

WERK WANDEL

Zeitschrift für angewandte
Arbeitswissenschaft

Sonderausgabe | September 2024

Wissenschaft direkt › Beteiligungsentgelt
in der Metall- und Elektroindustrie
› ifaa-Studien zu Benefits › Entgeltthemen
im ifaa-Trendbarometer

Arbeitswelt gestalten › Versunis Weg
zum Zielentgelt › Leistungsfeedback
über Competencies › Studie: Benefits
im Mittelstand

O-Ton › Benchmarks und ihr Nutzen
für Unternehmen

Arbeitsrecht › Mehr Bürokratie durch
EU-Entgelttransparenz-Richtlinie

SONDERAUSGABE

Entgelt & Benefits



Cartoon



Wann kamen Sie denn auf die geniale Idee, für das, was Sie hier tun, Geld zu verlangen?

Inhalt

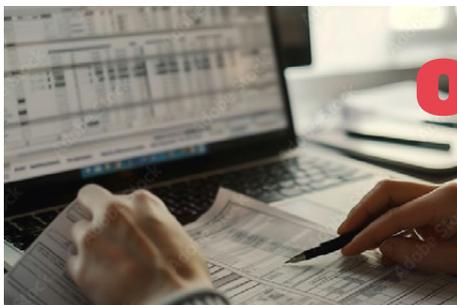


04

Editorial

ifaa-Direktor Sascha Stowasser

04



05

Arbeitswelt in Bildern

Entgeltabrechnung früher und heute 05

06

Newsticker

Aktuelles von Arbeitswelt bis Wirtschaft – Schwerpunkt Entgelt & Benefits 06



08

Wissenschaft direkt

Arbeit der Zukunft: Beteiligungsentgelt in der Metall- und Elektroindustrie 08

Betriebliche Zusatzleistungen im Wandel der Zeit 20

ifaa-Trendbarometer »Arbeitswelt« 23



26

Arbeitswelt gestalten

Competencies für Stellenbewertung und Leistungsfeedback nutzbar machen 26

Benefits-Studie von Allianz Pension Partners 34

Von der tariflichen Leistungsbeurteilung zum Zielentgelt 38



44

Gelesen

Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär – Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden 44

46



Der O-Ton

Entgelt-Benchmarks 46



50

Arbeitsrecht

Die neue Entgelttransparenz-Richtlinie der EU 50

54

Impressum 54

Editorial



SEPTEMBER | 2024

Liebe Leserinnen und Leser,

in dieser Sonderausgabe unserer Zeitschrift WERKWANDEL widmen wir uns der modernen Vergütungsgestaltung und attraktiven Benefits. Im wachsenden Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende werden innovative und wirkungsvolle Vergütungsstrategien für Unternehmen immer wichtiger. Die beteiligten Autoren beleuchten das Thema von vielen Seiten.

Betriebliche Vorsorgelösungen sind ein essenzieller Baustein für die Mitarbeitergewinnung und -bindung. Damit befasst sich die jüngste Benefits-Studie von Allianz Pension Partners (APP). Sie konzentriert sich auf den deutschen Mittelstand; anders als bei Konzernen fehlen solche Untersuchungen für KMU bisher. APP liefert Empfehlungen, wie mittelständische Unternehmen ihre Benefit-Systeme optimieren können.

Wie haben sich betriebliche monetäre und nicht-monetäre Zusatzleistungen im Lauf der Zeit entwickelt? Das haben wir in drei ifaa-Studien der Jahre 2017, 2020 und 2023 für die Metall- und Elektroindustrie analysiert. Wichtige Trends in dieser Sonderausgabe.

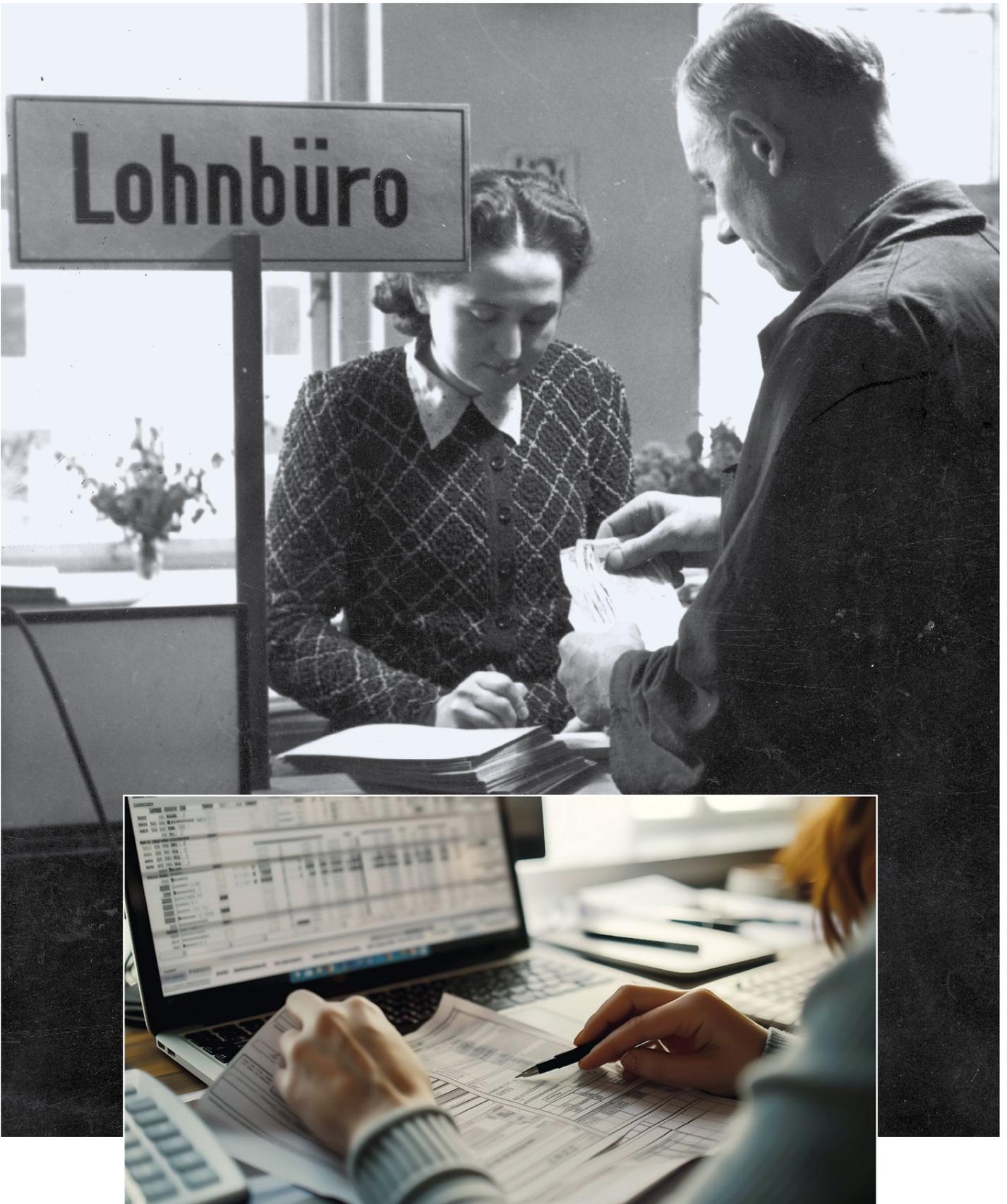
Langjährig erfasst unser ifaa-Trendbarometer Einschätzungen aus Industrie, Forschung und Arbeitgeberverbänden zu relevanten Themen der Arbeitswelt. Es zeigt: Entgelt war, ist und bleibt wichtig.

Mit einer betriebspezifischen Vergütungsgestaltung können Unternehmen flexibel auf die Herausforderungen der Arbeitswelt, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und globale Entwicklungen reagieren. Dabei werden stellenbezogene Competencies immer wichtiger. Friedrich A. Fratschner erläutert, wie Competencies für die Stellenbewertung, fürs Leistungsfeedback und die Personalentwicklung genutzt werden können.

Digitale Vernetzung verändert die Arbeitswelt dramatisch. Wie kann eine darauf abgestimmte leistungsgerechte Bezahlung aussehen, die Mitarbeiteridentifikation stärkt und Überlastung vorbeugt? Damit haben sich Jochen Deuse und Steffen Jansing (TU Dortmund) sowie Thomas Köpp und Kai Scheppe (Südwestmetall) auseinandergesetzt. Sie stellen das Beteiligungsentgelt vor, das individuelle Leistung und Unternehmenserfolg kombiniert.

