

Betriebsvereinbarung zum Thema Betriebsänderung

Zwischen der Firma [...]

und

dem Betriebsrat der Firma [...]

werden im Sinne von §§ 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11, 94, 98 und 111 ff BetrVG folgende Regelungen zur

1. effizienten Organisation durch flachere Hierarchie und Umorganisation im Bereich Technik im Allgemeinen - Teil A
2. Einführung eines Leistungsmanagements - Teil B
3. Einführung von Workshops und Trainingsmaßnahmen auf der Basis des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) - Teil C

vereinbart.

Teil A: Effiziente Organisation durch flachere Hierarchie und Umorganisation im Bereich Technik im Allgemeinen

§ 1 Präambel

Beide Vertragspartner stimmen darin überein, dass aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks auf dem-Markt die Sicherung der Wirtschaftlichkeit der Firma und damit aller Arbeitsplätze in Zukunft nur gewährleistet ist, wenn in der Firma durch einen kontinuierlichen Veränderungsprozess ein flächendeckendes, kundenorientiertes und qualitäts- und kostenbewusstes Handeln eingeleitet und durchgeführt wird.

Voraussetzung für eine solche erfolgreiche Unternehmensstrategie ist eine leistungsfähige und kundennahe Organisation, die die Arbeitsabläufe optimiert und die Aufgaben hinsichtlich der Kompetenz und Verantwortung delegiert und bereichsübergreifende Arbeiten sowie Team- und Projektarbeiten entwickelt und fördert.

Deshalb sehen beide Vertragspartner die Notwendigkeit, die bestehende Organisation den künftigen Marktanforderungen anzupassen und einen Unternehmenswertewandel auf der Grundlage einer systematischen Organisations- und Personalplanung einzuleiten.

§ 2 Geltungsbereich und Gegenstand der Vereinbarung

1. Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter einschließlich Führungskräfte, die von den nachstehend genannten Maßnahmen betroffen sind (nachstehend Mitarbeiter genannt). Sie gilt nicht für leitende Angestellte im Sinne von § 5 Abs. 3 BetrVG.
2. Gegenstand dieser Vereinbarung sind folgende geplante Maßnahmen:
 - a. Die Neustrukturierung der Technikaufgaben in den Niederlassungen
 - b. Die Schaffung einer effizienteren Organisation insbesondere durch einen Verzicht auf Neubesetzung freierwerdender Gruppenleiterfunktionen und Entwicklung und Förderung von Team- und Projektgruppen.

§ 3 Einleitung von Maßnahmen

1. Vor Umsetzung der einzelnen Maßnahmen in den Standorten der Zentralen bzw. den jeweiligen Niederlassungen ist der zuständige Betriebsrat rechtzeitig und umfassend anhand von Unterlagen zu unterrichten, insbesondere über die Auswirkungen auf die einzelnen Mitarbeiter bzw. Führungskräfte sowie hinsichtlich der Personalplanung.
- 2.

Die Geschäftsführung hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der personellen Auswirkungen zu beraten. Während der Beratung mit dem Betriebsrat werden keine personellen Einzelmaßnahmen im Zusammenhang mit der geplanten Änderung durchgeführt.

Soweit keine Einigung erzielt wird, entscheidet die betriebliche Schiedsstelle. Für das Verfahren gilt § 11 Teil B dieser Vereinbarung.

§ 4 Organisatorische Maßnahmen

1. Neustrukturierung der Technik-Aufgaben in den Niederlassungen
 - a. Künftig werden die zwei Aufgabenfelder in den Planungszentren (Planung / Ausbauaufgaben) und in den Betriebszentren (Betriebsaufgaben) auf einen Leiter für Technikaufgaben konzentriert.
 - b.

Die Struktur der künftigen Technikzentren ist in der Anlage 1 zu dieser Vereinbarung festgelegt, wobei das Aufgabenfeld N noch einmal mit dem GBR dahingehend vereinbart wird, in welchem Umfang Kapazitäten des Technikbereiches der Niederlassungen für die Betreuung unserer Kunden genutzt werden können. Insbesondere ist zu prüfen, wie Mitarbeiter der Betriebsbüros in den technischen Kundenservice der Niederlassungen eingebunden werden können.

Dabei ist eine Implementierung der Betriebsbüros in mögliche flächendeckende Kundencenter mit Synergieeffekten der AG zu analysieren.

Die Zuordnung des technischen Kundenservice zum Bereich Kundenbetreuung wird Gegenstand der Analyse.

Die Neustrukturierung erfordert auch eine Anpassung der Organisationsstruktur im Geschäftsbereich Technik in der Zentrale.

Alle vorstehend genannten Anpassungsmaßnahmen sind vor ihrer Einführung mit dem GBR zu beraten und einvernehmlich festzulegen.

Ein Strukturvorschlag ist in der Anlage 2 aufgeführt.

2. Effiziente Organisation durch flachere Hierarchie
 - a.

Beide Vertragspartner stimmen grundsätzlich darin überein, dass die bisherigen Gruppenleiter in ihrer Funktion zu unveränderten Bedingungen von der Firma weiterbeschäftigt werden.

Freiwerdende Gruppenleiterfunktionen werden nicht wieder besetzt und bei Neueinstellungen nicht mehr als solche ausgeschrieben.

Im Rahmen des Ziels einer flacheren Hierarchie im Unternehmen wird grundsätzlich geprüft und mit dem Betriebsrat beraten, ob eine freiwerdende Stelle - mit oder ohne

Führungsverantwortung - mit der gleichen hierarchischen Einstufung wiederbesetzt wird.

b.

Es werden aus großen Abteilungen, die unterteilt werden können, Teams gebildet, die im Rahmen der zugewiesenen Aufgaben eigenverantwortlich arbeiten.

Je nach Führungsspanne können daraus auch zusätzliche Abteilungen entstehen.

Darüber hinaus können auch bereichsübergreifende Teams bzw. Projektgruppen gebildet werden, die aus aktuellen Gründen ein spezielles betriebliches Erfordernis bearbeiten.

