

CHECKLISTE

zur betrieblichen Gestaltung
von Entgeltsystemen

ifaa Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft



Mit freundlicher
Empfehlung von

MESAAR
DIE METALL + ELEKTROINDUSTRIE

Themenfelder des ifaa



Arbeitsgestaltung/Ergonomie



Arbeits- und Gesundheitsschutz



Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0)



Arbeitszeitgestaltung



betriebliches Gesundheitsmanagement



Digitalisierung/Industrie 4.0



Entgelt und Vergütung



Industrial Engineering



künstliche Intelligenz



Nachhaltigkeit



Planspiele



Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung



psychische Belastung am Arbeitsplatz

Weiterführende Informationen finden Sie unter: www.arbeitswissenschaft.net

INHALT

Ziel und Nutzen der Checkliste	04
Wie arbeite ich mit der Checkliste?	05
1 Allgemeines	06
2 Arbeits- und Prozessorganisation	08
3 Grundentgelt	10
4 Variable Entgeltbestandteile	14
4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung	15
4.2 Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich (Prämie/Akkord)	21
4.3 Leistungsentgelt mit Zielvereinbarung	25
4.4 Erfolgsgentgelt	27
5 Fringe Benefits	28
Maßnahmenplan	31
Weiterführende Literatur	33
Weitere Publikationen zum Thema	34
Impressum	35

Ziel und Nutzen der Checkliste

Die Gestaltung von Entgelt und Vergütung allgemein hat einen hohen Einfluss auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Beschäftigten. Mithilfe eines betriebsspezifischen, leistungsfördernden Vergütungssystems kann die Arbeit der Beschäftigten auf die Unternehmensziele hin ausgerichtet und somit letztendlich der Unternehmenserfolg unterstützt werden.

Die Metall- und Elektroindustrie bietet hierzu verschiedene Entgeltmethoden an, die sich in ihrer Ausgestaltung und ihren Anwendungsmöglichkeiten unterscheiden. Auch für nichttarifgebundene Unternehmen stellen diese Methoden eine Möglichkeit dar, ihre Vergütung zu strukturieren. Ihre betriebs-spezifische Auswahl und die anschließende Ausgestaltung des Vergütungssystems in seiner Gesamtheit stellen wesentliche Handlungsfelder auf dem Weg zu einem nachhaltig erfolgreichen System dar, welches leistungsfördernd und motivierend auf die Beschäftigten einwirkt.

Die vorliegende Checkliste soll betrieblichen Akteuren dabei helfen, sich einen Überblick über die unterschiedlichen Handlungsfelder zu verschaffen und mögliche Gestaltungs- und Handlungsbedarfe im Unternehmen zu erkennen.

Vergütung ist viel mehr als die Zahlung von Entgelt und umfasst alle monetären und nichtmonetären Leistungen, sowohl tarifliche oder in Arbeitsverträgen vereinbarte als auch freiwillige Leistungen des Arbeitgebers (Altun et al. 2021). Weil neben den tatsächlichen Geldleistungen, die in der Regel den wesentlichen Faktor der Vergütung von Beschäftigten darstellen, zunehmend auch Sachleistungen an Bedeutung gewinnen, widmet sich diese Checkliste in [Kapitel 5](#) auch der nichtmonetären Vergütung.

Die Checkliste umfasst fünf Themenbereiche:

- [Allgemeines](#)
- [Arbeits- und Prozessorganisation](#)
- [Grundentgelt](#)
- [variable Entgeltbestandteile](#)
- [Fringe Benefits](#)

Die Checkliste dient als Selbstbewertungsinstrument zur Standortbestimmung, Identifizierung von Handlungsbedarfen und Erarbeitung von konkreten Gestaltungsmaßnahmen. Sie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ersetzt nicht die nähere Beratung durch Fachexperten.

Eine externe Unterstützung, beispielsweise durch Vertreter der regionalen Arbeitgeberverbände, ist insbesondere bei umfangreicheren Projekten sinnvoll, auch wenn keine Tarifbindung besteht.

Wie arbeite ich mit der Checkliste?

Schritt 1: Sie gehen zuerst die fünf Themenbereiche und einzelnen Fragen durch und legen den Handlungsbedarf durch Ankreuzen mit »ja«, »nein«, »zum Teil« fest. So können Sie systematisch ermitteln, bei welchen der fünf Themen bzw. einzelnen Fragen Handlungsbedarfe bestehen. Die Spalte »Beispiel, Erläuterung, Tipps« beinhaltet erläuternd zu jeder Frage zusätzliche Informationen sowie Empfehlungen. In der Spalte »Notizen« können Sie sich Anmerkungen machen und festlegen, welche weiteren Informationen Sie benötigen, ob Sie interne oder externe Unterstützung (z. B. durch den regionalen Arbeitgeberverband oder das ifaa) brauchen usw.

Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen der Checkliste die Antworten, Bemerkungen und Notizen genauer an, welche auf mögliche Ansatzpunkte zur Gestaltung von Entgelt und Vergütung hinweisen und zur Erstellung eines Maßnahmenplans dienen.

Schritt 2: Im zweiten Schritt können Sie im Maßnahmenplan auf [Seite 31](#) unter »Bewertungskriterium (Frage)« die Fragen bzw. Nummern auflisten, die angegangen werden sollen. Dafür schauen Sie sich alle Fragen und Handlungsbedarfe an, die Sie auf den vorherigen Seiten entweder mit »ja« oder »zum Teil« angekreuzt haben.

Schritt 3: Als Nächstes definieren Sie im Maßnahmenplan in der Spalte »Was? (Maßnahme)« die einzuleitenden Maßnahmen, zum Beispiel nach Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit.

Schritt 4: Abschließend formulieren Sie im Maßnahmenplan in den Spalten »Ziel? (erwünschtes Ergebnis)«, »Wer?«, »Bis wann?«,

- welche Ergebnisse erzielt werden sollen;
- wer für die Umsetzung der Maßnahme verantwortlich ist;
- wann die Maßnahme startet und die Umsetzung der Maßnahme erfolgen soll.

So erfassen Sie mithilfe des Maßnahmenplans Ihre gewünschte Reihenfolge der geplanten Aktivitäten und können dort festhalten, mit welchem Aufwand welche Aktivitäten für welche Bewertungskriterien (Fragen), von wem, bis wann und mit welchen Zielen (Ergebnissen) ausgeführt werden sollen.

1 ALLGEMEINES

Der Erfolg von Veränderungen bei der Entgeltgestaltung hängt wesentlich auch von der Ausgangslage des Unternehmens ab. Zu beachten sind nicht nur die Organisation und die vorhandenen Prozesse, sondern insbesondere auch, welche Ziele das Unternehmen verfolgt. Zusätzlich zu typischen betriebswirt-

schaftlichen Zielgrößen sind gerade auch bei Entgeltsystemen Rahmenbedingungen, wie z. B. individuelle, betriebliche, ggf. tarifvertragliche und arbeitsrechtliche Regelungen, zu beachten.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
1.1	Welche Ziele sollen mit dem Entgeltsystem verfolgt werden?	Entgeltsysteme haben eine lenkende und unterstützende Funktion. Sie sind aber nicht dazu geeignet, Schwächen in der Führung, der Prozesse und der Organisation zu kompensieren. Es muss klar sein, welche Ziele mit dem Aufbau neuer bzw. der Änderung vorhandener Entgeltsysteme verfolgt werden sollen.				
1.2	Welche Erfahrungen haben Sie im Umgang mit vorhandenen Kennzahlensystemen in Ihrem Unternehmen gemacht?	Hier ist zu analysieren, welche (guten und schlechten) Erfahrungen bezogen auf die Wirksamkeit, die Beschäftigten, die Führungskräfte und die Nutzung bestimmter Kennzahlen vorliegen und für die Erarbeitung eines neuen oder veränderten Entgeltsystems genutzt werden können.				
1.3	Ist Ihr Unternehmen tariflich gebunden?	Die Einrichtung von Entgeltsystemen ist grundsätzlich mitbestimmungspflichtig. Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung müssen hier zusammenarbeiten. Besteht zudem eine Tarifbindung, müssen die Spielräume und Gestaltungsmöglichkeiten des jeweils gültigen Tarifvertrags ausgelotet werden. Hierzu wird die Einbeziehung des regionalen Arbeitgeberverbands ausdrücklich empfohlen.				
1.4	Gibt es einen Betriebsrat? Ist dieser eingebunden?	Der Betriebsrat sollte so früh wie möglich »mit ins Boot« geholt werden. Ein abgestimmtes Vorgehen verhindert das Blockieren bzw. Verzögern der Umsetzung.				
1.5	Ist der Betrieb eingebunden in einen Konzern?	Abgesehen von gesetzlichen oder tariflichen Vorgaben, sind bei Konzerngebundenheit ggf. auch weitere Rahmenbedingungen einzuhalten.				