Prof. Sascha Stowasser | ifaa-Direktor

Arbeitswelt in Bildern



Entgeltabrechnung früher und heute: Bis Anfang der 1960er-Jahre war es noch üblich, dass Beschäftigte ins Lohnbüro kamen, um dort ihre Lohntüte abzuholen. Heute erfolgt die Entgeltabrechnung zunehmend digital und papierlos, und der Lohn wird auf das Bankkonto der Beschäftigten überwiesen. | Fotos: Bundesarchiv (1948), Bild 183-578886, Fotograf(in): Heinscher; DETHAL/stock.adobe.com

Newsticker



Aktuelle Entgeltstatistik der Bundesagentur

Das Medianentgelt sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigter lag nach der am 22. Juli 2024 veröffentlichten Entgeltstatistik der Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2023 bei 3 796 Euro im Monat. Die Statistiker der Bundesagentur registrierten im Vergleich zum Vorjahr einen Anstieg um monatlich 150 Euro (4,1 Prozent). Sie machen dafür höhere Tarifabschlüsse verantwortlich.

tinyurl.com/bdhjh73p



Junge Mitarbeitende finden Benefits besonders wichtig.

Foto: E. Bolovtsova/pexels

Studie: Welche Mitarbeiter-Benefits attraktiv sind

Das Jobbewertungsportal kununu ließ 1 154 Beschäftigte zur Attraktivität von Benefits befragen. Danach sind Arbeitnehmer bereit, im Schnitt auf 9,78 Prozent ihres beruflichen Einkommens zu verzichten, wenn sie dafür die Aussicht auf attraktive Arbeitgeberleistungen erhalten. Weit vorn rangieren für mehr als jeden zweiten Befragten zusätzliche Urlaubstage (zum Beispiel Mental Health Days, zusätzlicher Urlaub nach Projekten), Fahrtkostenzuschüsse, Flexible Arbeitszeiten und Universal-Gutscheine (bis 50 Euro). 83 Prozent der 18- bis 28-Jährigen finden Benefits laut Studie wichtig.

Umfrage: Marktforschungsinstitut bilendi, Ende April 2024. tinyurl.com/26mbnf66



Christian Klein | Foto: SAP

Neue Leistungsbewertung bei SAP

In einem Interview der Süddeutschen Zeitung (14. Juli 2024, Paywall) hat SAP-Chef Christian Klein ein neues Feedback-System für die Beschäftigten angekündigt: Sie sollen in »Performer« (über Durchschnitt, Bonuszahlungen), »Achiever« (entsprechend den Erwartungen) und »Improver« (Verbesserungsbedarf) eingeteilt werden. Kriterien sind Performance und Teamfähigkeit. Das System wird im Topmanagement getestet. Änderungen auch beim Homeoffice: Neu sind mindestens drei Präsenztage/Woche im Büro.

Zusammenfassung in Stern.de.

tinyurl.com/42pytjnx



10 beliebte Mitarbeiter-Benefits

	Besonders attraktiv	Selbstverständlich	unwichtig
Zusätzliche Urlaubstage	66 %	14 %	20 %
Fahrtkostenzuschuss	56 %	22 %	22 %
Flexible Arbeitszeiten	55 %	35 %	10 %
Universal-Gutscheine (bis 50 €)	55 %	15 %	30 %
Mitarbeiter-Vergünstigungen	55 %	26 %	19 %
Kostenlose Snacks und Getränke im Büro	51 %	23 %	26 %
Betriebliche Altersvorsorge	45 %	41 %	14 %
Firmenwagen	42 %	14 %	44 %
Weihnachtsgeld/Urlaubsgeld	40 %	52 %	8 %
Ergonomischer Arbeitsplatz	37 %	41 %	22 %



Foto: H. Kamaladdin/Pexels

Homeoffice gut für die Produktivität?

ifaa-Experten haben die Studienlage ausgewertet, wie Homeoffice sich auf die Produktivität auswirkt. Eine ifo-Studie hält Homeoffice langfristig für einen »Produktivitätskiller«. Andere Expertisen kommen zu anderen Ergebnissen. »Klar ist: Wie Produktivität gemessen wird, ist je nach Branche, Tätigkeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort usw. anders zu beantworten. Folglich sind die Studienergebnisse unterschiedlich, da die Ausgangssituationen auf betrieblicher Ebene auch unterschiedlich sind«, so ifaa-Wissenschaftler Dr. Ufuk Altun.

tinyurl.com/mmkf2afb



Workation — was Beschäftigte wünschen — und was Unternehmen erlauben

Die im Mai veröffentlichte PwC-Studie »Workation zwischen Wunsch und Wirklichkeit« hinterfragt, »wie Berufstätige in Deutschland im Jahr 2024 auf mobile Arbeit aus dem Ausland blicken«. Wichtige Aussagen aus der Umfrage unter 1 000 Beschäftigten, die grundsätzlich mobil arbeiten können: Für 64 Prozent der Befragten kommt mobiles Arbeiten aus dem Ausland in Frage — vor allem für Jüngere zwischen 18 und 29 (80 Prozent).

tinyurl.com/55nuxv6y



Erlauben Arbeitgebende eine Workation?

	Ja, innerhalb der EU	Ja, innerhalb & außerhalb der EU
Industrie	38 %	19 %
Dienstleistung	35 %	20 %
Handel & Konsumgüter	31 %	10 %
Öffentlicher Sektor	20 %	12 %

Quelle: PwC

Milliardenverluste durch Fachkräftemangel

2023 konnte die deutsche Wirtschaft 570 000 Stellen nicht besetzen. Eine Mitte Mai veröffentlichte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) beziffert die Verluste durch den Fachkräftemangel für 2024 auf 49 Milliarden Euro. Die Verluste werden nach IW-Prognose im Jahr 2027 auf 74 Milliarden Euro steigen.

Download Studie »Die Kosten des Fachkräftemangels«.
tinyurl.com/4j6j9kmf



Bertelsmann-Studie zum Homeoffice-Angebot

Ergebnis einer im Juni veröffentlichten Studie der Bertelsmann-Stiftung: Der Anteil an Stellenanzeigen mit Homeoffice-Möglichkeit hat sich in den vergangenen fünf Jahren von 3,7 auf knapp 18 Prozent vervielfacht. Der Anteil der Job-Angebote mit Homeoffice-Option steigt auch nach Ende der Corona-Pandemie deutlich an.

tinyurl.com/2s3su8tv



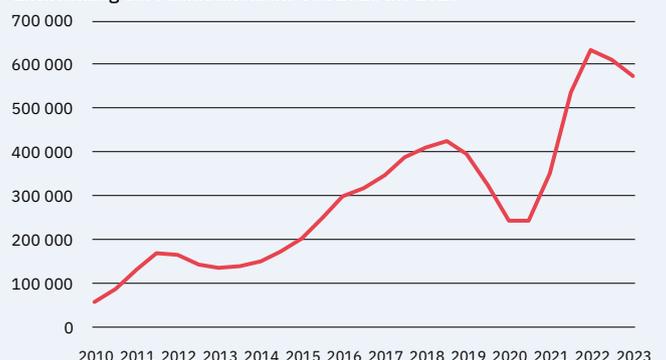
Kienbaum-Studie: 2024 nur moderate Gehaltssteigerungen

Konjunkturell unsichere Zeiten lassen nach einer Kienbaum-Studie Gehaltssteigerungen aktuell moderat ausfallen: Im Schnitt liegen sie in diesem Jahr bei 2,8 Prozent. Der »Druck auf Gehälter« sei nach dem Empfinden der befragten Unternehmen leicht zurückgegangen: »Nur 83 Prozent der Unternehmen spüren im April 2024 den Gehaltsdruck (im Vergleich) zu ... 92 Prozent im Vorjahr.« »Laut Studie verändern sich auch die Vergütungsmodelle und passen sich an die Leistung der Mitarbeitende an«, so Kienbaum. Stichprobe: 654 Unternehmen.