Die Teams bzw. Projektgruppen werden von einem Sprecher/Leiter betreut. Die Zuordnung der Aufgabenfelder ist von der Qualifikation des Sprechers/Leiters abhängig.

- c. Die Aufgaben bzw. Größe der Teams bzw. Projektgruppen sind mit dem zuständigen Betriebsrat einvernehmlich abzustimmen. Auf Verlangen des Betriebsrates ist die Teamsprecherstelle vorher innerbetrieblich auszuschreiben.

§ 5 Standort- und Arbeitsplatzsicherung

1. Im Zusammenhang mit den Maßnahmen nach dieser Vereinbarung und weiteren Betriebsänderungen werden keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen.
2. Der Personalstellenplan auf Vollzeitbasis für [...] ist als Anlage 3 beigefügt und ist verbindlicher Bestandteil hinsichtlich der Sicherung der Standorte und der Anzahl der Arbeitsplätze für die Laufzeit dieser Vereinbarung. Der rechnerische Personalüberhang von 60 Vollzeitkräften wird nicht durch betriebsbedingte Kündigungen abgebaut, sondern im Wege der Fluktuation. Für neue zusätzliche Aufgaben wird der Stellenplan entsprechend angepasst.
3. Sind personelle Anpassungen als Folge von Maßnahmen nach § 4 dieser Vereinbarung erforderlich, können Um- bzw. Versetzungen zwischen den Geschäftsbereichen Produktmanagement/Zentrale Aufgaben, Vertrieb, Technik, Finanzen, Personal/Recht und Kundenbetreuung/Informationsverarbeitung vorgenommen werden, soweit die Grundsätze der §§ 6 und 7 dieser Vereinbarung eingehalten worden sind.
4. Die Firma ist verpflichtet, dem GBR und den örtlichen Betriebsräten mindestens einmal vierteljährlich die vollständige Personalplanung mit den wirtschaftlichen Ergebnissen des laufenden Geschäftsjahres anhand von Unterlagen vorzulegen und mit ihnen zu beraten, insbesondere folgende Planungen/Ergebnisse (Soll/Ist-Vergleich):
 - Stellenplan und Personaleinsatzplan
 - Personalkostenplan
 - Personalbeschaffungs- und/oder Personalabbauplan
 - Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungsplan
 - Fluktuationsstatistik
 - Erlös- und Kostenübersichten für die jeweiligen Bereiche

Die Rechte des Wirtschaftsausschusses nach dem BetrVG bleiben hiervon unberührt.

§ 6 Grundsätze bei personellen Maßnahmen

1. Die Firma verpflichtet sich, bei allen personellen Maßnahmen den zuständigen Betriebsrat zu Beginn der Planungsphase, d. h. in jedem Fall bevor die Entscheidung gefallen ist, umfassend und unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu informieren.
2. Um- bzw. Versetzungen können nur im Einvernehmen mit dem Betriebsrat und dem Mitarbeiter bzw. der Führungskraft vorgenommen werden. Sollte keine Einigung erzielt werden, entscheidet die betriebliche Schiedsstelle nach dem Verfahren gemäß § 11 Teil B dieser Vereinbarung darüber. Bis zum Abschluss des Verfahrens werden die personellen Maßnahmen ausgesetzt.
3. Vor Abschluss eines Aufhebungsvertrages ist der zuständige Betriebsrat zu informieren. Zwischen dem schriftlichen Angebot auf Abschluss eines Aufhebungsvertrages und der Unterzeichnung muss ein Zeitraum von mindestens 7 Tagen liegen. Bei Zahlung einer Abfindung wegen betriebsbedingter Beendigung des Arbeitsverhältnisses wird mindestens 0,7 eines Monatsentgeltes pro Betriebszugehörigkeitsjahr gezahlt.
4. Freiwerdende Stellen, die wieder besetzt werden sollen, werden grundsätzlich innerbetrieblich ausgeschrieben, es sei denn, der Betriebsrat verzichtet auf eine Ausschreibung. Beim Wechsel innerhalb des Konzerns werden Abfindungen nicht gezahlt.

§ 7 Zumutbarkeit von Um- bzw. Versetzungen

1. Sollten Mitarbeiter bzw. Führungskräfte infolge der Maßnahmen nach § 4 dieser Vereinbarung um- bzw. versetzt werden müssen, so haben die Betroffenen grundsätzlich einen Anspruch auf einen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz im Unternehmen. Dabei sind die Wünsche der Betroffenen mit zu berücksichtigen.
2. Ein gleichwertiger und zumutbarer Arbeitsplatz muss in funktioneller, materieller, regionaler und sozialer Hinsicht gegeben sein. Die funktionale Zumutbarkeit ist gegeben, wenn die Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes der Qualifikation (Ausbildung, Erfahrung, bisherige Tätigkeit) des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft entsprechen oder wenn dieser die erforderliche Qualifikation durch eine vom Unternehmen angebotenen Umschulungs- oder Fortbildungsmaßnahme erwerben kann. Die materielle Zumutbarkeit ist gegeben, wenn das Jahreseinkommen auf dem neuen gleichwertigen Arbeitsplatz dem des bisherigen Arbeitsplatzes mindestens entspricht. Die regionale Zumutbarkeit ist gegeben, wenn der Betroffene den neuen Arbeitsplatz unter ähnlichen Bedingungen erreichen kann wie den bisherigen Arbeitsplatz. Dies ist der Fall, wenn die neue tägliche Gesamtwegezeit (Hin- und Rückfahrt) zwischen Wohnort und neuer Arbeitsstelle insgesamt nicht mehr als 2 Stunden beträgt. Die soziale Zumutbarkeit ist gegeben, wenn die sozialen Belange des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft berücksichtigt sind. Hierzu gehören insbesondere die Ortsbindung durch Wohnungseigentum, die Bedürfnisse schulpflichtiger Kinder und unterhaltspflichtiger Angehöriger. Über die Frage der Zumutbarkeit entscheidet im Nichteinigungsfall die betriebliche Schiedsstelle nach dem Verfahren gemäß § 11 Teil B dieser Vereinbarung.
3. Nimmt der Mitarbeiter bzw. die Führungskraft einen zumutbaren Arbeitsplatz nicht an, entfallen alle Ansprüche aus dieser Vereinbarung.
4. Dem Betroffenen sind für die neuen bzw. veränderten Arbeitsplatzanforderungen die erforderlichen Kenntnisse in Seminaren zu vermitteln. Hiervon kann abgewichen werden, wenn die ordnungsgemäße Einarbeitung unter Anleitung am neuen Arbeitsplatz (temporäre Doppelbesetzung) gewährleistet ist und der Betriebsrat zugestimmt hat.
5. Im übrigen gelten die Regelungen der Umzugsrichtlinie vom [...].