1 ALLGEMEINES

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
1.6	Für welchen Unternehmensbereich bzw. welche Unternehmensbereiche soll ein neues Entgeltsystem eingeführt werden?	<p>In der Regel wird der Wunsch nach neuen Entgeltsystemen durch Handlungsdruck erzeugt. Dieser kann z. B. durch den Wunsch nach besseren Ergebnissen in einzelnen Bereichen ausgelöst werden. Es könnte aber auch das Ziel verfolgt werden, das Entgeltsystem an geänderte Prozesse und Anforderungen in einzelnen Bereichen anzupassen.</p> <p>Hier sollte Klarheit und eine realistische Einschätzung über mögliche Wirkungen neuer Entgeltsysteme in Abhängigkeit von Unternehmensbereichen, deren Beschäftigten und nicht zuletzt deren Führungskräften vorliegen. Insbesondere sind Wechselwirkungen zwischen den Unternehmensbereichen mit ggf. unterschiedlichen Entgeltsystemen zu prüfen.</p>				
1.7	Welche Komponenten sollen den Entgeltaufbau bestimmen?	<p>Typischerweise besteht der Entgeltaufbau aus fixen (siehe Kap. 3) und variablen Bestandteilen (siehe Kap. 4). Zu klären ist, wie das Verhältnis zwischen anforderungsbezogener Vergütung und leistungs- sowie erfolgsbezogener Vergütung aussehen soll. Ein größerer Gestaltungsspielraum und eine höhere Dynamik erfordern auch eine stärkere Pflege des Systems.</p>				

2 ARBEITS- UND PROZESSORGANISATION

Ausgehend von den generellen Zielen eines Unternehmens, die sich typischerweise am Markt und an den Kunden orientieren, muss klar sein, welche betrieblichen Akteure und Prozesse im Inneren der Organisation zur Erreichung der Ziele beitragen und wie diese zusammenwirken. Sowohl das vorrangige Ziel der langfristigen Maximierung der Unternehmensgewinne bzw. der Verbesserung der Rentabilität des eingesetzten Kapitals als auch die sich

hieraus ergebenden Unterziele und Leistungsbeiträge der Organisationseinheiten sollten in einem Zielsystem abgebildet sein. Dieses wiederum bietet die Möglichkeit, das Entgeltsystem anzubinden. Aus der Arbeits- und Prozessorganisation leiten sich entsprechende Arbeitsaufgaben ab, die durch ein Arbeitsbewertungssystem und eine entsprechende Entgelt differenzierung in einem Entgeltsystem münden.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
2.1	Gibt es im Unternehmen eine klare Organisations- und Zielstruktur?	Insbesondere für die spätere Gestaltung von variablen Entgeltsystemen ist im Vorfeld die Organisations- und Zielstruktur eindeutig zu beschreiben. Zu unterscheiden sind hier Führungsebenen (Unternehmens-/Betriebsleitung, Unternehmenseinheiten, Teams etc.) und Zielebenen (Unternehmensziele, Bereichsziele, Teamziele etc.). Zu berücksichtigen sind die Wechselwirkungen, z. B. abgeleiteter bereichsbezogener Unterziele aus strategischen Vorstellungen auf der obersten Ebene des Unternehmens.				
2.2	Welche Methoden, Konzepte und Systeme gibt es im Betrieb?	Gemeint sind hier der Methodeneinsatz oder Veränderungsprozesse, wie z. B. Lean Management, QM-Methoden, Wissensmanagement-Methoden, Agilität/Agile Organisation, New Work, Organizational Dexterity, Transformationsprozesse, Einsatz von künstlicher Intelligenz etc. Passt die Einführung einer geänderten Entgeltsystematik hierzu?				
2.3	Gibt es ein durchgängiges Kennzahlensystem zur Unternehmens- bzw. Bereichssteuerung?	Zur Unternehmens- bzw. Bereichssteuerung bedarf es des Einsatzes von Kennzahlen, insbesondere betriebswirtschaftlicher Art, wie z. B. Rentabilität, Cashflow etc. Die Frage, die sich hier stellt: Existiert bereits eine Durchgängigkeit von Erfolgskennzahlen bis hin zu operativen Kennzahlen, an die ein Entgeltsystem angekoppelt werden kann?				

2 ARBEITS- UND PROZESSORGANISATION

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
2.4	Gibt es eine eindeutig strukturierte Ablauf- und Aufbauorganisation?	Hierarchien und Zuständigkeiten müssen klar beschrieben sein. Was sind die Kern- und was die Unterstützungsprozesse? Auch bei neueren Organisationsformen, die stärker auf Selbstorganisation und Flexibilität setzen (agile, fluide Organisationen), ist es notwendig, Prozesse, Rollen und Funktionen im Unternehmen zu beschreiben.				
2.5	Gibt es für alle betroffenen Aufgaben eine Beschreibung?	Die Arbeitsaufgaben sollten hinsichtlich der Arbeitsinhalte und deren Anforderungen eindeutig beschrieben sein. Die Anforderungsniveaus sind in Bezug auf die Entgelte ein maßgebliches Kriterium.				
2.6	Gibt es eine Bewertungssystematik?	Wenn es bereits eine Systematik der Arbeitsbewertung gibt, muss diese dahingehend geprüft werden, ob und wie sie auch weiterhin zum Einsatz kommen kann. Oder ist es möglich, diese so zu transformieren, dass ein Übergang zum neuen Entgeltsystem denkbar ist? »Um zu wissen, wo man hinwill, ist es auch notwendig zu wissen, woher man kommt« – dies gilt insbesondere für das sensible Thema Entgelt.				
2.7	Gilt das bestehende Entgeltsystem für alle Beschäftigten gleichermaßen?	Große Bedeutung kommt dem Prinzip zu, das Entgelt nach Anforderungen und nicht nach Personen, Personengruppen oder gar Geschlecht zu bestimmen. In diesem Sinne müssen z. B. »historisch« bedingte Unterschiede identifiziert werden.				

3 GRUNDENTGELT

Unter dem Begriff Grundentgelt – in manchen Fällen auch Basis- oder fixes Entgelt genannt – wird ein Entgeltbestandteil verstanden, der unabhängig von der konkreten Wirtschaftssituation oder der Leistung bzw. dem Arbeitsverhalten der Beschäftigten gezahlt wird. Je nach Branche oder Unternehmen, in welchen noch zwischen Arbeitern und Angestellten unterschieden wird, lassen sich auch die Begriffe Grundlohn und Grundgehalt finden. Beim Grundentgelt handelt es sich um eine fixe Summe, die der Arbeitgeber regelmäßig an die Beschäftigten zum vereinbarten Zahlungstermin zu entrichten hat. Das Grundentgelt wird in der Regel durch die Anforderungen der den

Beschäftigten übertragenen Arbeitsaufgaben bestimmt. Im Rahmen der Anforderungsermittlung wird eine anforderungsgerechte Entgelt differenzierung über die Bildung von Entgeltgruppen erreicht. Dabei werden die Anzahl der Entgeltgruppen sowie deren Spreizung in der Regel durch Tarifverträge oder, bei fehlender Tarifbindung, durch die Betriebsparteien bestimmt.