Quelle: Studie »Faktencheck: Gehaltsentwicklung 2024«
tinyurl.com/mh2vwsdw



Entwicklung der Fachkräftelücke von 2010 bis 2023



Quelle: IW-Fachkräftedatenbank. Berechnet auf Basis von Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit und der IAB-Stellenerhebung, 2024

Wissenschaft direkt

Arbeit der Zukunft: Beteiligungsentgelt in der Metall- und Elektroindustrie

Neue Wege für eine zeitgemäße, leistungsgerechte und erfolgsorientierte Bezahlung

Moderne Arbeitswelt beim Südwestmetall-Unternehmen Dürr AG in Bietigheim-Bissingen. Die Entlohnungsformen in Industriebetrieben müssen sich an veränderte Arbeitsformen anpassen. | Foto: Dürr AG



Seit Abschluss des Entgeltrahmen-Tarifvertrags 2003 haben sich in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie gravierende Veränderungen vollzogen. Lean Management, die fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung, insbesondere das Internet der Dinge und der zunehmende Einsatz Künstlicher Intelligenz führen zu neuen Formen der Aufbau- und Ablauforganisationen in der Branche. Funktionale Organisationsformen und eine ausgeprägte Artteilung sind einer prozessorientierten, an Wertströmen beziehungsweise Lieferketten ausgerichteten Organisation gewichen.

Die Digitalisierung begünstigt die horizontale und vertikale Integration der Prozessketten und resultiert in einer engen Vernetzung von Betriebseinheiten beziehungsweise der Aufgabefelder der Beschäftigten. Die früher klar gezogene Linie zwischen ausführenden und planerischen Tätigkeiten im Produktionsbetrieb verwischt zunehmend.

Dringender Handlungsbedarf in Zeiten der fortschreitenden Vernetzung

Die fortschreitende Vernetzung führt dazu, dass sich die individuelle Arbeitsleistung und insbesondere der individuelle Anteil des einzelnen Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens nur noch schwer bestimmen lassen. Denn unter anderem lassen sich die üblichen Kennzahlen zur Bemessung der Arbeitsleistung nicht mehr individuell zuordnen beziehungsweise unmittelbar beeinflussen. In vielen Fällen sind damit die Voraussetzungen für traditionelle Leistungsentgeltsysteme, zum Beispiel Akkord- oder Prämienentgeltsysteme, nicht mehr gegeben. Auch Leistungsbeurteilungen oder Zielvereinbarungen laufen nicht selten mittel- oder langfristig ins Leere. Es besteht dringender Handlungsbedarf, zeitgemäße, den aktuellen Entwicklungen angemessene Entgeltformen zu entwickeln.

Hinzu kommt: Traditionelle Formen des Leistungsentgelts haben sich auch in anderer Hinsicht als zum Teil nachteilig herausgestellt. Vielfach geht im Leistungsentgelt der motivierende Leistungsanreiz verloren und das Leistungsentgelt wird zum Hygienefaktor – das heißt: Wenn Beschäftigte das als üblich empfundene Entgeltniveau nicht erreichen, führt das bei ihnen zu Unzufriedenheit und mündet in innerbetrieblichen Konfliktsituationen. Auch wird Leistungsentgelt häufig als Ersatz für fehlende Mitarbeiterführung missbraucht – zum Beispiel, wenn die Rückmeldung zur Arbeitsleistung ausschließlich über die Entgelthöhe und nicht differenziert durch den

Vorgesetzten erfolgt. Ein Entgeltsystem kann eine fehlende oder falsche Führung von Mitarbeitern durch den betrieblichen Vorgesetzten aber nicht kompensieren, im Idealfall aber unterstützen. In vielen Fällen wird die Leistungsentgeltkomponente »eingefroren« und fix im Sinne eines Zeitentgelts gezahlt. Obwohl den Sozialpartnern die genannten Nachteile traditioneller Leistungsentgeltformen bekannt sind, bestehen auf beiden Seiten Bedenken in Bezug auf ein solches »Zeitentgelt«.

Vor zwei Jahrzehnten geschlossen: der Entgeltrahmen-Tarifvertrag in Baden-Württemberg

Der Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) in Baden-Württemberg sieht grundsätzlich das Vorhandensein einer Leistungsentgeltkomponente vor. Mit Abschluss des ERA-TV im Juni 2003 wurde ein völlig neues Regelwerk zur Ermittlung der tariflichen Entgeltbestandteile geschaffen. Dieses Regelwerk schreibt die Entgeltbestandteile Grundentgelt, Leistungsentgelt und Belastungszulage vor (vergleiche Abbildung »Komponenten und Methoden im Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) in Baden-Württemberg«).

- › Mit dem Grundentgelt werden die Anforderungen und damit der Schwierigkeitsgrad einer Arbeitsaufgabe abgegolten. Hierzu erfolgt eine Bewertung über ein sogenanntes »Stufenwertzahlverfahren« in fünf Bewertungsmerkmalen. Das Ergebnis der Bewertung ist die Zuordnung der jeweiligen Arbeitsaufgabe zu einer tariflich vereinbarten Entgeltgruppe.
- › Die Belastungszulage dient der Abgeltung besonderer Belastungssituationen. Bei der Bewertung der Belastungssituation sind die bei der Ausführung der Arbeitsaufgabe auftretenden beziehungsweise aus der Arbeitsumgebung resultierenden Belastungen zu berücksichtigen.
- › Das Leistungsentgelt soll das Leistungsergebnis von Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten nach ihrer individuellen Leistung oder Gruppenleistung differenzieren und hierdurch einen Teil des tariflich garantierten Entgeltes

Information zur Artteilung

Durch Artteilung werden die auszuführenden Arbeiten (die Gesamtaufgabe) nach ihrer Spezifik (Technologie, Arbeitsverfahren) und Folge differenziert, zum Beispiel in Vorgänge, und jeweils unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zugeordnet. (Quelle: REFA)



Zum 120. Jubiläum ihres Werks in Stuttgart-Untertürkheim veröffentlichte die Mercedes Benz Group Bilder aus Vergangenheit und Gegenwart am Standort.
 Rechts: Auszubildende 1980. Links: aktueller Blick in die Batterieproduktion im Werkteil Hedelfingen. Experten beim Arbeitgeberverband Südwestmetall denken derzeit darüber nach, wie Entgeltstrukturen an neue Arbeitsumfelder angepasst werden können. | Fotos: © Mercedes-Benz Group

variabel gestalten. Es wird dabei ein über der tariflichen Bezugsleistung liegendes Ergebnis entlohnt, dem eine Leistung zugrunde liegt, die bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung von durchschnittlich geeigneten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung auf Dauer zu erreichen ist. Leistungen bis zu diesem Niveau sind bei der Bewertung der Höhe der Arbeitsanforderungen der Arbeitsaufgabe berücksichtigt. Sie sind damit bereits mit dem Grundentgelt abgegolten.

Zur Ermittlung des Leistungsergebnisses können die Methoden »Beurteilen«, »Kennzahlenvergleich« und »Zielvereinbarung« eingesetzt und miteinander kombiniert werden. Die hierbei verwendeten Leistungsmerkmale müssen in ursächlichem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, handhabbar und nachvollziehbar sein. Es dürfen nur das Leistungsergebnis kennzeichnende und beeinflussende Merkmale verwendet werden. Diese können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein und

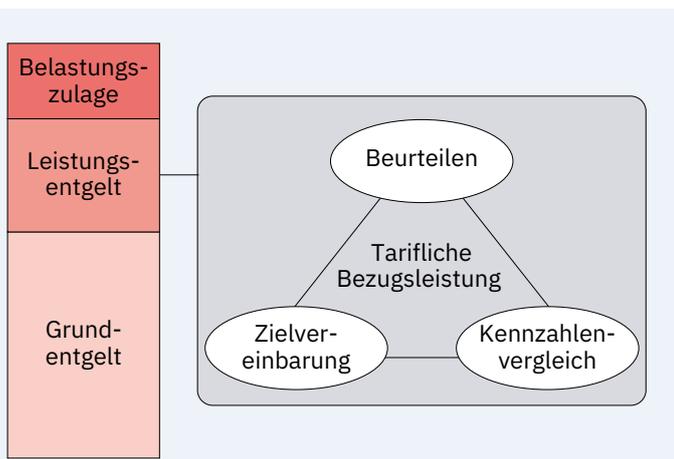
sich auf Quantität, Qualität oder Verhalten der Beschäftigten beziehen.