§ 8 Umschulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen

1. Die für die vorstehend genannten Umschulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen notwendigen Seminarangebote sind möglichst im Rahmen der innerbetrieblichen Weiterbildung durchzuführen. Allerdings darf sich das Angebot an Weiterbildungsplätzen für die anderen Mitarbeiter bzw. Führungskräfte nicht verringern.
2. Eine Umschulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahme ist grundsätzlich ohne Minderung des monatlichen Arbeitsentgeltes und während der regelmäßigen Arbeitszeit durchzuführen. In Ausnahmefällen kann mit Zustimmung des Betriebsrates auch außerhalb der regelmäßigen Arbeitszeit eine Umschulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahme durchgeführt werden, wobei diese Zeiten auf die regelmäßige Arbeitszeit angerechnet werden. Die Firma trägt sämtliche persönlichen und sachlichen Kosten der Umschulungs- bzw. Fortbildungsmaßnahmen.
3. Das Angebot und die Durchführung einschließlich der Seminarinhalte von Bildungsmaßnahmen geschieht in Zusammenarbeit und gemäß § 98 BetrVG mit Zustimmung des Betriebsrates.

§ 9 Zwischenzeugnis

1. Den Betroffenen wird auf Verlangen jederzeit ein qualifiziertes Zwischenzeugnis ausgestellt.

§ 10 Meinungsverschiedenheiten

1. Über Auslegungsstreitigkeiten bzw. die Anwendung dieser Vereinbarung entscheidet die betriebliche Schiedsstelle.
2. Für das Verfahren gilt § 11 im Teil B dieser Vereinbarung entsprechend.

§ 11 Schlussbestimmungen / Laufzeit

1. Günstigere arbeitsvertragliche oder tarifliche Regelungen bleiben von diesen Bestimmungen unberührt. Sollten eine oder mehrere Regelungen dieser Vereinbarung unwirksam sein oder werden, so wird dadurch nicht die Wirksamkeit der gesamten Vereinbarung beeinträchtigt. Die unwirksame Bestimmung kann durch eine solche ersetzt werden, die dem von den Parteien beabsichtigten Zweck am nächsten kommt.
2. Diese Vereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft und endet zum [...]. Sollten die Maßnahmen nach § 4 dieser Vereinbarung bis zum Ende der Laufzeit dieser Vereinbarung noch nicht abgeschlossen sein, gelten diese Regelungen bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung weiter.

Teil B: Einführung eines Leistungsmanagements

§ 1 Geltungsbereich

1. Die nachfolgenden Regelungen gelten für alle Mitarbeiter der Firma und Führungskräfte auf der Ebene der Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter sowie für die gleichgestellten Positionen der Fachgebietsleiter und Fachleiter.
2. Sie gilt nicht für leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG.

§ 2 Präambel

1. Ein effizientes Leistungsmanagement dient zur Steuerung von Motivations-, Entwicklungs- und Leistungsprozessen im Unternehmen. Hierbei stehen die Unternehmensziele und Interessen der Mitarbeiter an humanen Arbeitsbedingungen gleichberechtigt nebeneinander. Eine Beschränkung auf Steigerung der Produktivität ist ausgeschlossen. Dies wird erreicht durch eine Verknüpfung von Unternehmens-, Geschäftsfeld- und Prozesszielen mit den Zielen der Teams und denen der einzelnen Führungskräfte. Zur Aufgabenerfüllung brauchen alle Mitarbeiter und Führungskräfte eine klare Zielorientierung und Feedback über die erzielten Ergebnisse. Darüber hinaus sind Qualifikations- und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen aufzuzeigen und durchzuführen, um diese Ziele zu realisieren. Um diese Ziele einzuleiten, wird das Leistungsmanagement systematisch in der Firma eingesetzt.

§ 3 Systembestandteile des Leistungsmanagements

1. Zur ergebnisorientierten Umsetzung des Leistungsmanagements werden im Unternehmen folgende Instrumente implementiert:
 - a. Das kunden- und marktorientierte Arbeitsprofil
 - b. Das Ziel- und Ergebnisgespräch
 - c. Das Leistungsbeurteilungsgespräch

Durch die Anwendung dieser Instrumente soll die Bildung einer Vertrauenskultur in der Firma gefördert werden.

§ 4 Einführung und Inhalte des Leistungsmanagements

1. Das Arbeitsprofil
 - a.

Das Leistungsmanagement wird als Top-down-Prozess eingeführt. Sukzessive wird für jede Führungskraft und für jeden Mitarbeiter ein Arbeitsprofil als Leistungsgrundlage entwickelt. Dies erfolgt, indem der Mitarbeiter/die Führungskraft jeweils parallel mit dem Vorgesetzten einen Entwurf des Arbeitsprofils erstellen. In den Fällen, in denen mehrere Mitarbeiter dieselben Tätigkeiten verrichten, sollte ein gemeinsames Arbeitsprofil für die Gruppe erstellt werden. Das Arbeitsprofil gibt eindeutige Antworten auf wichtige Kernfragen, die den Sinn der Arbeit sowie kunden- und ergebnisorientierte Arbeitsaspekte betreffen.