In den meisten Fällen dient das Grundentgelt auch als Basis für die Berechnung von Zulagen, Zuschlägen, leistungsbezogenen Entgeltbestandteilen, Provisionen oder Boni.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
3.1	Existieren schriftliche Vereinbarungen zur Höhe und Zusammensetzung des individuellen Entgelts?	Das deutsche Nachweisgesetz verpflichtet Arbeitgeber, die wesentlichen Bedingungen eines Arbeitsvertrages den Beschäftigten schriftlich mitzuteilen. Dies gilt auch bei mündlich abgeschlossenen Arbeitsverträgen. Daher wird empfohlen, Arbeitsverträge schriftlich zu verfassen. Bei einer zeitlichen Befristung muss die Schriftform vorliegen.				
3.2	Ist die Zusammensetzung des individuellen Entgelts innerhalb einer vergleichbaren Beschäftigtengruppe (Angestellte, gewerblich Tätige, Fertigung, Montage, ...) einheitlich geregelt?	Für Beschäftigte mit gleichwertigen Arbeitsaufgaben müssen auch vergleichbare Verdienstmöglichkeiten geschaffen werden. Verschiedene individuelle Regelungen (alte/neue Arbeitsverträge; unterschiedliche Regelungen, weil aus unterschiedlichen Bereichen kommend; individuelle Sonderregelungen, ...) sollten i. S. d. Gleichbehandlung vereinheitlicht werden.				
3.3	Ist für die Bewertung der Arbeitsaufgaben ein Arbeitsbewertungsverfahren vorhanden?	Mithilfe der Arbeitsbewertung sollen die Anforderungen bzw. der Schwierigkeitsgrad von Arbeitsaufgaben bewertet werden, um eine Entgelt differenzierung vornehmen zu können. Arbeitsaufgaben können mit summarischen (z. B. Rangfolge-, Katalog- oder Lohngruppenverfahren) oder analytischen (z. B. Stufenwertzahl-, Punktbewertungs-) Verfahren bewertet werden.				

3 GRUNDENTGELT

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
3.4	Werden die Arbeitsaufgaben mit einem summarischen Arbeitsbewertungsverfahren bewertet?	<p>Bei der summarischen Arbeitsbewertung werden die Anforderungen an die Stelle als Ganzes betrachtet und die Stelle dann einem Rang oder einer Gruppe zugeordnet.</p> <p>So können beispielsweise Stellen anhand ihrer Anforderungen (ganzheitliche Betrachtung) in eine Rangreihe gebracht werden, wobei den einzelnen Rängen Entgeltwerte zugeordnet werden (z. B. Rangfolgeverfahren) oder die zu bewertenden Stellen werden Gruppen zugeordnet, die anhand der Anforderungen von Beispielfunktionen gebildet wurden (z. B. Katalog-/Lohngruppenverfahren).</p>				
3.5	Werden die Arbeitsaufgaben mit einem analytischen Arbeitsbewertungsverfahren bewertet?	<p>Bei der analytischen Arbeitsbewertung werden einzelne Anforderungsmerkmale der Aufgabe unabhängig voneinander bewertet. Den einzelnen Merkmalen sind in der Regel mehrere Bewertungsstufen zugeordnet. Die einzelnen Merkmale können dabei unterschiedlich gewichtet sein. Die Summe der einzelnen Bewertungen führt zu einem relativen Gesamtwert (Stufenwertzahl- bzw. Punktbewertungsverfahren).</p>				
3.6	Berücksichtigen die zur Bewertung der einzelnen Arbeitsaufgaben herangezogenen Merkmale alle seitens des Arbeitgebers geforderten Anforderungen?	<p>Die Betrachtung der Arbeitsaufgabe sollte ganzheitlich erfolgen. Für die Ausgestaltung eines Arbeitsbewertungsverfahrens sollten daher verschiedene Dimensionen der Anforderungen betrachtet werden. Dies könnten beispielsweise sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ die erforderliche Ausbildung ■ Personalführung ■ Kooperation ■ Einfluss auf Prozesse und Ergebnis ■ Umfang der Aufgabe/Aufgabenbereiche ■ Entscheidungsspielraum 				

3 GRUNDENTGELT

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
3.7	Sind die einzelnen Merkmale, die zur Bewertung der Anforderungen der Arbeitsaufgaben genutzt werden, eindeutig definiert?	<p>Es sollte so deutlich wie möglich beschrieben sein, was mit den einzelnen Merkmalen bewertet werden soll, um eine mehrfache Bewertung einer Anforderung in verschiedenen Merkmalen auszuschließen.</p> <p>Beispiele für Merkmale können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kenntnisse und Fertigkeiten ■ Berufserfahrung ■ Kooperation ■ Führung ■ Problemlösung ■ Verantwortung ■ Komplexität der Arbeitsaufgabe usw. <p>Beispiel: Kenntnisse und Fertigkeiten Die für die Ausführung der übertragenen Arbeitsaufgabe erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten werden erworben durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anlernen (Dauer der Anlernzeit), ■ eine mind. zwei- oder mind. dreijährige Berufsausbildung nach Berufsbildungsgesetz (BBiG), ■ eine ein- oder zweijährige Fachausbildung, ■ Studium (Diplom-, Bachelor-, Masterstudiengang). 				
3.8	Sind die Abstufungen innerhalb der einzelnen Merkmale eindeutig beschrieben?	<p>Die Stufungen der einzelnen Anforderungsmerkmale sollten so beschrieben sein, dass sie sich beispielweise entweder sinnvoll in eine Rangreihe bringen oder über Punktstufen bewerten lassen können.</p> <p>Beispiel: Komplexität der Arbeitsaufgabe (aufsteigend)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ einfache Tätigkeiten, Tätigkeiten ■ sachbearbeitende Aufgaben und/oder Facharbeiten, ■ schwierige sachbearbeitende Aufgaben und/oder schwierige Facharbeiten, ■ umfassende sachbearbeitende Aufgaben und/oder besonders schwierige und hochwertige Facharbeiten, ■ Aufgabengebiet, erweitertes Aufgabengebiet. 				