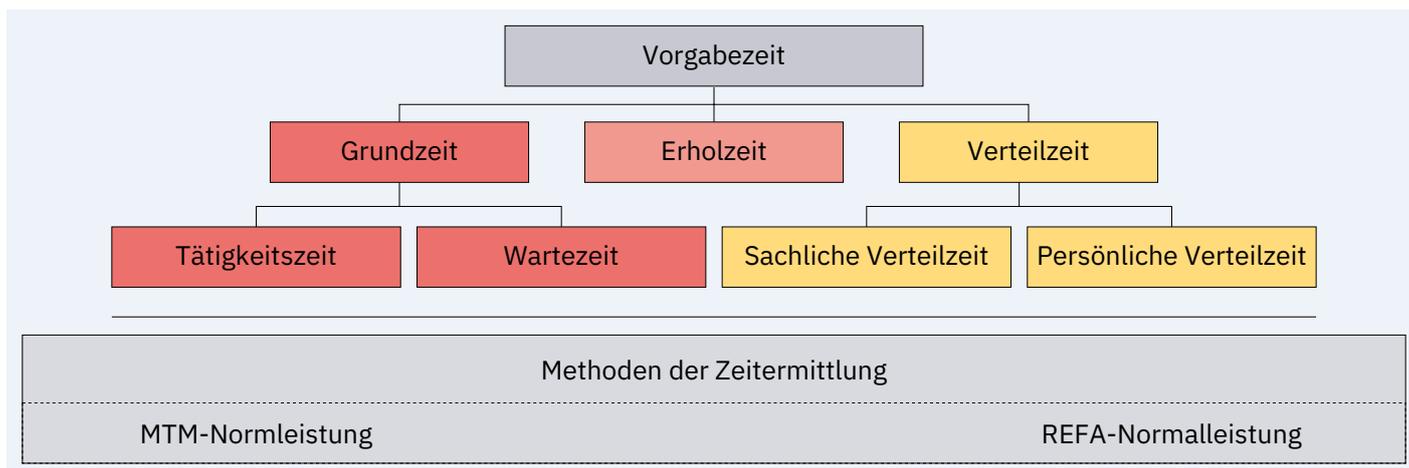
Bei der Methode »Beurteilen« wird das erbrachte Leistungsergebnis der Beschäftigten im Verhältnis zu zuvor kommunizierten Leistungserwartungen mithilfe von definierten Leistungsmerkmalen und -stufen während einer Beurteilungsperiode beurteilt. Vom beurteilten Leistungsergebnis ist die Höhe des Leistungsentgelts abhängig.

Der »Kennzahlenvergleich« ist durch den direkten Bezug von erbrachter Leistung und dem zu bezahlenden Leistungsentgelt charakterisiert. Er beruht auf Vorgaben, die entweder auf Basis einer zwischen den Betriebsparteien vereinbarten Methode ermittelt oder gleich direkt zwischen diesen vereinbart wurden. Als Kennzahl wird häufig die von den Beschäftigten beeinflussbare Mengenleistung beziehungsweise der daraus abgeleitete Zeitgrad (Verhältnis von Vorgabezeit [Sollzeit] zur tatsächlich erzielten Zeit [Istzeit]) verwendet. Der ERA-TV in Baden-Württemberg erlaubt dabei differenzierte Relationen zwischen erbrachter und entlohnter Leistung. Der Kennzahlenvergleich umfasst auch die bekannten Systeme Akkord- und Prämienlohn, in denen das Entgelt an die erzielte Arbeitsleistung beziehungsweise das erzielte Arbeitsergebnis geknüpft ist.

In der Methode »Zielvereinbarung« erfolgt die Ermittlung des Leistungsergebnisses durch den Vergleich der Zielerfüllung mit einer zuvor

Komponenten und Methoden im Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) in Baden-Württemberg





Bestandteile der Vorgabezeit mit zugrundeliegenden Ermittlungsmethoden und Leistungsdefinitionen (i. A. a. REFA 2013)

getroffenen und in der Regel individuellen Zielvereinbarung für eine festgelegte Periode. Sie beruht auf dem gegenseitigen Einvernehmen zwischen Beschäftigten und Führungskräften.

Die Beziehungen zwischen der erbrachten Leistung und dem erzielten Entgelt können durch die Betriebsparteien ausgestaltet werden. Bei der Leistungsbeurteilung wird gewöhnlich eine hohe Übereinstimmung des Leistungsverhaltens zur Leistungserwartung mit einem hohen Entgelt vergütet. In Kennzahlenvergleichen werden üblicherweise lineare Relationen von Arbeitsleistung zur Arbeitszeit verwendet. Die Zielvereinbarung belohnt den Grad der erreichten Ziele im Vergleich zu den vereinbarten.

Schutz vor Überlastung als Teil der Entgeltsystematik

Die Motivation für viele Arbeitnehmervertreter, an traditionellen Leistungsentgeltformen festzuhalten, ist der Erhalt der Mitbestimmung im Betrieb. Ein durchaus ernst zu nehmendes Argument von Gewerkschaftern und Betriebsräten für die ERA-Methode »Kennzahlenvergleich« (zum Beispiel Akkord- und Prämienentgelt) ist die Bemessung des Arbeitspensums – das heißt: die Gewährleistung einer angemessenen und schädigungsfreien Arbeitsbelastung über die Dauer der Arbeitszeit. Über die betriebliche Mitbestimmung im Leistungsentgelt besteht in Bezug auf die Leistungsvorgabe, üblicherweise in Form einer Vorgabezeit, eine Kontrollfunktion, die vom Betriebsrat in der Regel auch wahrgenommen wird.

Bei einer Abkehr von traditionellen Leistungsentgeltformen müssten alternative Kontrollmechanismen greifen, um eine Überlastung von Beschäftigten systemisch ausschließen zu kön-

nen. Ein pragmatischer Ansatz hierfür wäre es, arbeitswissenschaftlich gesicherte Methoden für die Ermittlung von Vorgabezeiten zu verwenden, in denen der Schutz vor Überlastung methodenimmanent ist. Dies gilt in besonderem Maße für die Planung und Gestaltung sowie den Betrieb von Arbeitssystemen.

Vorgabezeiten bezeichnen die zur Ausführung von Aufgaben angesetzten Zeiten. Sie stellen bei Akkord- oder akkordähnlichen Prämiensystemen eine wesentliche Größe zur Ermittlung der durch den Mitarbeiter erbrachten Leistung dar, beispielsweise in Form eines entlohnungsrelevanten Zeitgrads. Vorgabezeiten sind Soll-Zeiten für Arbeitsaufgaben unter definierten Rahmenbedingungen und setzen sich, wie in der Abbildung »Bestandteile der Vorgabezeit ...« dargestellt, aus der Grundzeit sowie aus der Erholzeit und Zeitzuschlägen für persönliche und/oder sachliche Verteilzeiten zusammen. Vorgabezeiten lassen sich auf unterschiedliche Weise ermitteln, beispielsweise durch das Zusammensetzen von Zeitbausteinen in einem System vorbestimmter Zeiten, durch die Verwendung von Planzeitbausteinen oder durch Zeitstudien an vorhandenen Prozessen. Zur Kalibrierung der Zeitart »Grundzeit«, präziser noch die beeinflussbare »Tätigkeitszeit«, bieten sich sowohl REFA-Normleistung als auch MTM-Normleistung an. Als Referenz dient die »Leistung eines mittelgut geübten Menschen [...], der diese Leistung ohne zunehmende Arbeitsermüdung auf Dauer erbringen kann« (Bokranz und Landau 2012). Ein weiterer Überlastschutz kann aus dem Einsatz arbeitswissenschaftlicher Verfahren zur Ermittlung der Erholzeitanteile an der Vorgabezeit resultieren.

Vor dem bereits beschriebenen Hintergrund denken Sozialpartner der Metall- und Elektroindustrie in der Regel unabhängig voneinander seit



Verbandsunternehmen Carl Zeiss AG: Das Unternehmen stellt unter anderem Lithographie-Optiken für die Herstellung von Mikrochips in der Halbleiterindustrie her. | Foto: © ZEISS

Längerem über alternative Entgeltformen wie zum Beispiel Zielvereinbarungen (Deuse et al. 2013) oder Standardentgelt (Meine et al. 2022) nach. In diesem Zusammenhang gewinnt auch die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg, so wie man sie vornehmlich in der Vergütung oberer Führungskräfte kennt, zunehmende Bedeutung.