Die Gruppenarbeit dient auch der Förderung des Teamgeistes im Unternehmen.

Die in den Arbeitsprofilen enthaltenen Ziele/Ergebnisse und deren Qualitätskriterien werden in kontinuierlich stattfindenden Ziel- und Ergebnisgesprächen vereinbart bzw. die Zielerreichung bewertet.

Dieser Prozess findet erstmalig im zweiten Quartal [...] statt.

2. Das Ziel- und Ergebnisgespräch
 - a.

Im Ziel- und Ergebnisgespräch einigen sich der Vorgesetzte und die Führungskraft bzw. der Mitarbeiter bzw. Gruppen von Mitarbeitern auf die Kernbestandteile des Arbeitsprofils.

Im Rahmen des Leistungsmanagements dient das auf dem Arbeitsprofil basierende Ziel- und Ergebnisgespräch einer unternehmensweiten Leistungsbewertung und -verbesserung. Die Kommunikation über Zielvereinbarung und Zielerreichung auf der

Basis kundenorientierter Qualitätskriterien sowie der quantitativen und qualitativen Unternehmensziele führt zu einer klar definierten Zielvereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft bzw. dem Mitarbeiter. Diese Zielvereinbarung schließt nicht nur Einzelleistungen, sondern auch Teamleistungen mit ein.

- b. Es können bis zu 3 jobspezifische Ergebnisse vereinbart werden. Die Ziel- und Ergebnisgespräche sind in regelmäßigen Abständen von 8 bis 12 Wochen durchzuführen.
- c. Das Ziel- und Ergebnisgespräch besteht bei den Mitarbeitern aus 4 Hauptkomponenten:
 - i. Mission Statements
 - ii. Schlüsselkunden
 - iii. Jobspezifische Ergebnisse/Ziele
 - iv. Entwicklungsplan
 - v. Bei Führungskräften: Allgemeine kulturfördernde Ziele
- d. Im Ziel- und Ergebnisgespräch wird des Weiteren ein zielorientierter Entwicklungsplan aufgestellt. Er beinhaltet die Personalentwicklungsmaßnahmen, die für die nächsten 12 Monate geplant bzw. realisiert werden sollen.
- e. Die einzelnen Angaben zum Arbeitsprofil bzw. Ziel- und Ergebnisgespräch und das Arbeitsprofil-Feedback sind im Anhang aufgeführt.
- f.

Folgendes Schema wird für die Bewertung von Ergebnissen/Zielen des Arbeitsprofils angewandt:

Bewertungsschema für die jobspezifischen Ergebnisse/Ziele des Arbeitsprofils:

Stufe	Bewertung	Beschreibung
1	nicht erreicht	Die Qualitätsanforderungen der Kunden werden nicht erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das Ergebnis mehr als 10 % unter der Vereinbarung liegt.
2	überwiegend erreicht	Die Qualitätsanforderungen der Kunden sind im Wesentlichen erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis bis einschließlich 10 % unter der Vereinbarung liegt.
3	erreicht	Alle Qualitätsanforderungen der Kunden sind erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis auf dem vereinbarten Niveau liegt.
4	ausgezeichnet	Alle Qualitätskriterien der Kunden sind in ausgezeichneter Weise erfüllt. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis bis einschließlich 10 % über der Vereinbarung liegt.
5	exzellent	Alle Qualitätsanforderungen der Kunden sind in exzellenter Weise erfüllt, d. h. bei weitem über dem vereinbarten Maß. Bei quantitativen Qualitätskriterien ist dies gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis mehr als 10 % über der Vereinbarung liegt. Weitere exzellente Qualitätsanforderungen wurden eigenständig entwickelt und voll erfüllt.

- 3. Das Leistungsbeurteilungsgespräch
 - a.

Das Leistungsbeurteilungsgespräch wird einmal jährlich im ersten Quartal eines Geschäftsjahres für alle Mitarbeiter und Führungskräfte durchgeführt und bezieht sich auf die Leistungsergebnisse des vergangenen Planungszyklus.

Die einzelnen Angaben sind im Anhang aufgeführt.

b.

Ziel des Leistungsbeurteilungsgesprächs ist eine Bewertung der Zielerreichung aller über das gesamte Jahr vereinbarten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele des Arbeitsprofils. Dabei werden auch systematische Entwicklungswege aufgezeigt. Der Schwerpunkt soll neben einer vergangenheitsbezogenen Betrachtung der Leistung auch auf einer zukunftsorientierten Förderung des Mitarbeiters bzw. der Führungskraft liegen.

Dabei können neue Ziele vereinbart und kann der zielorientierte Entwicklungsplan angepasst werden.

- c. Während der Probezeit wird kein Leistungsbeurteilungsgespräch geführt. Stattdessen wird am Ende der Probezeit ein Probezeitgespräch geführt.
- d. Das Leistungsbeurteilungsgespräch beinhaltet 2 Hauptkomponenten:
 - i. Jobspezifische Ergebnisse/Ziele
 - ii. Zielorientierter Entwicklungsplan
 - iii. Bei den Führungskräften kommt eine 3. Hauptkomponente hinzu, und zwar Allgemeine Ergebnisse/Ziele
 - 1. Befähigung der Mitarbeiter (Personalentwicklung) z. B. die Mitarbeiter der Abteilung bzw. des Bereiches beteiligen sich an innovativen Organisationsentwicklungsprozessen oder lernen im Team.
 - 2. Unternehmenskultur z. B. Betriebsklima
- e. Die vorgesehenen grundsätzlichen Entwicklungsziele sind für die Zielvereinbarungsgespräche zu benennen. Die Firma wird hierzu in Abstimmung mit dem GBR die Grundsätze und die Personalentwicklungsplanung, z. B. Trainings und Workshops, erstellen. Die weiteren Beteiligungsrechte des GBR bzw. der örtlichen Betriebsräte im Zusammenhang mit den Workshops und Trainings richten sich nach Teil C dieser Vereinbarung.
- f. Das Bewertungssystem setzt sich aus 3 Kriterien zusammen:
- g. Ziele
 - allgemeine kulturfördernde Ergebnisse/Ziele (nur Führungskräfte)
 - jobspezifische Ergebnisse/Ziele
- h. Qualitätskriterien
- i. Indikatoren

Die Bewertung der jobspezifischen Ergebnisse/Ziele erfolgt auf der Basis der fünfstufigen verbalen Skala nach § 4 Ziff. 2.6 dieser Vereinbarung.