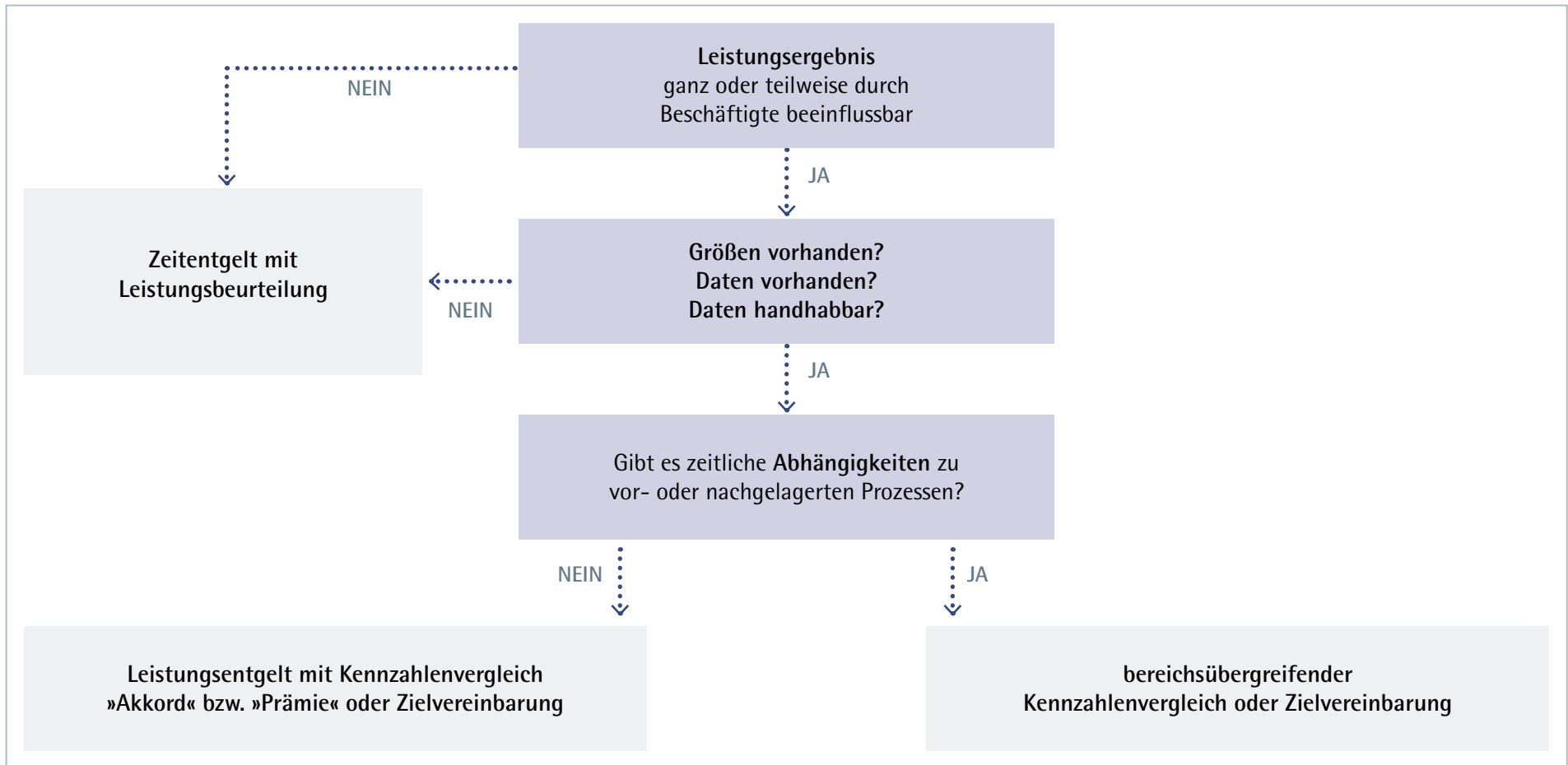
3 GRUNDENTGELT

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
3.9	Gibt die Differenzierung in den Entgeltgruppen die Differenzierung der Anforderungen wieder?	<p>Entscheidend für die Akzeptanz des Entgeltsystems bei den Beschäftigten ist die ausreichende anforderungsgerechte Differenzierung, da sich diese individuell mit anderen Beschäftigten, z. T. auch bereichsübergreifend, vergleichen. Abgebildet wird die Differenzierung in der Anzahl und der deutlichen Beschreibung der unterschiedlichen Entgeltgruppen. Eine Unzufriedenheit mit der Differenziertheit könnte auch zu einer Unzufriedenheit mit dem individuellen Entgelt führen.</p> <p>Je nach Auswahl des Arbeitsbewertungsverfahrens bzw. des Aufbaus des Unternehmens kann die Anzahl von Entgeltgruppen deutlich variieren.</p>				
3.10	Wird die Differenzierung der Entgelte der einzelnen Entgeltgruppen den unterschiedlichen Anforderungen an die entsprechenden Arbeitsaufgaben gerecht?	<p>Für ein anforderungsgerechtes Entgeltsystem ist bei einem Einsatz von analytischen Arbeitsbewertungsverfahren die Abstufung der Punkteverteilung innerhalb der Stufen eines Merkmals sowie die Gewichtung der Merkmale untereinander von entscheidender Bedeutung, bei summarischen Verfahren hingegen die klare Beschreibung der Niveaus der Anforderungen (siehe 3.8). Führt die Anforderungsbewertung zu nicht erklärbaren Unterschieden in der Einstufung von Stellen, ist die Abstufung und Gewichtung der Merkmale zu prüfen.</p> <p>Etwaige Schwächen werden spätestens bei der Durchführung von Quervergleichen im Unternehmen deutlich.</p> <p>Hierzu ist die sogenannte relative Entgeltgerechtigkeit zu prüfen: Es gibt keine allgemeingültigen Erkenntnisse zu einer absolut gerechten oder angemessenen Grundentgeltfindung. Die Beschäftigten sollten allerdings das Gefühl haben, dass sie entsprechend ihrer Leistung und Befähigung vergütet werden und dass insbesondere das eigene Entgelt im Verhältnis zu dem der anderen Beschäftigten gleich bzw. angemessen abgestuft ist. Dies gilt in besonderem Maße für den innerbetrieblichen Vergleich.</p>				

4 VARIABLE ENTGELTBESTANDTEILE

In vielen Branchen und Unternehmen bestehen die Entgelte aus fixen Grundentgelten gemäß einer Entgeltgruppe sowie variablen, leistungsabhängigen Bestandteilen. Das leistungsbezogene Entgelt beschreibt das »Wie« der Erfüllung einer Arbeitsaufgabe. Es kann sich auf eine individuelle oder eine Gruppenleistung beziehen. Gängige Methoden zur Ermittlung dieses Entgeltbestandteils sind die Leistungsbeurteilung, der Kennzahlenvergleich in Form

von Prämie und Akkord sowie die Zielvereinbarung. Welche dieser Methoden zur Anwendung kommen kann, ist von der Arbeitsaufgabe, vor allem von der Beeinflussbarkeit des Leistungsergebnisses, der vorhandenen Plangrößen und zeitlichen Abhängigkeiten der Prozesse, abhängig. Die unten stehende Abbildung verdeutlicht die Aspekte, die bei der Auswahl der geeigneten Methode zu berücksichtigen sind.



4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Die Leistungsbeurteilung ist ein Bestandteil der Mitarbeiter(Personal-)beurteilung, der auf die Leistung und das Leistungsverhalten gerichtet ist. Ergänzt wird die Leistungsbeurteilung durch die Potenzialbeurteilung. Die Potenzialbeurteilung ist ein Instrument der strategischen Personalentwicklung, das auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten gerichtet ist (= entwicklungsorientierte Beurteilung).

Anders als bei einem kennzahlenbasierten Leistungsentgelt (vgl. Kap. 4.2) werden beim Zeitentgelt mit Beurteilung die Leistungen der Beschäftigten auf der Basis betrieblich zu vereinbarenden Beurteilungskriterien ermittelt bzw. deren Leistungs-/Arbeitsverhalten beurteilt. In der Regel sind diese verbal beschrieben und werden für einen vereinbarten Bezugszeitraum durch eine vom Arbeitgeber beauftragte Führungskraft bewertet.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.1	Gibt es eine durch die Geschäftsleitung erstellte Strategie für den Einsatz der Leistungsbeurteilung als Führungsinstrument?	Für die Führungskräfte eines Unternehmens kann die Durchführung von Leistungsbeurteilungen ein erhöhtes Konfliktpotenzial bedeuten. Daher sollte von der Geschäftsleitung ein eindeutiges Commitment zu diesem Verfahren und dessen Funktion im Betrieb kommuniziert werden. Die Führungskräfte brauchen eine entsprechende Rückendeckung, um auch unterdurchschnittliche Beurteilungsergebnisse umsetzen zu können, damit ein Beurteilungssystem dauerhaft funktioniert und die Beurteilungsergebnisse nicht nach einigen Jahren auf einem einheitlichen Niveau stagnieren.				
4.1.2	Ist eine geeignete Führungsstruktur vorhanden?	Um das Verhalten von Beschäftigten bzw. die Ergebnisse ihrer Leistung beurteilen zu können, müssen betriebliche Rahmenbedingungen vorhanden sein, die dies auch ermöglichen. Dies sind unter anderem geeignete Führungsspannen und eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte.				
4.1.3	Sind die Führungskräfte im Umgang mit dem Beurteilungssystem geschult?	Um betriebliche Beurteilungsstandards umzusetzen, das System in seiner Ausgestaltung nicht zu inflationieren und eine entsprechende »Beurteilungsgerechtigkeit« in den einzelnen Unternehmensbereichen zu gewährleisten, sollten die Führungskräfte regelmäßig im Umgang mit dem Leistungsbeurteilungsverfahren (Inhalt, Durchschnitte, Niveaus usw.) geschult werden.				

4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.4	Eignen sich die Arbeitsplätze/Aufgaben für eine Leistungsbeurteilung?	Fehlen Kennzahlen oder sonstige mess- und zählbare Größen, kann die Beurteilung von Verhalten sinnvoll sein.				
4.1.5	Gibt die betriebliche Entgeltstruktur eine weitere Entgeltkomponente her?	Die Einführung einer zusätzlichen variablen Entgeltkomponente bedeutet häufig auch eine entsprechende Erhöhung der Personalkosten. Dies ist bei der Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen insofern wichtig, da eine in direkter Linie erkennbare Erhöhung der Produktivität nicht in jedem Fall unmittelbar generiert werden kann.				
4.1.6	Gibt es einheitliche Beurteilungsmerkmale für das gesamte Unternehmen bzw. für die betroffenen Unternehmensbereiche?	Zu prüfen ist, ob ggf. auf ein tarifliches Leistungsbeurteilungsverfahren zurückgegriffen werden kann. In der Regel sind solche Verfahren so gestaltet, dass sie für ganze Unternehmen oder einzelne Unternehmensbereiche universell eingesetzt werden können. Bei der Gestaltung von betriebspezifischen Systemen ist es empfehlenswert, die Beschäftigten mit den gleichen Beurteilungsmerkmalen zu bewerten. Werden verschiedene Bereiche mit unterschiedlichen Kriterien bewertet, ist trotzdem sicherzustellen, dass die durchschnittlichen Höhen der Leistungszulagen unternehmensweit vergleichbar sind. Zu beachten sind die entsprechenden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats.				