Bereits im Jahr 2013 haben Deuse et al. Überlegungen angestellt, wie ein verbesserungsförderliches Leistungsentgeltsystem im Rahmen von ERA gestaltet werden könnte. Den Hintergrund der Ausarbeitung bildet die Fehlsteuerung des klassischen betrieblichen Vorschlagswesens mit monetären Anreizen für die Beschäftigten im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Ein solches Vorschlagswesen führt zwar zu Rationalisierungserfolgen, die Vorschläge verfolgen jedoch eher persönliche Interessen der Mitarbeiter als das Ziel einer systemischen Verbesserung. Der beschriebene Ansatz basiert im Wesentlichen auf einer Kombination der Methoden »Zielvereinbarung« sowie »Beurteilen«. Bei der herkömmlichen Ausrichtung am Kennzahlenvergleich wird die Dynamik des Verbesserungsprozesses nur nicht in ausreichender Weise berücksichtigt.

Die Neugestaltung des Leistungsentgeltsystems soll insbesondere die Führung von Mitarbeitern über Ziel-Zustände beziehungsweise Standards im Sinne des im Toyota-Produktionssystem üblichen KVP-Prozesses begünstigen. Die angestrebte Kombination von Zielvereinbarungen und einzelnen zu beurteilenden Merkmalen basiert auf einem intensiven Austausch von Beschäftigten und Führungskräften und berücksichtigt die hohe Dynamik in Verbesserungsprozessen. Nachteilig bei der Methode »Zielvereinbarung« ist der hohe Aufwand der Durchführung.

Auch ist aufgrund der eingangs beschriebenen starken systemischen Vernetzung von Arbeitstätigkeiten eine individuelle Zielvereinbarung selten zu empfehlen, da dies auch im Falle eines stringent durchgeführten Zielentfaltungsprozesses zu systemischen Zielkonflikten führen kann. Abhilfe kann dazu über gruppenspezifische Zielvereinbarungen geschaffen werden.

Standardentgelt

Meine et al. (2022) schlagen ein sogenanntes Standardentgelt vor. Dieser Ansatz wird nachfolgend näher charakterisiert.

Das Standardentgelt beschreibt die Entlohnung der Mitarbeiter für die Einhaltung einer vereinbarten Standardleistung (Meine et al. 2022). Damit bricht das Standardentgelt mit dem Prinzip des Entgeltanreizes, da das Einhalten einer vereinbarten Standardleistung und nicht das Erreichen eines Leistungsmaximums honoriert wird. (IG Metall 2006) Dies wird damit begründet, dass die individuelle Leistung des Mitarbeiters als Menge pro Zeiteinheit zunehmend an Bedeutung verliert und die Qualifikation und Selbststeuerung des Mitarbeiters durch den steigenden Anteil planender, steuernder und überwachender Tätigkeiten gewinnt. (Bühner 2005) Beispiele für diesen Wandel der Anforderungen, in denen ein definiertes Soll durch den Mitarbeiter einzuhalten ist und kein beliebiges Arbeitstempo erbracht werden kann, ließen sich vielfältig in der Industrie wiederfinden. Stellvertretend wird dabei auf verkettete Fertigungsprozesse oder computergesteuerte Anlagen verwiesen (Meine et al. 2022).

Im Standardentgelt findet also keine Koppelung von Entgelt und Leistung im Sinne einer direkten Abhängigkeit von Lohn zu Mengenleistung

statt. Stattdessen werden Soll-Zeiten auf Basis von Ist-Zeiten zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber vereinbart, deren Einhaltung obligatorisch ist. Die abgeforderte Standardleistung wird als die erreichbare und zumutbare Leistung definiert, welche ohne gesundheitliche Schäden auf Dauer von allen Beschäftigten erbracht werden kann (Meine et al. 2022).

Weiter wird ausgeführt, dass die erwartete Einhaltung eines strikten Produktionsprogramms eine verlässliche Termin- und Mengenplanung über mehrere Bearbeitungsschritte hinweg ermögliche (Meine et al. 2022). Dies bietet einen nicht unwesentlichen Vorteil, da eine verlässlich planbare Auftragszeit eine optimierte Gestaltung des Auftragsdurchlaufs mit entsprechend hoher Kapazitätsauslastung bei gleichzeitig kurzer Durchlaufzeit ermöglicht (Landau 2007).

Auch für das Standardentgelt gilt, dass Gesamtentgelte dem Grundsatz der relativen Entgeltgerechtigkeit folgen und anforderungsbezogene, leistungsbezogene und weitere Komponenten, wie die Gegebenheiten des Arbeitsmarkts, berücksichtigen (Landau 2007). Dabei kann die im Standardentgelt konstant vom Arbeitnehmer abgeforderte Standardleistung als Anforderung der Arbeitsaufgabe an den Mitarbeiter verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund ist auch der Arbeitsbewertung, über welche dem Gesamtentgelt die Schwierigkeit einer Arbeit angerechnet wird (Gonshorek et al. 2022), eine besondere Bedeutung zuzumessen. Die Autoren des Standardentgelts führen aus, dass, wenngleich die Leistungskom-

”

»Die Neugestaltung des Leistungsentgeltsystems soll insbesondere die Führung von Mitarbeitern über Ziel-Zustände im Sinne des im Toyota-Produktionssystem üblichen KVP-Prozesses begünstigen.«

Jochen Deuse

ponente noch indirekt entgeltrelevant sei, mit ihr der Verlust der Differenzierung von Anforderungs- und Leistungsbezug einherginge (Schlick et al. 2018). Der Verlust des Leistungsanreizes sei hierbei jedoch weniger der Entgeltform Standardentgelt zuzurechnen als der Arbeitssystemgestaltung mit zwangsgesteuerten Arbeitsabläufen (Meine et al. 2022). Dennoch ist zu definieren, wie auf ein Nichterreichen der Standardleistung durch den Mitarbeiter zu reagieren sei. Vorschläge hierzu sind vielfältig und reichen von einer reinen Ursachenforschung ohne Minderverdienst bis zu Lohnkürzung (Meine et al. 2022; Skrotzki 1992).

Südwestmetall-Mitglied Voith GmbH & Co. KGaA: Zum Spektrum gehören Serviceleistungen wie Montageplanung und -überwachung, Vollmontage und Inbetriebnahme von Maschinen für die Vliesstoff- und Textilherstellung.

Foto: Voith GmbH & Co. KGaA





Südwestmetall-Mitglied Tesat-Spacecom GmbH & Co. KG: Das Unternehmen produziert in Backnang Lasertechnik für die Kommunikation im Weltall.

Foto: Tesat-Spacecom

Leistungsbezogene Entgeltkomponenten wichtig für nachhaltige Vergütungssysteme

Eine Variabilität der leistungsbezogenen Komponente im Entgelt dient der Berücksichtigung des individuellen Arbeitseinsatzes des Mitarbeiters (Schlick et al. 2018; Skrotzki 1992) und ist nach Weißenrieder (2019) eine grundlegende Anforderung an nachhaltige Vergütungssysteme. Diese erfordern zur Berücksichtigung aller wesentlichen Einflussgrößen die Bestandteile »Anforderungen als Wert der Tätigkeit«, »Leistung des Individuums oder Teams« sowie »Ergebnis des gemeinsamen Handelns« als Unternehmensergebnis (Weißenrieder 2019). Die Einbindung einer solchen flexiblen, leistungsbezogenen Komponente kann im Standardentgelt beispielsweise über eine variable Standardprämie, welche bei Unterschreitung der Standardleistung beispielsweise unterproportional gekürzt wird (Meine et al. 2022) oder über ergänzende Zielvereinbarungen auf Basis qualitativer Aspekte des Arbeitsverhältnisses (Bühner 2005) erfolgen.

Bei näherer Betrachtung ließe sich beim Standardentgelt nach Meine et al. (2022) allerdings auf die häufig subjektiv geführte Vereinbarung des Arbeitspensums, im Wesentlichen der Soll-Zeiten, verzichten. Auch bei gängigen Entgeltssystemen, wie beispielsweise dem Akkord- oder Prämienlohn, gemäß ERA-TV wird auf eine Vereinbarung des Arbeitspensums verzichtet. So sieht der ERA-TV zwar eine Vereinbarung zur »Auswahl der Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses« (§16 ERA-TV 2021) mit dem

Betriebsrat vor, diese Methoden erfordern jedoch ein definiertes Arbeitspensum als Referenz. Die eigentliche Definition dieses Arbeitspensums, beispielsweise in Form von Vorgabezeiten, erfolgt dabei über die Anwendung arbeitswissenschaftlich abgesicherter Methoden (vgl. Abbildung über die Bestandteile der Vorgabezeit ...), wie Zeitstudien oder Planzeitbausteine. Diese unterliegen einer Leistungsdefinition, welche im Wesentlichen durch die REFA-Normleistung sowie MTM-Normleistung geprägt ist und zu einem Maximum an Objektivität führt. Wichtig ist an dieser Stelle die Erkenntnis, dass bei stringenter Anwendung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse eine Vereinbarung des Arbeitspensums überflüssig wird.