Bei der Bewertung der allgemeinen Ergebnisse/Ziele für die Führungskräfte wird ebenfalls die fünfstufige Skala herangezogen.

§ 5 Schulung bzw. Weiterbildung

1. Alle Mitarbeiter und Führungskräfte werden in den zur Zielerreichung erforderlichen Komponenten dieser Vereinbarung geschult. Die Schulungen finden grundsätzlich während der regelmäßigen Arbeitszeit statt.
2. Die Schulungen sind im Sinne von § 98 BetrVG mit den einzelnen Betriebsräten in den Zentralen bzw. Niederlassungen einvernehmlich abzustimmen. Bei Nichteinigung gilt das Verfahren gemäß § 11 dieser Vereinbarung entsprechend.
3. Der GBR wird nach Unterzeichnung dieser Vereinbarung für die einzelnen Betriebsräte bezüglich ihrer rechtlichen und inhaltlichen Aufgabenstellung ein Schulungsprogramm im Sinne von § 37 Abs. 6 BetrVG aufstellen und dazu einladen. Sämtliche Kosten wie z. B. Hotel-, Reise- und Referentenkosten sind gemäß § 40 BetrVG von der Firma zu übernehmen.

§ 6 Zusammensetzung des Jahreszieleinkommens

1.

Das Jahreszieleinkommen setzt sich aus einem Jahresgrundgehalt und einem variablen Anteil im Rahmen des Leistungsmanagements zusammen.

Das Jahresgrundgehalt setzt sich aus zwölfmal gezahltem monatlichen Gehalt bzw. Festlohn sowie ggf. aus der einmal im Jahr gezahlten Sonderzuwendung zusammen. Soweit andere Leistungen wie Ortszuschlag, Sozialzuschlag, Allgemeine Zulage, Stellenzulage, Ballungsraumzulage, Programmiererzulage oder die Ausgleichszulage aus den Übergangstarifverträgen zustehen, sind diese im Gehalt bzw. Festlohn enthalten.

Nicht enthalten sind die übertariflichen Zulagen, das Urlaubsgeld und die Vermögenswirksamen Leistungen.

2.

Die entsprechenden Jahresgrundgehälter bzw. Bandbreiten für die jeweiligen Tätigkeitsgruppen sind für alle Mitarbeiter und für die Führungskräfte im Anhang aufgeführt. Die Klassifizierung der Tätigkeitsgruppen ist im Anhang aufgeführt. Die vorgesehenen Eingruppierungen (gültig ab Inkrafttreten der Vereinbarung) bedürfen gemäß § 99 BetrVG der Zustimmung durch den zuständigen Betriebsrat. Verweigert der Betriebsrat im Sinne von § 99 BetrVG seine Zustimmung, so hat die Firma die Zustimmung beim zuständigen Arbeitsgericht ersetzen zu lassen.

Die Mitarbeiter des Unternehmens werden aufgrund der Tätigkeitsmerkmale den beschriebenen Bandbreiten zugeordnet. Ziel ist die Schaffung einer transparenten Entgeltstruktur.

Nach Abschluss eines Entgelttarifvertrages werden die Regelungen im Anhang abgelöst. Die Betriebsparteien werden dann unabhängig von der Laufzeit dieser Vereinbarung unverzüglich eine Vereinbarung über Gehaltsbandbreiten für die AT-Mitarbeiter abschließen.

3. Die jeweiligen Jahresgrundgehälter sind Mindestgehälter und dürfen nicht unterschritten werden. Gehaltserhöhungen oder Beförderungen werden anteilig berücksichtigt und nicht mit dem variablen Gehaltsanteil verrechnet.
4. Nach Ablauf eines Geschäftsjahres per 31. 12. werden die Bandbreiten der Jahresgrundgehälter nach Abschluss einer linearen tariflichen Gehaltserhöhung entsprechend angepasst. Bis zum Abschluss einer neuen Regelung bleiben die

bisherigen Jahresgrundgehälter bestehen. Die Wirksamkeit der gesamten Vereinbarung bleibt davon unberührt.

5. Soweit höhere arbeitsvertragliche Jahresgrundgehälter vereinbart worden sind, bleiben diese als Bezugsgrößen für das Jahreszieleinkommen bestehen.

§ 7 Berechnungsgrundlagen und Höhe der variablen Vergütung

Für die Mitarbeiter:

1.

Die maximalen variablen Vergütungsanteile sind im Anhang aufgeführt.

Am Ende eines Geschäftsjahres wird bezogen auf die bis zu 3 wichtigsten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele die Höhe der variablen Vergütung nach dem abschließenden Leistungsbeurteilungsgespräch im ersten Quartal eines Kalenderjahres individuell festgelegt.

Nach der Festlegung erhält der zuständige Betriebsrat im Sinne von § 80 Abs. 2 BetrVG eine Übersicht über die vereinbarten variablen Vergütungsanteile.

2.

Für jedes der maximal drei wichtigsten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele der Zielvereinbarung wird die Höhe der variablen Vergütung errechnet. Auf der Grundlage der unter § 2 Ziff. 2.6 definierten Stufen richtet sich der Zielerreichungsgrad nach folgendem Schema:

Stufe	Zielerreichungsgrad	Vergütung in % der max. variablen Vergütung
1	nicht erreicht	0 %
2	überwiegend erreicht	67 %
3	erreicht	100 %
4	ausgezeichnet	110 %
5	exzellent	120 %

Die Gesamteinschätzung der Erreichung der vereinbarten Ziele wird folgendermaßen vorgenommen:

Aus der Summe der für die einzelnen Ziele erreichten Stufen (1-5) wird der Durchschnitt gebildet und durch kaufmännische Rundung eine Stufe für die Gesamtzielerreichung festgelegt.