4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.7	Gibt es transparente Strukturen in der Leistungsbeurteilung? Wie viele Merkmale und Stufen werden verwendet?	<p>Eine zweckmäßige Systematik zur Leistungsbeurteilung zeichnet sich durch eine übersichtliche und eindeutige Struktur aus. Insbesondere eine »Überladung« durch zu viele Beurteilungsmerkmale und -stufen sollte vermieden werden, da hierdurch nicht nur der Einfluss des einzelnen Merkmals auf das Gesamtergebnis sinkt, sondern auch eine Abgrenzung untereinander erschwert wird. Erfahrungsgemäß sind drei bis sechs Merkmale in Kombination mit vier bis fünf Stufen ausreichend.</p> <p>Beispiel: Merkmale für die Leistungsbeurteilung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienz ▪ Qualität ▪ Flexibilität ▪ Kommunikation und Kooperation <p>in Kombination mit den Stufen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stufe 1: Das Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe. ▪ Stufe 2: Das Leistungsergebnis entspricht im Allgemeinen den Erwartungen. ▪ Stufe 3: Das Leistungsergebnis entspricht in vollem Umfang den Erwartungen. ▪ Stufe 4: Das Leistungsergebnis liegt über den Erwartungen. ▪ Stufe 5: Das Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen. 				

4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.8	Sind die Beurteilungsmerkmale betrieblich ausgestaltet bzw. konkretisiert?	Von wesentlicher Bedeutung ist es, die (etwaigen tariflichen) Kriterien, die zunächst auf einer globalen Ebene definiert sind, betriebs- und bereichsspezifisch auszulegen und zu operationalisieren. Es ist die Frage zu klären, was es bedeutet, hinsichtlich jedes einzelnen Merkmals die mittlere, obere oder untere Stufe zu erreichen. Die Konkretisierung erlaubt eine höhere Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse und stellt für die Beurteilenden eine wichtige Handlungshilfe dar. Eine Übersicht möglicher Beurteilungsmerkmale und Ausgestaltungsbeispiele liefern Becker und Hille (2016).				
4.1.9	Sind ausreichend differenzierende Beurteilungsstufen vorhanden?	Die Beurteilung sollte nicht zu kleingliedrig – also mit zu vielen Beurteilungsstufen versehen – sein, da sonst die Abstände zwischen den Bepunktungen zu gering werden (siehe 4.1.6).				
4.1.10	Sind entsprechende Instrumente und Hilfsmittel für den Betrieb des Leistungsbeurteilungssystems vorhanden?	Entsprechende Hilfsmittel können Beurteilungskarten oder Merkmalskataloge sein, die es den Führungskräften ermöglichen, Beurteilungen nach entsprechenden betrieblichen Standards durchzuführen.				

4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.11	Wird das System regelmäßig kalibriert bzw. überprüft?	<p>Werden die Ergebnisse der Leistungsbeurteilungen bzw. die Einhaltung der betrieblichen Beurteilungsstandards nicht regelmäßig überprüft, kann dies zu einer Inflation des Beurteilungssystems führen. Es empfiehlt sich, dies in jeder Beurteilungsperiode zu tun. Viele Leistungsbeurteilungssysteme scheitern daran, dass nach einer zeit- und kostenintensiven Einführung erwartet wird, dass das System »von alleine« weiterläuft.</p> <p>Anstatt Führungskräfte-Schulungen ausschließlich zum Zeitpunkt der Einführung oder für neue Führungskräfte anzubieten, sollten regelmäßige Trainings und Feedback-Runden für die Beurteilenden durchgeführt werden, idealerweise im Zeitraum zwischen den Beurteilungen und dem Gespräch mit dem Beschäftigten. Die gemeinsame Betrachtung durchschnittlicher Beurteilungsniveaus auf Abteilungs- oder Bereichsebene hilft, unter den Führungskräften ein gemeinsames Verständnis von »mittlerer« oder »guter« Leistung zu erzeugen und damit eine unternehmensweite Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen.</p>				
4.1.12	Ist für den Fall zur Klärung von Meinungsverschiedenheiten ein Reklamationsverfahren vorhanden?	Hier ist zu klären, wie ein Lösungsmechanismus bei Meinungsverschiedenheiten über das Ergebnis oder das Verfahren der Leistungsbeurteilung gestaltet werden kann.				
4.1.13	Wird eine unterjährige Dokumentation geführt – ein »Führungskräfte-tagebuch«?	Im Rahmen der Leistungsbeurteilung fasst die Führungskraft einmal jährlich ihre Eindrücke aus dem gesamten letzten Jahr zusammen. Sind diese Eindrücke zuvor nicht dokumentiert worden, ist das Ergebnis solcher Überlegungen häufig subjektiv, unbewusst geprägt durch die Ereignisse der jüngsten Vergangenheit und nur schwer begründbar. Um dies zu vermeiden, hilft das regelmäßige Anfertigen von Notizen, an die sich zum Zeitpunkt der Beurteilung angelehnt werden kann.				

4.1 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.1.14	Gibt es neben der Leistungsbeurteilung eine etablierte Feedback-Kultur im Unternehmen?	Die Leistungsbeurteilung kann dazu dienen, die Führungsarbeit strukturiert zu unterstützen, diese aber keinesfalls ersetzen. Regelmäßige Absprachen und Rückmeldungen zum Leistungsverhalten sowie zeitnahe Gespräche, insbesondere bei Leistungsabfall, bilden die Grundlage einer erfolgreichen Führungsarbeit. Findet dies unterjährig statt, ist das Beurteilungsergebnis für den Beschäftigten kein unerwartetes Ereignis mehr, sondern letztlich eine Zusammenfassung aller bisherigen Rückmeldungen.				
4.1.15	Sind mit der Leistungsbeurteilung weitere Führungsinstrumente verknüpft bzw. können sie verknüpft werden?	Zu nennen sind hier zum Beispiel die Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse der Beschäftigten bzw. die Verknüpfung des Beurteilungssystems mit passenden Personalentwicklungsmaßnahmen (z. B. Potenzialanalyse) oder einer entsprechenden Karriereplanung.				
4.1.16	Wie kann sichergestellt werden, dass die Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems einen positiven Einfluss auf die Leistung der Beschäftigten hat?	Um einen positiven Einfluss der Leistungsbeurteilung auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten zu erzielen, ist ein regelmäßiges Feedback durch die verantwortlichen Führungskräfte erforderlich. Eine Leistungsbeurteilung, welche (nur) einmal pro Jahr stattfindet, wird keinen positiven Einfluss auf die ganzjährige Leistung haben.				

