleren und unteren Positionen (meist überwiegend Frauen).</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Sie betonen das hierarchische Verhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen ... 	<p>... und damit auch die bestehende Geschlechterhierarchie.</p>

Abb. 6: Verfahrensbedingte Defizite von merkmalsorientierten Beurteilungen

7.3 Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen nach TVöD bieten günstigere Voraussetzungen für eine geschlechtergerechtere Leistungsbezahlung als merkmalsorientierte Beurteilungen, da sie

- objektivierbare Ziele erfordern
- die Vereinbarung von Leistungszielen, -maßstäben und den Bedingungen ihrer Erfüllung vorsehen
- und dadurch die Bewertungsentscheidung transparenter und besser durchschaubar machen.

Da die Zielvereinbarung auf die einvernehmliche Leistungsabsprache zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in setzt, kommt in den zu führenden Gesprächen das hierarchische Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in – vielfach auch als Geschlechterhierarchie vorfindbar („männlicher Vorgesetzter / weibliche Unterstellte“) – weniger stark zum Ausdruck.

Allerdings hat auch die Zielvereinbarung ihre Fallstricke: Zu achten ist hierbei insbesondere auf die diskriminierungsfreie Auswahl der Leistungsziele, ihre angemessene Gewichtung sowie das Anlegen eines Leistungsmaßstabs, der gleiche Verdienstmöglichkeiten beim Leistungsentgelt ermöglicht.

8. Ungerechte Verteilung?

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Frage, ob das Gesamtvolumen fair verteilt wird. Haben Beschäftigte in unteren Entgeltgruppen – die vielfach überwiegend weiblich besetzt sind – eine faire Chance, bei entsprechender Leistung den ihnen zustehenden Anteil aus dem „Leistungstopf“ zu erhalten? Darüber hinaus stellt sich hinsichtlich der Verteilungsregeln die Frage, wie Beschäftigte in besonderen Situationen, z.B. Teilzeitbeschäftigte behandelt werden.

8.1 Wer hat, dem wird gegeben?

Kollektiv vereinbarte Verteilungsregeln sollten gewährleisten, dass das Gesamtvolumen gerecht auf die Beschäftigten verteilt wird. Eine Begünstigung bestimmter männlich dominierter Bereiche oder Entgeltgruppen ist auszuschließen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ist eine gerechte Verteilung jedoch kein Selbstläufer.

Entgeltgruppen	Budgetausschöpfung in % im Jahre 2002	Budgetausschöpfung in % im Jahre 2003
1 – 4	37	54
5 – 8	63	85
9 – 10	107	93
11 – 12	140	93
13 – 15	169	95

Abb. 7: Hierarchieeffekte im Vergleich: bei Nichtbindung (2002) und Bindung (2003) der Ausschüttung an die Entgeltgruppen

Quelle: Tondorf/Jochmann-Döll (2007)

Ursprünglich gab es in diesem Unternehmen keine Vorgabe dahingehend, das für die einzelnen Entgeltgruppen errechnete und zur Verfügung gestellte Budget auch innerhalb dieser Entgeltgruppen zu verteilen. Dies führte dazu, dass in den höheren Entgeltgruppen deutlich höhere Leistungsprämiensummen gezahlt wurden als in den niedrigeren Entgeltgruppen. Während in den Entgeltgruppen 1-4 nur 37% des Budgets ausbezahlt wurden, profitierten die Entgeltgruppen 13-15 mit einer Budgetausschöpfung von 169%. Das heißt: Mittel, die in den unteren Gruppen eingespart wurden, kamen den oberen Gruppen zu Gute. Daraufhin wurden die Bestimmungen auf Initiative des Betriebsrates dahingehend geändert, dass das für die jeweiligen Entgeltgruppen errechnete Budget zwingend an Angehörige dieser Gruppen ausgezahlt werden muss. Der Hierarchieeffekt konnte dadurch im Jahr 2003 zwar verringert werden, blieb aber immer noch deutlich nachweisbar.

Um eine Begünstigung der oberen Entgeltgruppen, den sog. „Hierarchieeffekt“ zu vermeiden, enthalten einige Regelungen die Bestimmung, dass die Ausschüttung des Budgets an die Entgeltgruppen oder zumindest an zusammengefasste Entgeltgruppen (z.B. EG 1-4, EG 5-8 usw.) gebunden sein soll (vgl. hierzu auch die bereits bei den Rechtsgrundlagen erwähnten Bestimmungen des § 10 Abs. 2 LeistungsTV-Bund).

8.2 Leistungsbezahlung für Teilzeitbeschäftigte

Bei Teilzeitbeschäftigten wird es oft als gerecht angesehen, wenn sie Leistungen (wie z.B. Entgelt, Zuschläge, Urlaub) zeitanteilig erhalten. Beim Leistungsentgelt kann dies jedoch ungünstig sein, wenn nämlich Teilzeitbeschäftigte leistungsfähiger sind als vergleichbare Vollzeitbeschäftigte, jedoch nicht nach Leistung, sondern zeitanteilig bezahlt werden.