Auf dieser Basis wird die variable Vergütung für die Erreichung der jobspezifischen Ziele festgesetzt.

Beispiel:

	Stufe
1. Ziel	2
2. Ziel	3
3. Ziel	5
	$10 : 3 = 3,3$

Aus der Rundung ergibt sich als Stufe für die Gesamtzielerreichung: 3

Für die Führungskräfte:

1. Mit den Führungskräften werden Einzelvereinbarungen getroffen, die vereinbarten variablen Vergütungsanteile werden dem GBR aufgelistet zur Verfügung gestellt; die Rechte der örtlichen Betriebsräte bleiben gemäß § 80 Abs. 2 BetrVG davon unberührt.
2. Als Berechnungsgrundlage zur Ermittlung bzw. Auszahlung des variablen Vergütungsanteils werden 2 Kenngrößen zugrunde gelegt, und zwar
 - o eine am Erfolg des Unternehmens orientierte Kenngröße, nämlich das Betriebsergebnis II und
 - o die zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft vereinbarten wichtigsten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele; hierbei sind die "allgemeinen kulturfördernden Ergebnisse" mit zu vereinbaren.
3. Bei der Bemessung der variablen Vergütung werden das Betriebsergebnis II zu einem Drittel (1/3) und die jobspezifischen Ergebnisse/Ziele des Arbeitsprofils zu zwei Drittel (2/3) berücksichtigt.
4. Die Komponente des Betriebsergebnisses II ergibt sich aus dem jährlich vom Aufsichtsrat verabschiedeten Wirtschaftsplan. Dieser ist vor der Aufsichtsratssitzung dem Wirtschaftsausschuss zur Kenntnis und Beratung vorzulegen, um den Geist der neuen Unternehmenskultur zu dokumentieren, das heißt, dass Entscheidungen der Geschäftsführung transparent und für die Arbeitnehmervertretungen nachvollziehbar beraten werden können. Das Berechnungsschema ist im Anhang beigefügt.
- 5.

Der Zielerreichungsgrad hinsichtlich des Betriebsergebnisses II ergibt sich aus dem Verhältnis des gemäß Wirtschaftsplan geplanten Betriebsergebnisses II zum realisierten Betriebsergebnis II. Der Übereinstimmungsgrad bestimmt die Höhe der variablen Vergütung und wird danach ausgezahlt.

Für das Bewertungsschema des Betriebsergebnisses II gilt als Messgröße zur Zielerreichung die nachfolgend aufgeführte Regelung:

Stufe	Bewertung	Beschreibung	Höhe der variablen Vergütung bzgl. des Betriebsergebnisses II
1	nicht erreicht	Das Betriebsergebnis wurde nicht erreicht. Dies ist gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis mehr als 10 % unter Plan liegt.	0 %
2	überwiegend erreicht	Im Wesentlichen ist das Betriebsergebnis erreicht worden. Dies ist gegeben, wenn das tatsächliche Betriebsergebnis bis einschl. 10 % unter Plan liegt.	45 %
3	erreicht	Das Betriebsergebnis ist erreicht worden. Dies ist gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis auf dem Planniveau liegt.	67 %

4	ausgezeichnet	Das Betriebsergebnis ist ausgezeichnet. Dies ist gegeben, wenn das tatsächliche Ergebnis bis einschl. 10 % über dem Plan liegt.	89 %
5	exzellent	Das Betriebsergebnis ist exzellent erreicht. Das ist gegeben, wenn das tatsächliche Betriebsergebnis mehr als 10 % über dem Plan liegt	100 %

6.

Das Bewertungsschema für die jobspezifischen Ergebnisse/Ziele aufgrund des Arbeitsprofils, die zur Berechnung der 2/3 des variablen Gehaltsanteils maßgebend sind, ist unter § 4 dieser Vereinbarung beschrieben.

Für jedes der maximal drei wichtigsten jobspezifischen Ergebnisse/Ziele der Zielvereinbarung wird die Höhe der variablen Vergütung errechnet. Auf der Grundlage der unter § 4 Ziff. 2.6 definierten Stufen richtet sich der Zielerreichungsgrad nach folgendem Schema:

Stufe	Zielerreichungsgrad	Vergütung in % der max. variablen Vergütung
1	nicht erreicht	0 %
2	überwiegend erreicht	45 %
3	erreicht	67 %
4	ausgezeichnet	89 %
5	exzellent	100 %

Die Gesamteinschätzung der Erreichung der vereinbarten Ziele wird folgendermaßen vorgenommen:

Aus der Summe der für die einzelnen Ziele erreichten Stufen (1-5) wird der Durchschnitt gebildet und durch kaufmännische Rundung eine Stufe für die Gesamtzielerreichung festgelegt.

Auf dieser Basis wird die variable Vergütung für die Erreichung der jobspezifischen Ziele festgesetzt.

Beispiel:

	Stufe
1. Ziel	2
2. Ziel	3
3. Ziel	5
	$10 : 3 = 3,3$

Aus der Rundung ergibt sich als Stufe für die Gesamtzielerreichung: 3

7. Aus der Addition der nach Ziff. 7 und 8 ermittelten Komponenten ergibt sich der Gesamtbetrag der variablen Vergütung.
8. Für die Mitarbeiter des Vertriebs/Außendienst wird ein variables Vergütungssystem eingeführt, über das eine gesonderte Betriebsvereinbarung

abgeschlossen wird. Ziel dabei ist, dass Teile des bisherigen Festgehältes bzw. der nach § 6 festgelegten Bandbreiten in variable Bestandteile umgewandelt werden.