4.2 Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich (Prämie/Akkord)

Die variable Vergütung auf Basis von Kennzahlen (Prämien- und Akkordvergütung) hat nicht nur in der Metall- und Elektroindustrie eine lange Tradition. Insbesondere manuelle Tätigkeiten in der Fertigung, Montage und Logistik wurden schon früh auf Basis mengenbezogener Kennzahlen vergütet. Heutzutage stellt sich die Frage nach neuen Maßstäben, anhand derer die Leistung

der Beschäftigten bewertet werden kann. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden sowohl organisatorischen als auch technischen Vernetzung von Arbeitsbereichen ist eine deutliche Entwicklung hin zu gruppen- oder bereichsbezogenen Kennzahlen (z. B. Bereichsproduktivität) feststellbar.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.2.1	Wie weit ist der Arbeitsablauf bestimmbar?	Der Einsatz von Kennzahlen erfordert, dass der Arbeitsablauf vorherbestimmbar und damit planbar ist. Unvorhersehbare Ereignisse, Störungen im Arbeitsablauf und eine unzureichende Prozessbeherrschung machen belastbare Leistungsvorgaben schwierig. Abhängig von der Anzahl der Variablen bzw. von der Vorhersehbarkeit sollte die Komplexität der Kennzahl gewählt werden.				
4.2.2	Liegen Planungsdaten (Arbeitspläne, Zeitvorgaben) in ausreichendem Umfang und Qualität vor?	Planungsdaten sind essenziell für die Bestimmung von Vorgabegrößen, z. B. Vorgabezeiten. Wenn die Frage mit »nein« beantwortet wird, ist zu klären, ob die Kapazität für die Erstellung der Plandaten vorhanden ist.				
4.2.3	Kann eine Leistung (Zeitvorgabe, Mengenleistung) bei gesicherter Qualität vorgegeben werden?	Vorhandene Planungsdaten sind ein notwendiges, aber nicht hinreichendes Kriterium für die Leistungsvorgabe. Es sind Daten und Kennzahlen zu definieren, die sich dazu eignen, die Leistung der Beschäftigten in einem Bereich zu erfassen und zu bewerten (z. B. Stückzahl, Produktivität).				
4.2.4	Ist das Leistungsergebnis einer Person oder einer Gruppe/einem Team zuzuordnen?	Ist die Beeinflussbarkeit durch einen einzelnen Beschäftigten gegeben, kann ein individuelles Leistungsentgelt vereinbart werden. Arbeiten mehrere Beschäftigte an einem gemeinsamen Arbeitsergebnis, kann die Gruppenleistung für die Entgeltgestaltung herangezogen werden. Hierbei ist ebenfalls die Abhängigkeit von vor- bzw. nachgelagerten Prozessen zu berücksichtigen.				

4.2 Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich (Prämie/Akkord)

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.2.5	Inwieweit können einzelne Beschäftigte bzw. eine Gruppe durch ihre Tätigkeit das Leistungsergebnis beeinflussen?	Die Beeinflussbarkeit des Leistungsergebnisses bei Ausführung der Arbeitsaufgabe muss dabei einer Leistungssteigerung gegenüber einer Bezugsleistung entsprechen. Dies ist beispielsweise dann nicht der Fall, wenn aufgrund betrieblicher Gegebenheiten die Erledigung der Arbeitsaufgabe in einem technologisch, technisch und/oder organisatorisch vorgegebenen Rhythmus zu erledigen ist. Auch die Einbettung einer Arbeitsaufgabe in ein standardisiertes Produktionssystem kann zu einer fehlenden Beeinflussbarkeit des Arbeitsergebnisses durch den Beschäftigten führen.				
4.2.6	Ist die Datenerfassung zur Ermittlung der Leistungsergebnisse und -vorgaben (z. B. Vorgabezeiten) wirtschaftlich vertretbar?	Bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Datenermittlung sind z. B. die Aufwände bei der Vorgabezeitermittlung oder in der Lohnabrechnung zu berücksichtigen.				
4.2.7	Welche Leistung soll als Normalleistung definiert werden?	Unter Normalleistung ist diejenige Leistung zu verstehen, die von jedem geeigneten Arbeitnehmer nach genügender Übung und Einarbeitung ohne Gesundheitsschädigung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann. Es ist die geschuldete Mindestleistung, für die das Grundentgelt (»Ausgangsentgelt«) geschuldet wird.				
4.2.8	Soll eine Endleistung definiert werden und wenn ja, in welcher Höhe?	Die Endleistung stellt das oberste, mit dem Leistungsentgelt zu vergütende Leistungsniveau dar. Eine Endleistung wird in der Regel definiert, um einerseits die Beschäftigten vor Leistungsüberforderung zu schützen und andererseits, da es betriebswirtschaftlich und/oder technisch-technologisch manchmal nicht sinnvoll ist, sich außerhalb eines vorgegebenen Leistungsbereichs zu bewegen (z. B. Einhalten eines vorgegebenen Vorschubgeschwindigkeitsbereichs).				

4.2 Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich (Prämie/Akkord)

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.2.9	Soll ein Höchstverdienst definiert werden und wenn ja, in welcher Höhe?	Der Höchstverdienst ist der betrieblich vereinbarte Geldbetrag, mit dem das Erreichen der Endleistung vergütet wird. Es stellt das maximal zu erreichende Leistungsentgelt dar. Auch hier besteht eine erzwingbare Mitbestimmung des Betriebsrats gemäß BetrVG.				
4.2.10	Sollen Höchstleistung und Höchstverdienst fix oder dynamisch definiert werden?	Da die Regelungen in einer Betriebsvereinbarung oftmals über Jahrzehnte festgelegt sind, muss darauf geachtet werden, dass sich sowohl das Leistungsniveau als auch die Verdienstgrade dauerhaft betriebswirtschaftlich abbilden lassen. Es sollte auch mit vereinbart werden, dass bei veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen diese Aspekte dynamisch anzupassen sind, auch wenn das ggf. die Komplexität dieser Regelung erhöht.				
4.2.11	Wie soll die Beziehung zwischen der Leistung und dem Entgelt (Leistung-Entgelt-Relation) definiert werden?	Bei der Ausgestaltung der Leistung-Entgelt-Relation geht es um die Frage, wie der Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung (gemessen in Kennzahlen) und dem Entgelt geregelt wird. Die konkrete Form ist in erster Linie vom Zweck und der Art des Leistungsentgelts abhängig, d. h. vom erstrebten betriebswirtschaftlichen Nutzen, der unternehmerischen Zielsetzung im betrachteten Betriebsbereich sowie dem Schutz der Beschäftigten. Leistung-Entgelt-Relationen können beispielsweise linear, gebrochen (gestuft, unstetig) oder gekrümmt (degressiv, progressiv, veränderlich) verlaufen.				
4.2.12	Wie hoch ist der Anteil der Tätigkeiten, die ohne Leistungsvorgaben erledigt werden?	Je größer der Anteil der Tätigkeiten ist, die ohne Leistungsvorgaben erledigt werden, desto höher wird der Anteil sein, der »im Durchschnitt« oder als reines Grundentgelt (»Grundlohn«) bezahlt wird.				

4.2 Leistungsentgelt mit Kennzahlenvergleich (Prämie/Akkord)

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.2.13	Wie würde sich das Effektiventgelt (Grund- und Leistungsentgelt) bei Einführung dieses Leistungsentgelts entwickeln?	<p>Vor Einführung wird zunächst die Durchführung von Schattenrechnungen empfohlen, um zu ermitteln, wie sich die Entgelte und Kosten entwickeln würden. Zur Bewertung der Entwicklung sind folgende Vergleiche anzustellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ interner Vergleich mit anderen Bereichen ■ externer Vergleich mit anderen Unternehmen am Standort 				
4.2.14	Wie würde sich dieses Leistungsentgelt auf zukünftige Entwicklungen auswirken?	<p>Hierbei sind z. B. die folgenden Themen zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ flexible Arbeitszeitgestaltung ■ neue Schichtsysteme ■ Gruppenarbeit 				
4.2.15	Ermöglichen die Erfassungs- und Abrechnungsmodalitäten eine Auszahlung des monatsaktuellen Leistungsentgelts?	Um das Leistungsergebnis positiv zu beeinflussen, ist es erforderlich, eine direkte, d. h. zeitnahe Verknüpfung zwischen Leistung und Leistungsentgelt zu setzen. Dies geschieht durch eine zeitnahe Auszahlung des Leistungsentgelts, erfordert jedoch systemseitig erfasste und verarbeitete Daten.				
4.2.16	Welche Einstellung hat der Betriebsrat (Initiative, Skepsis, Ablehnung)?	Bevor der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt genutzt werden kann, ist zwischen den Betriebsparteien eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.				