Offen bleibt allerdings die Frage, wie zusätzlich monetäre Leistungsanreize geschaffen werden können, die den neuen Formen vernetzter Produktionssysteme beziehungsweise hochintegrierter Wertströme gerecht werden.

Gestaltungsziele für Leistungsentgeltsysteme

Als Arbeitsentgelt werden »alle monetären beziehungsweise monetär bewertbaren Zuwendungen, die ein Arbeitgeber einem Arbeitnehmer im Austausch für seine Arbeitsleistung gewährt« (Schlick et al. 2018, S. 553), bezeichnet. Dabei lassen sich das Grundentgelt, leistungsbezogene Entgeltbestandteile sowie Sozialleistungen in materieller und immaterieller Form unterscheiden, die in einem Entgeltsystem sinnvoll zu verzahnen und

aufeinander abzustimmen sind (Landau 2007). Dabei sind im Grundsatz die folgenden Faktoren in ausgeglichenem Maße zu berücksichtigen (Schlick et al. 2018):

- › Anforderungsgerechtigkeit
- › Leistungsgerechtigkeit
- › Soziale Gerechtigkeit
- › Marktgerechtigkeit
- › Qualifikationsgerechtigkeit

Aus betrieblicher Sicht wird vor allem das Äquivalenzprinzip als Grundprinzip für die Definition moderner Entgeltstrukturen berücksichtigt. Dabei wird eine relative Entgeltgerechtigkeit angestrebt, in der eine Übereinstimmung von individueller Entgelthöhe und individueller Leistung verfolgt wird (Schlick et al. 2018; Berthel und Becker 2022). Eine Abbildung des Faktors »Leistungsgerechtigkeit« erfolgt über leistungsbezogene Entgelte. Zu diesen gehören alle Entgeltbestandteile, welche auf das Leistungsverhalten und -ergebnis der Beschäftigten und hierdurch auf die Erzielung eines positiven Unternehmenserfolgs abzielen (ifaa 2018; Huf 2022). Die Ausprägungen der leistungsabhängigen Komponente sind in der betrieblichen Praxis unternehmensspezifisch. In der Regel wird eine Ausrichtung an den Unternehmenszielen verfolgt (Schlick et al. 2018). Die häufig formulierten Zielstellungen von Leistungsentgeltsystemen lassen sich, neben den in der nachfolgenden Abbildung beschriebenen Anforderungen, im Weiteren zusammenfassen zu:

- › leistungsfördernd, leistungsgerecht und leistungsdifferenzierend,
- › wirtschaftlich und im gesamten Unternehmen universell anwendbar,
- › mit geringem Pflegeaufwand langfristig wirksam bleibend,
- › möglichst einfach, transparent und vermittelbar und
- › prozessorientiert.

Darüber hinaus soll die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht und das Engagement der Mitarbeiter gefördert werden (ifaa 2018).

Neben leistungsorientierten gibt es auch erfolgsorientierte Ansätze. Während leistungsorientierte Ansätze zielgenaue Anreize für die Mitarbeiter setzen können, ermöglichen erfolgsorientierte Varianten die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmensergebnis (Schlick et al. 2018). Darüber hinaus können Leistungsentgelte individuell mit einer Förderung des individuellen

Leistungsanreizes bei gleichzeitiger Ausrichtung auf Teilloptimierungen oder als gruppenbezogenes Leistungsentgelt ausgeprägt werden (ifaa 2018). Leistungsorientierte Ansätze sind häufig in Tarifverträgen geregelt, wie auch im oben beschriebenen ERA-TV. Erfolgsorientierte Ansätze finden sich seltener in Tarifverträgen.

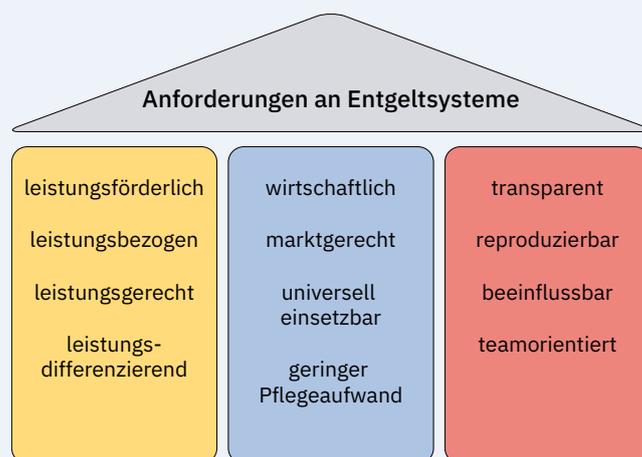
Die Verbesserung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern aufgrund materieller Anreize stellt den traditionellen Ansatz für die Leistungsvergütung dar (Rowold 2015). Die Zweckmäßigkeit des monetären Leistungsanreizes ist jedoch umstritten (Bokranz und Landau 2012). Verschiedene Arbeiten weisen positive Effekte von Leistungsvergütungssystemen aus (Lazear 1999; Dressler 1998), während andere den entgegengesetzten Effekt beschreiben (Pearce et al. 1985; Gneezy und Rustichini 2000; Heneman 1990). In der Praxis ist die Auffassung verbreitet, dass ein wettbewerbsfähiges Produktivitätsniveau nicht ohne monetäre Leistungsanreize erreichbar ist.

Die Autoren dieses Beitrags sehen einen möglichen Schlüssel für motivierende Leistungsanreize in einer kollektiven Beteiligung aller Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, kombiniert mit einer individuellen Leistungsrückmeldung. In Folge soll daher von einem sogenannten Beteiligungsentgelt die Rede sein. Eine kurzfristige, individuelle Rückmeldung zur Arbeitsleistung muss unmittelbar über den Vorgesetzten erfolgen.

Modellbeschreibung Beteiligungsentgelt

Im Beteiligungsentgelt soll sowohl der individuellen Leistung des Einzelnen als auch einer Beteiligung am Unternehmenserfolg Rechnung getragen werden. Dementsprechend soll es eine Entgelt-

Gestaltungsgrundlagen von Entgeltsystemen (i. A. a. ifaa 2018)



komponente geben, die sich eben auf die genannte individuelle Leistung des Einzelnen bezieht. Dabei soll jedoch auf Schwankungen des Leistungsentgelts als Resultat von Leistungsschwankungen verzichtet werden. Stattdessen liegt der Schwerpunkt auf Leistungsvorgaben (die Basis für die Höhe der Leistungskomponente ist) und Leistungsrückmeldung. Gerade die Leistungsrückmeldung soll nicht durch einen Entgeltbezug überlagert werden.

Für beide Fälle gibt es Gegenmaßnahmen, die auch klassische Leistungsentgeltssysteme wirksam halten. Dies wird in der Praxis nicht selten vernachlässigt. Der neue Leistungsansatz im Beteiligungsentgelt soll deshalb einen anderen Ansatz bieten.

Die zweite Entgeltkomponente soll die Beschäftigten am Erfolg des Gesamtunternehmens oder auch nur eines Teils des Unternehmens teilhaben lassen. Damit soll die Identifikation mit

Südwestmetall-Mitglied Gebr. Heller Maschinenfabrik GmbH Nürtingen: Zu sehen ist eine digitale Werkzeug- und Vorrichtungverwaltung. | Foto: Heller



Die Überlagerung der Leistungsrückmeldung durch die Betrachtung der Entgelteffekte stellt ein nicht immer einfach zu lösendes Problem in klassischen Leistungsentgeltssystemen dar. So entwickeln die Beschäftigten in kennzahlenorientierten Systemen nicht selten »Gegenstrategien«, wie zum Beispiel Leistungszurückhaltung und/oder Sammlung von Vorderwasser, um Entgeltschwankungen zu vermeiden. Dadurch verliert der Leistungsbezug aber an Bedeutung. (Erläuterung: Ein gedeckelter Akkord führt bei Überschreitung zum sogenannten »Vorderwasser«. Die Überleistung kann zum Ausgleich von Unterleistungen genutzt werden.) In Beurteilungssystemen dagegen werden kritische Rückmeldungen zu schlechteren Leistungen nicht selten erschwert, weil die sachliche Diskussion über Verbesserungspotenziale vom drohenden Entgeltverlust überlagert wird.

dem Unternehmen und den Zielen des Unternehmens gestärkt werden.