§ 24 Abs. 2 TVöD VKA sieht im Grundsatz vor, dass Teilzeitbeschäftigte das Leistungsentgelt zeitanteilig erhalten. Von diesem Grundsatz kann jedoch auch abgewichen werden (vgl. § 18 Abs. 4 Satz 7 TVöD VKA).

Um die Gefahren der Benachteiligung von Teilzeitkräften genauer einschätzen zu können, muss nach den Verfahren der Leistungsbewertung unterschieden werden:

- a) Bei Zielvereinbarungen dürfen mit Teilzeitkräften, die besonders leistungsfähig sind, keine anspruchsvolleren Ziele vereinbart werden als mit vergleichbaren Vollzeitbeschäftigten. Wenn z.B. für eine Vollzeitkraft 400 Fälle vereinbart werden, wären für die Teilzeitkraft mit gleicher Tätigkeit bei 50%iger Arbeitszeit 200 Fälle ein gerechtes Ziel. Eine zeitanteilige Zahlung wäre in diesem Falle zugleich leistungsgerecht.
- b) Wird keine Zielvereinbarung abgeschlossen, sondern eine messbare Leistung rückblickend bewertet, kann eine zeitanteilige Zahlung des Leistungsentgelts für Teilzeitkräfte nachteilig wirken. Dies soll an einem Beispiel verdeutlicht werden (s. Abb. 8):

Eine Vollzeitkraft erhält für 400 Fälle ein Leistungsentgelt in Höhe von 500 €. Eine Teilzeitkraft mit 50%igem Arbeitszeitanteil ist innerhalb ihrer Arbeitszeit produktiver als die Vollzeitkraft und schafft 250 Fälle. Ist eine zeitanteilige Zahlung vereinbart, kann sie maximal 50% des Leistungsentgeltes erhalten. Würde nach Leistung gezahlt, erhielte sie 312,50 €. In diesem Falle wäre demnach eine Zahlung nach Leistung gerecht.

	Vollzeit	Teilzeit	
		Leistungsprämie	
		zeitanteilig	nach Leistung
Arbeitszeit	100%	50%	50%
Leistung	400 Fälle	250 Fälle	250 Fälle
Leistungsentgelt	500 €	250 €	312,50 €

Abb. 8: Leistungsentgelt für Teilzeitkräfte – ein fiktives Beispiel

- c) Bei einer merkmalsorientierten Beurteilung gibt es keinen transparenten Leistungsmaßstab in Form von Kennzahlen, er kann lediglich mit Worten (z.B. herausragend, sehr gut ...) umschrieben werden. Ist eine Teilzeitkraft z.B. im Hinblick auf Kommunikations- oder Kooperationsverhalten deutlich besser als eine vergleichbare Vollzeitkraft, muss sich dies in einer besseren Beurteilungsnote niederschlagen. Das heißt, dass die beurteilende Person die Leistung der Teil-

zeitkraft im Verhältnis zur Vollzeitkraft vorurteilsfrei bewerten muss. Statistiken zeigen jedoch, dass gerade bei merkmalsorientierten Beurteilungen Teilzeitkräfte oft durchschnittlich schlechtere Punktwerte erhalten als Vollzeitkräfte. Diese „Schiefagen“ lassen sich nicht durch objektive Faktoren erklären, da Teilzeitkräfte als solche nicht leistungsschwächer sind als Vollzeitkräfte. Befragungen von Führungskräften weisen vielmehr auf Vorurteile und Geschlechterstereotype hin: Mitunter wird unterstellt, dass Teilzeitbeschäftigte weniger berufsorientiert und weniger leistungsstark seien. Vielfach werden ihnen jedoch auch teilzeitbedingte arbeitsorganisatorische Probleme als persönliche Leistungsschwäche ausgelegt, z.B. Informationsdefizite der Teilzeitkraft durch Nichtteilnahme an Sitzungen außerhalb ihrer Arbeitszeit.

9. Unzulässige Ausgrenzung von Beschäftigtengruppen

Der Geltungsbereich einer Regelung zu Leistungsentgelten kann so formuliert sein, dass bestimmte (weibliche) Beschäftigtengruppen unzulässiger Weise von der Leistungsbezahlung ausgeschlossen werden. Von einer Ausgrenzung können z.B. befristet Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte oder bestimmte Berufsgruppen (z.B. Reinigungskräfte) betroffen sein. Es sollte daher geprüft werden, ob die Leistungsbezahlung für alle Beschäftigten gilt, die unter den TVöD fallen.

Darüber hinaus können (befristet) Beschäftigte durch Stichtagsregelungen mittelbar diskriminiert werden, wenn sie zum Zeitpunkt der Auszahlung der Leistungsentgelte nicht mehr im Betrieb sind und dadurch kein Leistungsentgelt erhalten.