4.3 Leistungsentgelt mit Zielvereinbarung

Bei einer Zielvereinbarung werden zwischen den Beschäftigten und der direkten Führungskraft Ziele vereinbart, die im Laufe einer festgelegten oder ebenfalls zu vereinbarenden Zielperiode erreicht werden sollen. Diese können sowohl an Kennzahlen als auch am Verhalten der Beschäftigten orientierte

Ziele sein. Zielvereinbarungen können als Methode zur Ermittlung des variablen Leistungsentgelts oder als reines Führungsinstrument ohne Entgeltrelevanz eingesetzt werden.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.3.1	Gibt es Unternehmensziele, aus denen sich ein Kennzahlensystem ableiten lässt?	Zielvereinbarungen werden in der Regel an zähl- oder messbaren quantitativen Größen festgemacht. Bei der Einrichtung eines Zielvereinbarungssystems sind daher belastbare Kennzahlen notwendig.				
4.3.2	Werden Unternehmensbereiche bzw. Organisationseinheiten mit Kennzahlen/Zielen geführt?	Ziele einzelner Unternehmensbereiche sollten nicht in Konkurrenz zueinanderstehen, um das Erreichen der Unternehmensziele nicht zu gefährden.				
4.3.3	Werden Führungskräfte mit Kennzahlen/Zielen geführt?	Hier ist zu prüfen, ob die Ziele mit den Unternehmenszielen in Einklang stehen.				
4.3.4	Gibt es Experten bzw. Spezialisten, die mit Kennzahlen/Zielen geführt werden?	Zu prüfen ist, wie die jeweiligen Ziele der entsprechenden Führungskraft in die individuelle Zielvereinbarung der Experten oder Spezialisten integriert werden können.				
4.3.5	Gibt es tariflich Beschäftigte, die mit Zielen geführt werden?	Bei der Anwendung von durch Tarifverträge geregelten Zielvereinbarungssystemen ist auf die besondere Berechnung, ggf. sogar mit Abschlagszahlungen, zu achten. In den meisten Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie kann keine Einmalzahlung vereinbart werden.				
4.3.6	Lassen sich Ziele über die verschiedenen Hierarchieebenen »herunterbrechen« (Zielkaskade)?	Dies kann mit gleichen Zielarten (gleiche Kennzahl, unterschiedliche Höhe je Hierarchieebene) oder mit ungleichen Zielarten (verschiedene Kennzahlen je nach Hierarchieebene) geschehen. Für weitere Informationen zur Entwicklung von durchgängigen Kennzahl- und Zielsystemen siehe Hille et al. (2019).				

4.3 Leistungsentgelt mit Zielvereinbarung

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.3.7	Kann auf qualitative Ziele referenziert werden, wenn keine ausreichenden (geeigneten) quantitativen Ziele vorliegen?	<p>Für bestimmte Aufgaben im Fach- oder Sachbearbeitungsbereich oder im Bereich der Anlerntätigkeiten können keine sinnvollen quantitativen Ziele vereinbart werden. Hier lassen sich ggf. qualitative Ziele einsetzen. Dies können beispielsweise sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ prozessbezogene Ziele (z. B. Erhöhung der Prozesssicherheit durch bessere Materialbereitstellung, Aufbau eines Systems der vorbeugenden Instandhaltung); ▪ mitarbeiterbezogene Ziele (z. B. Einarbeitung in ein erweitertes bzw. neues Aufgabengebiet bis zum Ende des Jahres, Regelung von Mitarbeitereinsatz und Arbeitszeit durch Gruppe). 				
4.3.8	Sind die Führungskräfte im Umgang mit Zielvereinbarungen geschult?	<p>Sinnvolle und herausfordernde Ziele zu entwickeln, zu vereinbaren, deren Erreichung zu monitoren und das Ergebnis mit den Beschäftigten in einem Zielvereinbarungsgespräch zu besprechen, ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe. Daher sollten Führungskräfte in diesem Instrument geschult werden, damit mit Zielvereinbarungen auch Anreize gesetzt und diese nicht zu einem Faktor der Demotivation werden.</p>				
4.3.9	Soll die Auszahlung ratiertlich oder als Einmalzahlung erfolgen?	<p>In den meisten Fällen erfolgt eine Jahressonderzahlung, um die Besonderheit dieser Entgeltkomponente zu unterstreichen.</p>				

4.4 Erfolgsgentgelt

Bei der erfolgsabhängigen Vergütung handelt es sich um Arbeitsentgelt, dessen Höhe vom persönlichen Erfolg oder vom Team- bzw. Unternehmenserfolg abhängt. Diese Vergütungsbestandteile können beispielsweise in Form

von Boni, Tantiemen, Gewinnbeteiligungen oder Provisionen zur Auszahlung kommen. In der Regel werden diese als Einmalzahlungen zum Geschäftsjahresende ausgezahlt.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
4.4.1	Liegen geeignete Kennzahlen zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs vor?	Die Bestimmung der richtigen Unternehmens-/Erfolgskennzahl ist eine betriebsspezifische bzw. individuelle Entscheidung. Somit können sehr unterschiedliche Kennzahlen zum Einsatz kommen, wie z. B. das operative Ergebnis (EBIT), der operative Gewinn (EBITDA), Gewinn vor Steuern (EBT) oder der Geschäftswertbeitrag (EVA).				
4.4.2	Liegen Vorgaben vor, unter welchen Rahmenbedingungen eine entsprechende Zahlung an die Beschäftigten erfolgt?	Es sollte geklärt sein, ab welchem Erfolgsergebniswert überhaupt in welcher Höhe die Zahlung erfolgt.				
4.4.3	Sollen alle Beschäftigten oder nur Teile der Belegschaft am Unternehmenserfolg partizipieren?	Hier ist zu klären, ob alle oder nur ein Teil der Beschäftigten am Erfolg beteiligt werden sollen (Tarif- und/oder AT-Beschäftigte, Führungskräfte, Auszubildende usw.).				
4.4.4	Soll die Auszahlung ratiertlich oder als Einmalzahlung erfolgen?	In den meisten Fällen erfolgt eine Jahressonderzahlung, um die Besonderheit dieser Entgeltkomponente zu unterstreichen.				
4.4.5	Kann die Komponente als tariflicher oder übertariflicher Entgeltbestandteil ausgestaltet werden?	In vielen Tarifverträgen ist eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente nicht vorgesehen. Meistens handelt es sich um übertarifliche Zahlungen.				

5 FRINGE BENEFITS

Der Begriff »Fringe Benefits« bezeichnet Sachleistungen, insbesondere Waren und Dienstleistungen, die der Arbeitgeber freiwillig und über das vereinbarte Entgelt hinaus seinen Beschäftigten zur Verfügung stellt. Neben der Bindung von insbesondere leistungsstarken Beschäftigten erhoffen sich Unternehmen

eine Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um Fachkräfte, unter anderem durch eine positive Selbstdarstellung des Unternehmens nach außen. Oftmals geht es auch um das Ausnutzen steuerlicher Begünstigungen, um den Gestaltungsspielraum für das Entgelt maximal auszunutzen.

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
5.1	Werden Benefits oder andere freiwillige Zusatzleistungen genutzt, um sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt zu positionieren und wenn ja, welche?	Gemäß der ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie (Koczy et al. 2020) sind in der Metall- und Elektroindustrie besonders weit verbreitet: <ul style="list-style-type: none"> Leistungen der betrieblichen Altersversorgung Angebote zur fachlichen Weiterbildung Gleitzeitregelungen Verpflegungsangebote (z. B. betriebliche Kantine) anlassbezogene Geschenke 				
5.2	Soll das Angebot an Zusatzleistungen zukünftig erweitert werden?	Laut der ifaa-Studie plant rund ein Drittel der Betriebe in der Metall- und Elektroindustrie ihr Angebot an freiwilligen Zusatzleistungen im kommenden Jahr zu erweitern. Zwei Drittel schätzen die Bedeutung von Zusatzleistungen für die Zukunft als zunehmend ein.				
5.3	Welche Ziele werden mit der Einführung von Zusatzleistungen verfolgt?	Von dem Angebot an Zusatzleistungen erhoffen sich die Unternehmen oftmals eine Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, eine Steigerung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte sowie ein verbessertes Betriebsklima. Vor der Ausgestaltung der Leistungen ist zunächst das Ziel zu definieren.				
5.4	Welche Kanäle können genutzt werden, um das Angebot an Zusatzleistungen im Unternehmen zu kommunizieren?	Es kommt immer wieder vor, dass Beschäftigte die angebotenen Leistungen gar nicht kennen oder nicht als solche wahrnehmen. Um seine Wirkung als Anreizinstrument zu entfalten, sollte über das Angebot an Zusatzleistungen regelmäßig informiert werden, z. B. in Vorstellungs- oder Mitarbeitendengesprächen, auf Betriebsversammlungen, im Intranet, durch Aushänge in Sozialräumen oder Rundmails.				