§ 8 Auszahlung

1. Die variable Vergütung wird spätestens nach Abschluss des Geschäftsjahres und nach Freigabe des Jahresergebnisses durch den Aufsichtsrat ausgezahlt. Das Auszahlungsformular ist als Anlage für die Führungskräfte und für die Mitarbeiter aufgeführt.
2. Mitarbeiter und Führungskräfte, die im Laufe des Jahres in das Unternehmen eintreten, erhalten unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Probezeitgesprächs eine zeitanteilige Auszahlung der variablen Vergütung. Das Gleiche gilt für Mitarbeiter, die den gesetzlichen Erziehungsurlaub in Anspruch nehmen oder andere Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, deren Beschäftigungsverhältnis ruhen sollte.
3. Mitarbeiter, die im Laufe des Geschäftsjahres das Arbeitsverhältnis beenden, haben keinen Anspruch auf eine zeitanteilige variable Vergütung. Das Gleiche gilt für eine Beendigung des Arbeitsverhältnisses bis zum 31. 3. des Folgejahres; bereits ausgezahlte variable Vergütungsanteile ohne Rechtsanspruch sind als Vorschuss zurückzuzahlen und werden mit der letzten Gehaltsabrechnung verrechnet.

§ 9 Aufbewahrung der Formulare

1. Eine Kopie des Formulars zum Ziel- und Ergebnisgespräch bzw. Leistungsbeurteilungsgespräch wird nach den Gesprächen mit der Führungskraft bzw. mit dem Mitarbeiter ausgehändigt. Das Original verbleibt beim Vorgesetzten unter Verschluss und darf Dritten nicht zugänglich gemacht werden, es sei denn zu Informationen bei internen Bewerbungen oder aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen. Die Rechte des Betriebsrates nach §§ 80 Abs. 2 und 83 BetrVG bleiben hiervon unberührt. Der nächsthöhere Linienvorgesetzte hat das Recht zur Einsichtnahme.
2. Günstigere arbeitsvertragliche oder tarifliche Regelungen bleiben bestehen.
3. Die Vereinbarung tritt mit Unterzeichnung in Kraft und gilt befristet bis zum [...]. Die Vertragsparteien werden spätestens im I. Quartal [...] vor Auslaufen der Vereinbarung über die Bewertung des Leistungsmanagements beraten und über die Fortführung einer Vereinbarung entscheiden.

Anhang

Schema zur Klassifizierung der Tätigkeitsgruppen

1. Mitarbeiter, die nach kurzer Einarbeitung eine einfache schematische Tätigkeit ausüben.
2. Mitarbeiter, die eine einfache kfm. oder technische Tätigkeit ausüben, wie sie in der Regel durch Anlernen oder längere Einarbeitung erworben werden.
3. Mitarbeiter, die Tätigkeiten nach Anweisung ausüben, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene Berufsausbildung oder entsprechende Berufserfahrung erworben werden.
4. Mitarbeiter, die Tätigkeiten selbständig nach allgemeiner Anweisung ausüben, wie sie in der Regel nach dem Merkmal C erworben werden.
5. Mitarbeiter, die schwierige Tätigkeiten selbständig und eigenverantwortlich nach allgemeinen Richtlinien ausüben, wie sie in der Regel über das Merkmal

- C durch mehrjährige Berufserfahrung und/oder Fachschulausbildung erworben werden.
6. Mitarbeiter, die schwierige Tätigkeiten nach allgemeinen Richtlinien selbständig und eigenverantwortlich für einen abgegrenzten Teilbereich ausüben, wie sie in der Regel nach dem Merkmal E erworben werden.
 7. Mitarbeiter, die schwierige vielseitige Tätigkeiten nach allgemeinen Richtlinien selbständig und eigenverantwortlich für ein gesamtes Aufgabengebiet ausüben.
 8. Mitarbeiter, die besonders schwierige vielseitige Tätigkeiten selbständig und eigenverantwortlich für komplexe Aufgabengebiete ausüben.
 9. Mitarbeiter, die für eine Gruppe besonders schwierige Koordinierungsaufgaben eigenverantwortlich und/oder entsprechende Fachverantwortung und/oder Spezialaufgaben ausüben.
 10. Mitarbeiter, die über das Merkmal I hinaus Anweisungsbefugnisse übertragen bekommen haben und/oder entsprechende gewichtige Fachverantwortung und/oder Spezialaufgaben ausüben.
 11. Mitarbeiter mit Tätigkeiten, die sich nach Schwierigkeit und/oder Verantwortung über das Merkmal J hinausheben.

Teil C: Einführung von Workshops und Trainingsmaßnahmen auf der Basis des Modells European Foundation for Quality Management (EFQM)

§ 1 Geltungsbereich

1. Diese Vereinbarung gilt für alle Mitarbeiter einschließlich der Führungskräfte der Firma (nachstehend Mitarbeiter genannt).
2. Sie gilt nicht für leitende Angestellte im Sinne von § 5 Abs. 3 BetrVG.

§ 2 Gegenstand

1. Diese Vereinbarung regelt im Sinne von § 98 BetrVG die Grundsätze zur Durchführung von Workshops und Trainingsmaßnahmen im Zusammenhang mit dem Projekt "Focus Kunde" auf der Basis des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM).
2. Nicht Gegenstand dieser Vereinbarung ist das Qualitätssystem auf der Grundlage von DIN/ISO 9000 ff.

§ 3 Zielsetzungen

1. Mit den Workshops und Trainings wird zur Zukunftssicherung der Firma ein Veränderungsprozess eingeleitet, der ein kundenorientiertes Verhalten mit einem ausgeprägten Qualitäts- und Kostenbewusstsein fördert.
2. Um die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, sind alle Führungskräfte und Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen und durch abgestimmte Trainingsmaßnahmen zu beteiligen.
- 3.