Das Beteiligungsentgelt unterteilt das klassische Leistungsentgelt also in zwei Komponenten:

1. Leistungskomponente
2. Beteiligungskomponente

Die Leistungskomponente orientiert sich an klassischen Modellen der Leistungsentgeltgestaltung und kann auf einer Beurteilung, einem Kennzahlenvergleich oder auch einer Zielvereinbarung beruhen. Dabei variiert das Leistungsentgelt im Unterschied zu klassischen Modellen nicht gemäß der Leistung, sondern bezieht sich auf einen fixen Betrag des Grundentgelts (zum Beispiel 10 Prozent). Dabei muss aber durch die Leistungsentgeltmethode klar sein, wie hoch die erwartete Leistung ist.



Beispiel Kennzahlenvergleich

Wie in klassischen kennzahlenorientierten Systemen gibt es auch bei der Leistungskomponente des Beteiligungsentgelts einen vorgegebenen Kennwert (etwa eine Vorgabezeit). Das Leistungsentgelt wird für die Erreichung dieses Kennwerts ausgezahlt.

Wird die vorgegebene Kenngröße nicht erreicht, ist zu prüfen, ob die Arbeitsorganisation verbessert werden muss oder der Beschäftigte entsprechendes Training erhalten sollte. Wird andererseits die Kenngröße signifikant überschritten, ist der Vorgabewert zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Die Beteiligungskomponente bezieht sich auf einen weiteren Betrag des Grundentgelts (zum Beispiel 20 Prozent) und steht unabhängig von dieser neben der Leistungskomponente. Die Höhe ergibt sich aus einem Faktor zwischen 0 und 1, der sich aus einer betrieblichen Kenngröße ergibt (zum Beispiel »Gewinn«). Dabei ist mit dem Betriebsrat, ähnlich wie bei einer Zielvereinbarung, festzulegen, welche Kenngröße dem Faktor 0 als Beteiligungsausgangskenngröße und dem Faktor 1 als Beteiligungsendfaktor entspricht. Die Beteiligungskomponente erfolgt als jährliche Einmalzahlung.

Die genannten relativen Anteile sind dabei nur beispielhaft zu verstehen. Insgesamt ist das System flexibel im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung gestaltbar. So ist im obigen Beispiel das Verhältnis von Leistungs- zu Beteiligungskomponente 1 zu 2. Dies kann beliebig variiert werden. So können beide Komponenten zum Beispiel auch 15 Prozent betragen oder in einem anderen Verhältnis festgelegt werden. Bei der Beteiligungskomponente können als Bezugsgröße statt des Grundentgelts auch andere Entgeltwerte gewählt werden. Beispielsweise kann der Entgeltwert der

»Die Autoren dieses Beitrages sehen einen möglichen Schlüssel für motivierende Leistungsanreize in einer kollektiven Beteiligung aller Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, kombiniert mit einer individuellen Leistungsrückmeldung.«

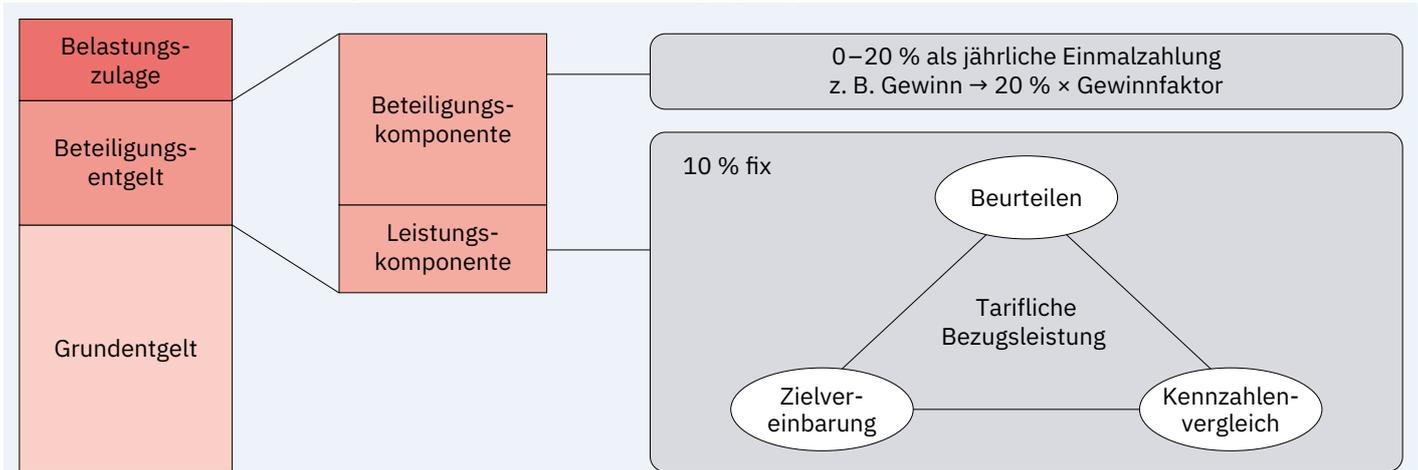
Kai Schweppe

»Eck-Entgeltgruppe 7« oder auch der Durchschnitt der Grundentgelte (zum Beispiel einer bestimmten Beschäftigtengruppe) herangezogen werden.

Das Konzept eines Beteiligungsentgelts führt dazu, dass die individuelle Volatilität des Entgelts in klassischen Leistungsentgeltsystemen aufgehoben wird, ohne dass der Leistungsbezug des Leistungsentgelts verloren geht. Gleichzeitig können Beurteilungs-, Kennzahlen- oder auch Zielvereinbarungssysteme, die den klassischen Leistungsentgeltsystemen zugrunde liegen, auch in der Leistungskomponente eingesetzt werden.

Letzteres stellt zudem sicher, dass in klassischen Produktionsprozessen bei Anwendung der bekannten und etablierten Datenermittlungsmethoden (unter anderem MTM oder REFA) klare Vorgaben sowohl Leistung sicherstellen, als auch Überlastung vermeiden.

Schematische Darstellung der Komponenten und Methoden im Beteiligungsentgelt





*Südwestmetall-Mitglied Voith GmbH & Co. KGaA:
Zum Portfolio des Unternehmens gehören umfassende
Automatisierungs- und Digitalisierungslösungen für
die Papierindustrie. | Foto: Voith GmbH & Co. KGaA*

Die Beteiligungskomponente trägt dazu bei, dass der Einzelne sich am Erfolg des Ganzen, sei es das gesamte Unternehmen oder auch nur eine bestimmte Einheit, beteiligt sieht. Damit wird eine gewisse Variabilität im Entgelt bewahrt, die aber nicht zu einer möglichen Reduzierung von monatlichen Entgelten führt. Stattdessen kann eine zusätzliche Jahreszahlung höher oder niedriger ausfallen. Dadurch wird vermieden, dass die Beteiligungskomponente zum Hygienefaktor wird.

Fazit: Das Konzept des Beteiligungsentgeltes beteiligt Beschäftigte am Unternehmenserfolg und vermeidet innerbetriebliche Konflikte

Das vorliegende Papier bietet eine Diskussionsgrundlage zur Erweiterung der Möglichkeiten zur Gestaltung des tariflichen Leistungsentgeltsystems in der Metall- und Elektroindustrie in

Literatur

Berthel J, Becker F G (2022) Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 12. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bokranz R, Landau K (2012) Handbuch Industrial Engineering. Produktivitätsmanagement mit MTM. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bühner R (2005) Personalmanagement. 3., überarb. u. erw. Aufl. München: Oldenbourg.

Deuse J, Richter Y, Schlack M, Schweppe K (2013) Leistungsentgeltsysteme für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung — Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft (217).

Dressler M (1998) Erfolgreiche Vergütungssysteme im deutschen Einzelhandel. Arbeitsmotivation durch erfolgsabhängige Entlohnung. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 1998 u. d. T.: Dressler M: Arbeitsmotivation induziert durch variable Vergütungssysteme im deutschen Einzelhandel. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl. (Zukunft im Handel, 10).