5 FRINGE BENEFITS

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
5.5	Über welche Wege kann ein Feedback eingeholt werden, wie die Leistungen von den Beschäftigten angenommen werden?	Für einen zielgerichteten Einsatz von Zusatzleistungen ist es wichtig, eine Rückmeldung einzuholen, welche Leistungen besonders in Anspruch genommen werden und bei den Beschäftigten »gut ankommen«. Hierzu sollten z. B. die Anmelde- und Nutzungsquoten der Leistungen betriebsintern ausgewertet und als Grundlage genutzt werden, das zukünftige Angebot zu planen. Weitere Informationen erhalten Verantwortliche auch über die persönliche Ansprache der Beschäftigten, eine Thematisierung im Mitarbeitergespräch, eine Mitarbeiterbefragung oder den Betriebsrat.				
5.6	Wie erhalten die Beschäftigten Zugang zu den angebotenen Zusatzleistungen?	Zusatzleistungen werden häufig in Anspruch genommen, indem Beschäftigte die Personalabteilung oder die eigene Führungskraft gezielt darauf ansprechen. Weitere Möglichkeiten sind: <ul style="list-style-type: none"> ▪ standardisierte Buchungen über eine Software, das Intranet oder eine Mitarbeiter-App; ▪ Teilnehmerlisten zum Eintragen am »Schwarzen Brett«; ▪ Benennung von persönlichen Ansprechpersonen für bestimmte Leistungen. 				
5.7	Wird ein Cafeteria-System genutzt, in dem die Beschäftigten selbst aus einem Angebot von Zusatzleistungen wählen können?	In Cafeteria-Systemen können Beschäftigte aus einem definierten Angebot von Leistungen die für sie am wertvollsten auswählen. Dies bietet die Möglichkeit, den Bedarfen und Wünschen einer heterogenen Beschäftigtenstruktur noch mehr entgegenzukommen. In der Metall- und Elektroindustrie sind solche Systeme jedoch aufgrund ihres hohen administrativen Aufwands nicht sehr stark verbreitet.				
5.8	Welches Budget soll für Zusatzleistungen zur Verfügung gestellt werden?	Das Budget ist zu Beginn festzulegen und definiert den Rahmen, in welchem Umfang Zusatzleistungen angeboten werden können. In den meisten Unternehmen, die freiwillige Zusatzleistungen anbieten, belaufen sich die Kosten auf bis zu zehn Prozent der Personalkosten.				

5 FRINGE BENEFITS

Nr.	Frage	Beispiel, Erläuterung, Tipps	Handlungsbedarf			Notizen
			ja	nein	zum Teil	
5.9	Welchen Beschäftigtengruppen sollen die Zusatzleistungen zukommen?	Hierbei ist z. B. zu klären, wie mit Beschäftigten in der Probezeit oder Auszubildenden umgegangen wird.				
5.10	Sind die steuerrechtlichen Aspekte von Zusatzleistungen beachtet worden?	Waren und Dienstleistungen sind bis zu einem Wert von derzeit 44 Euro monatlich steuer- und sozialversicherungsfrei (Sachbezugsfreigrenze). In vielen Unternehmen werden Gutscheinkarten verwendet, denen diese Regelung zugrunde liegt. Weitere Informationen erhalten Unternehmen beim zuständigen Betriebsstättenfinanzamt oder von entsprechenden Anbietern.				
5.11	Erfüllen die Zusatzleistungen die in Nr. 5.3 genannten Ziele?	Auch nach Einführung von Zusatzleistungen ist zu tracken, inwieweit die eingangs definierten Ziele erreicht wurden oder ob Nachbesserungsbedarf besteht.				

MASSNAHMENPLAN

Nr.	Bewertetes Kriterium (Frage)	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

MASSNAHMENPLAN

Nr.	Bewertetes Kriterium (Frage)	Was? (Maßnahme)	Ziel? (erwünschtes Ergebnis)	Wer?	Bis wann?

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Altun U, Feggeler A, Hartmann V, Hille S, Hille-Limberg K, Koczy A (2021) Anreize setzen und Arbeitgeberattraktivität stärken – Gestaltungsmöglichkeiten mit Arbeitszeit- und Vergütungsfaktoren. *Leistung & Entgelt* (2):6–46

Becker KD, Hille S, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2016) Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren. Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung. ifaa, Düsseldorf. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Broschuere_Leistungsbeurteilung_Ansicht.pdf. Zugriffen: 20. September 2021

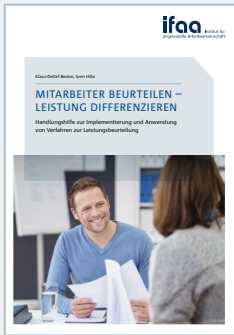
Hille S, Feggeler A, Kiourtides I, Koczy A, Schlack M (2019) Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt. Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Broschueren/Broschuere_Kennzahlenbasiertes_Leistungsentgelt.pdf. Zugriffen: 20. September 2021

Hille S, Koczy A, Fityka M, Hofmann A, Zündorff D, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg) (2018) Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen. Gestaltungshinweise und Umsetzungshilfen für den Einführungsprozess. Springer Vieweg, Berlin

ifaa (Hrsg) (2017) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf. www.arbeitswissenschaft.net/Studie_Zusatzleistungen_2017. Zugriffen: 20. September 2021

Koczy A, Hille S, Feggeler A (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2. Verbreitung und Ausgestaltung von nicht monetären und monetären Vergütungsbestandteilen. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., Düsseldorf. https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Downloads/Angebote_und_Produkte/Studien/Studie_Anreiz-_und_Vergu_tungssysteme_II_web.pdf. Zugriffen: 20. September 2021

Weitere Publikationen zum Thema



ifaa-Broschüre: Mitarbeiter beurteilen – Leistung differenzieren

Handlungshilfe zur Implementierung und Anwendung von Verfahren zur Leistungsbeurteilung



ifaa-Broschüre: Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt

Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg



ifaa-Zeitschrift: Leistung und Entgelt, Ausgabe 02/2021

»Anreize setzen und Arbeitgeberattraktivität stärken – Gestaltungsmöglichkeiten mit Arbeitszeit- und Vergütungsfaktoren«



ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 1

Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen



Springer-Veröffentlichung in der ifaa-Edition:

»Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen – Gestaltungshinweise und Umsetzungshilfen für den Einführungsprozess«



Zahlen | Daten | Fakten

Erfolgsfaktoren für die Gestaltung, Einführung und die betriebliche Betreuung von Leistungsbeurteilungssystemen



ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2

Verbreitung und Ausgestaltung von nicht monetären und monetären Vergütungsbestandteilen



ifaa-Flyer »Vergütungsbenchmark für Verbände«

Ein Angebot des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.



Sie haben Fragen oder benötigen konkrete Unterstützung?
Kontaktieren Sie Ihren regionalen Arbeitgeberverband oder die Experten des ifaa!

IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und der Autor gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgeber:

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf

Telefon: +49 211 542263-0

Telefax: +49 211 542263-37

E-Mail: info@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Autorinnen und Autoren:

Dipl.-Päd. Sven Hille, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Dipl.-Ing. Andreas Feggeler, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Amelia Koczy, M. Sc., Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Stephan Wüst, vem.die arbeitgeber e.V.

Wolfgang Kohler, Verband der Metall- und Elektroindustrie des Saarlandes e. V. (ME Saar)

Ralf Mertel, Verband der Pfälzischen Metall- und Elektroindustrie e. V. (Pfalzmetall)

Philipp Naumann, Sachsenmetall – Unternehmensverband der Metall- und Elektroindustrie Sachsen e. V.

Nikolaus Schade, Hessenmetall | Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V.

Bezugsmöglichkeit:

gedruckte Version: Marielle Banker, E-Mail: m.banker@ifaa-mail.de

Onlineversion: Diese Checkliste ist als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/checkliste-entgeltgestaltung>

Druck: Heider Print + Medien, Köln

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © DragonImages/stock.adobe.com

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet.

Die Angaben beziehen sich auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.





Herausgeber:
ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net
Stand: November 2021