Mit dem Modell auf der Basis von EFQM liegt der Schwerpunkt nicht auf prozessorientierten Verfahrensvorschriften und detailliert geregelten Zuständigkeiten, sondern in der Qualität des Unternehmensergebnisses, das heißt, bessere Qualität und höhere Kundenzufriedenheit sind entscheidend vom Verhalten aller Mitarbeiter bzw. Führungskräfte abhängig.

Dabei werden Maßstäbe auf ihre Relevanz für die Firma überprüft und aus den eigenen Reihen nach Input- und Output-Kriterien bewertet.

Die weiteren Einzelheiten zum EFQM-Modell sind als Anlage Bestandteil dieser Vereinbarung, wobei die einzelnen Inhalte und Methoden auf Erfordernisse der Firma modifiziert und mit dem Bildungsausschuss des GBR einvernehmlich beraten und entschieden werden müssen.

Kommt darüber keine Einigung zustande, entscheidet die betriebliche Schiedsstelle nach dem Verfahren gemäß § 11 Teil B dieser Vereinbarung.

§ 4 Grundsätze zur Durchführung von Workshops und Trainings

1. Alle Maßnahmen sind vor ihrer Durchführung rechtzeitig und umfassend anhand von Unterlagen mit dem Bildungsausschuss des GBR zu beraten und einvernehmlich abzustimmen. Bei Nichteinigung gilt § 3 Ziff. 3 letzter Satz dieser Vereinbarung entsprechend.
2. Mit dem Bildungsausschuss des GBR sind insbesondere folgende Maßnahmen zu beraten und bis zum [...] festzulegen:
 - a. Die Planung von Workshops und Trainings hinsichtlich ihrer Inhalte und Methoden.
 - b. die Festlegung der Verantwortlichkeiten für die Bereichs- bzw. Standortteams/Coaches.
 - c. Erarbeitung von Kriterien zur Teilnahme aller Mitarbeiter an Trainingsmaßnahmen.
 - d. Die Festlegung bzw. Zusammensetzung des Teilnehmerkreises für die jeweilige Trainingsmaßnahme.
 - e. Die Terminplanung für die Workshops/Trainingsmaßnahmen.
3. Die Workshops und Trainings werden in Bereichs- und hierarchieübergreifenden Gruppen durchgeführt.
4. Alle Maßnahmen finden grundsätzlich während der persönlichen Arbeitszeit des Mitarbeiters statt. Abweichungen bedürfen vorher der Zustimmung des Betriebsrates. Bei einer Teilnahme außerhalb der persönlichen Arbeitszeit werden diese Zeiten auf die regelmäßige Arbeitszeit angerechnet.
5. Bei den Maßnahmen nach Ziff. 2 b) und d) hat der zuständige Betriebsrat mitzubestimmen.
6. Die Firma trägt sämtliche Kosten der Workshops und Trainingsmaßnahmen.
7. Dem Mitarbeiter ist die vorgesehene Teilnahme an einer Maßnahme mindestens 14 Tage vorher schriftlich mitzuteilen.
8. Die Teilnehmer erhalten eine Teilnahmebescheinigung über Inhalte und Dauer der Maßnahme. Eine Beurteilung jedweder Art ist unzulässig.
- 9.

Vor Durchführung der Trainingsmaßnahmen für die Mitarbeiter, werden die einzelnen Mitglieder der Betriebsräte in Zusammenarbeit mit dem Bildungsausschuss des GBR zentral geschult. Der GBR-Vorsitzende lädt die vom Betriebsrat benannten Mitglieder (1 Mitglied je Betriebsrat) zur Schulung ein. Ebenso kann der GBR-Vorsitzende einen Sachverständigen des GBR hinzuziehen.

Sämtliche Kosten der Schulungen trägt die Firma gemäß § 40 BetrVG.

§ 5 Nachteilsverbot

1. Mögliche Erkenntnisse aus den Workshops und Trainings über den Teilnehmer dürfen nicht zu seinem beruflichen Nachteil angewendet werden. Vielmehr sind im Rahmen von persönlichen Entwicklungsplänen bzw. -zielen das Qualifikationsprofil einzelner Mitarbeiter zu fördern und zu erweitern.

2. Erkenntnisse über mögliche Rationalisierungspotentiale bei den Arbeitsprozessen werden nicht im Wege von Betriebs- bzw. personenbedingten Kündigungen umgesetzt. Bei Um- bzw. Versetzungen sind die Grundsätze nach §§ 6 und 7 Teil A dieser Vereinbarung zu beachten.
3. Mit der Einführung von EFQM werden keine elektronisch gestützte Dokumentations- und Kontrollmaßnahmen durchgeführt, die insbesondere zur Überwachung von Verhalten und Leistungen der Mitarbeiter dienen könnten.

§ 6 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

1.

Focus Kunde ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess bei der Firma, der auf die verschiedenen Bereiche des Unternehmens wirkt, insbesondere werden im Verlauf des Prozesses konkrete Verbesserungsprojekte gestartet, die nachweislich zu Problemlösungen bzw. zur Effizienzsteigerungen im Unternehmen führen sollen.

Die geplanten Bereichs-/Standortteams mit Coaching sollen den Veränderungsprozess absichern und die Verbesserungsvorschläge bearbeiten.

2. Beide Vertragspartner verpflichten sich deshalb, im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG eine gesonderte Betriebsvereinbarung über die Grundsätze von Verbesserungsvorschlägen im KVP-Prozess und deren Wertung bzw. Verwertbarkeit abzuschließen.

§ 7 Meinungsverschiedenheiten

1. Über Auslegungstreitigkeiten bzw. die Anwendung dieser Vereinbarung entscheidet die betriebliche Schiedsstelle.
2. Für das Verfahren gilt § 11 Teil B der Vereinbarung entsprechend.

§ 8 Laufzeit

1. Diese Vereinbarung tritt mit der Unterzeichnung in Kraft und kann frühestens zum [...] mit einer Frist von 3 Monaten gekündigt werden. Bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung wirken die Regelungen dieser Vereinbarung nach.