10. Undurchschaubarkeit von Regelungen

Eine besondere Problematik stellt die Undurchschaubarkeit von Leistungsentgeltsystemen dar. Für Beschäftigte undurchschaubar sind nicht nur Regelungen, die vieles offen lassen und bewusst Auslegungsspielräume eröffnen, sondern auch Regelungen, die zu komplex geraten und durch zahlreiche Sonderregelungen und anspruchsvolle Rechenformeln schwer nachvollziehbar sind. Oftmals werden Leistungsentgelte auch tabuisiert, so dass geschlechterbezogene Vergleichsbetrachtungen erschwert werden.

Entgeltsysteme müssen durchschaubar und überprüfbar sein – dies entschied der Europäische Gerichtshof in einem Fall, in dem eine Gruppe von Frauen nicht erkennen konnte, warum ihre Zulagen niedriger ausfielen als die der Männer⁵. Können Beschäftigte nicht erkennen, worauf Unterschiede beim Leistungsentgelt zurückzu-

5 vgl. EuGH-Entscheidung vom 17.10.1989 – Rs C-109/88 („Danfoss“)

führen sind, muss der Arbeitgeber angeben, dass sein Entgeltsystem nicht diskriminiert.⁶

Soweit sollte es jedoch möglichst erst gar nicht kommen. Beschwerden und Klagen von Beschäftigten sind vermeidbar, wenn transparente und (geschlechter-) gerechte Regelungen zur Leistungsvergütung vereinbart und entsprechend umgesetzt werden.

Abschließend seien noch einige Anmerkungen zum **Einführungsprozess** gemacht. Nicht potentiell diskriminierend, jedoch Weichen stellend für eine geschlechtergerechte Leistungsbezahlung ist der Prozess der Einführung. In diesem Sinne unzureichend ist ein Prozess,

- der keine oder unzureichende Qualifizierungen für Führungskräfte vorsieht,
- der Beschäftigte unzureichend informiert und vorbereitet und
- ihnen nicht oder unzureichend die Möglichkeit der Beteiligung und Beschwerde gibt,
- der auf eine Kontrolle und Bewertung der Vergabeentscheidungen nach aussagekräftigen Kriterien wie Männer/Frauen, Teilzeit-/Vollzeitarbeit, Entgeltgruppen und Bereichen verzichtet.

Links

Entgeltgleichheits-Richtlinie 75/117/EWG

eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0342:DE:HTML - 23k -

EuGH-Entscheidungen:

curia.europa.eu/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=de - 24k

TVöD

http://www.bmi.bund.de/Internet/Content/Themen/Oeffentlicher_Dienst/Tarifbeschaeftigte/TVoed.html

⁶ vgl. EuGH-Entscheidung vom 17.10.1989 – Rs C-109/88 („Danfoss“)

Literatur zur Vertiefung des Themas:

Arni, Simone / Bigler-Wältli, Monika / Hösli, Marc / Kessler, Markus / Morandi, Corinne (2002): Geschlechts- und kulturspezifische Unterschiede in der Mitarbeitendenbeurteilung. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz

BMFSFJ (Hrsg.) (2007): Fair P(l)ay – Entgeltgleichheit für Frauen und Männer, Autorin: Karin Tondorf, Berlin

Fried, Andrea / Wetzel, Ralf / Baitsch, Christof (2000): Wenn zwei das Gleiche tun ... – diskriminierungsfreie Personalbeurteilung, Zürich

Schreyögg, Friedel (2008): Praxisbeispiel München: Beurteilungsverfahren sind nicht geschlechtsneutral, in: Gertraude Krell (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 5. überarbeitete Auflage, Wiesbaden

Tondorf, Karin / Jochmann-Döll, Andrea (2005): (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Bezahlung, Hamburg

Tondorf, Karin (2007): Tarifliche Leistungsentgelte – Chance oder Bürde?, edition sigma Berlin

Mit dieser Broschüre der dbb bundesfrauenvertretung zum Thema „Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung“ wird der Vortrag, den Dr. Karin Tondorf anlässlich der 6. Frauenpolitischen Fachtagung zum Thema „Fair Pay – Geschlechtergerechte Leistungsbezahlung“ gehalten hat, dokumentiert. Zum anderen werden praktische Handreichungen aufgeführt, mit denen die Autorin „Fallstricke bei der Leistungsbezahlung“ erkennen und vermeiden hilft.

Dr. Karin Tondorf ist Soziologin und promovierte über die „Modernisierung der industriellen Entlohnung“. Sie ist als freie Wissenschaftlerin, Beraterin und Autorin zum Themenfeld „Entgelt- und Gleichstellungspolitik“ tätig. Für weitere Informationen und Links: www.Karin-Tondorf.de