ERA-TV (2021): Entgeltrahmen-Tarifvertrag für Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg: IG Metall Bezirk Baden-Württemberg (11.11.2021).

Gneezy U, Rustichini A (2000) Pay Enough or Don't Pay at All*. In: Quarterly Journal of Economics 115 (3), S. 791–810.

Gonschorek T, Brenzke D, Dorsch M, Gestring I, Gonschorek D, Gruber J et al. (Hrsg.) (2022) Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. Lehr- und Praxisbuch. 7., überarbeitete Auflage. München: Carl Hanser.

Heneman R L (1990) Merit pay research. In: Research in Personnel and Human Resources Management (8), S. 203–263.

Huf S (2022) Personalmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

ifaa (2018) Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen. Gestaltungshinweise und Umsetzungshilfen für den Einführungsprozess. Mitarbeit: Hille S, Koczy A, Fityka M, Hofmann A, Zündorff D. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.

IG Metall (2006) ERA-Arbeitshilfe Nr. 3: Entgeltgrundsätze und Leistungsbedingungen. Hinweise zum Entgelt-Rahmentarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie Sachsen-Anhalt. Mitarbeit: Manthey M, Benner C. Hannover.

Landau K (Hrsg.) (2007) Lexikon Arbeitsgestaltung. Best practice im Arbeitsprozess. 1. Aufl. Stuttgart: ergonomia.

Lazear E (1999) Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions. Cambridge, MA.

Meine H, Rohnert R, Schulte-Meine E, Vetter S (Hrsg.) (2022) Handbuch Arbeit • Entgelt • Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb. 8., überarb. Auflage. Frankfurt: Bund.

Pearce J L, Stevenson W B, Perry J L (1985) Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay. In: Academy of Management Journal 28 (2), S. 261–278.

REFA (2013) REFA Kompakt-Grundausbildung 2.0 (Bd. 1). Das Basis-Know-how in Industrial Engineering. Darmstadt.

REFA (2021) REFA-Grundausbildung 4.0 — Begriffe und Formeln. 1. Aufl. München: Hanser (REFA-Kompodium Arbeitsorganisation, Band 3).

Rowold J (2015) Human Resource Management. Lehrbuch für Bachelor und Master. 2. Aufl. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Schlick C, Bruder R, Luczak H, Abendroth B, Bier L, Biermann H (2018) Arbeitswissenschaft. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.

Skrotzki R (1992) Arbeitsstrukturierung und Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen. In: Arbeit 1 (2), S. 187–202.

Weißerrieder J (2019) Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement. Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay. Mitarbeit: Bender P, Fischer H, Fischer S, Müller O, Tigges J, Weiss K und Wolf G. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Baden-Württemberg. Dabei verfolgen die Autoren nicht das Ziel der Entkopplung von Leistung und Entgelt, sondern die Reduzierung des systemseitig möglichen starken Schwankens dieser Entgeltkomponente. Die Autoren erkennen, dass eine hohe Variabilität von derzeit null Prozent bis 30 Prozent des monatlichen Grundentgelts nicht zwingend leistungsfördernd und motivierend wirkt. Die Erfahrungen zeigen, dass gerade dieser möglichen Volatilität durch die betriebliche Praxis entgegengewirkt wird. Dies führt dazu, dass die vereinbarten Systeme ihre Lenkungswirkung nicht entfalten und nicht selten zu einem starren System ohne signifikante Anpassungen verkommen oder die Veränderungen nicht im Zusammenhang mit dem erzielten Leistungsergebnis wahrgenommen werden.

Das skizzierte Modell eines Beteiligungsentgelts berücksichtigt weiterhin einen Zusammenhang zwischen Leistung und Entgelt, da

”

»Das Konzept eines Beteiligungsentgelts reduziert die kurzzyklische Variabilität im Entgelt, ohne den Leistungsgedanken aufzugeben. Es beteiligt darüber hinaus die Beschäftigten am Erfolg des Unternehmens.«

Steffen Jansing

dieser nach wie vor eine bedeutende Funktion im Arbeitsverhältnis einnimmt. Es reduziert aber kurzzyklische Variabilität im Entgelt, ohne dabei den Leistungsgedanken aufzugeben. Zusätzlich integriert es einen modernen Beteiligungsansatz, der Beschäftigte am Erfolg des Unternehmens partizipieren lässt.

Gender-Hinweis: Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Die getroffenen Aussagen beziehen jedoch ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten ein.

Eine hervorzuhebende Eigenschaft des Beteiligungsentgelts ist der Schutz vor Überlastung, der in diesem Modell systemimmanent ist. Dies wird durch den Einsatz arbeitswissenschaftlich gesicherter Methoden zur Leistungsbestimmung erreicht. Konfliktbeladene Aushandlungsprozesse auf betrieblicher Ebene würden damit der Vergan-genheit angehören. ●

Autoren



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Jochen Deuse
Head, Institute of Production Systems (IPS)
Faculty of Mechanical Engineering
TU Dortmund University
Telefon: +49 231 755 2651
E-Mail: jochen.deuse@tu-dortmund.de
www.ips.do

Jochen Deuse ist überzeugt, dass fortschreitende Automatisierung und Digitalisierung neue Wege in der leistungsgerechten Entgeltgestaltung erfordern.



Dipl.-Ing. (FH) Thomas Köpp
Abteilung Arbeitspolitik
Initiative Zukunftsfähige Industriearbeit
Verband der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e. V. (Südwestmetall)
Telefon: +49 711 7682-154
E-Mail: koepf@suedwestmetall.de
www.suedwestmetall.de

Thomas Köpp glaubt, dass die Beteiligungskomponente im Beteiligungsentgelt dafür sorgen kann, dass einzelne Beschäftigte sich am Erfolg des Ganzen orientieren.



Dipl.-Wirt. Ing. (FH) Kai Schweppe
Geschäftsführer, Abteilung Arbeitspolitik
Verband der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e. V. (Südwestmetall)
Telefon: +49 711 7682-146
E-Mail: schweppe@suedwestmetall.de
www.suedwestmetall.de

Die Veränderungen von Arbeitsformen führen aus Sicht von Kai Schweppe dazu, dass leistungsorientierte Entgeltsysteme ganz neu gedacht werden müssen.



Steffen Jansing, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fakultät Maschinenbau, Technische Universität
Dortmund, Institut für Produktionssysteme (IPS)
Telefon: +49 231 755-5741
E-Mail: steffen.jansing@tu-dortmund.de
www.ips.do

Den Einsatz arbeitswissenschaftlich gesicherter Methoden sieht Steffen Jansing als grundlegend zum Schutz vor Überlastung in leistungsorientierten Entgeltsystemen.

Wissenschaft direkt

Obst und Snacks am Arbeitsplatz bieten mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen allen bzw. Teilen der Beschäftigten an.
Foto: Gregor Mima/Pixabay

Betriebliche Zusatzleistungen im Wandel der Zeit

Entwicklung und Verbreitung von Benefits in der Metall- und Elektroindustrie seit 2017

Moderne Personalarbeit widmet sich zunehmend der Fachkräftesicherung und Mitarbeiterbindung. Um diese Ziele zu erreichen, setzen Unternehmen verstärkt auf betriebliche Zusatzleistungen. Diese Benefits gehen über das reguläre Einkommen hinaus und umfassen sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Zuwendungen. Durch die Ergebnisse aus den drei ifaa-Studien zu Anreiz- und Vergütungssystemen in der Metall- und Elektroindustrie aus den Jahren 2017, 2020 und 2023 lassen sich deutliche Trends in der Verbreitung solcher Zusatzleistungen erkennen. Anhand ausgewählter Benefits wird deren Entwicklung und Verbreitung dargestellt.

Fahrräder/E-Bikes zur dienstlichen und privaten Nutzung

Die Nutzung von Fahrrädern und E-Bikes als betriebliche Zusatzleistung hat in der jüngeren Vergangenheit stark zugenommen. 2017 boten nur zehn Prozent der Unternehmen diesen Bene-

fit allen Beschäftigten an; 2023 waren es bereits 44 Prozent. Der Anteil der Unternehmen, die diese Leistung zumindest einem Teil der Belegschaft anbieten, stieg von einem Prozent im Jahr 2017 auf acht Prozent im Jahr 2023. Ein treibender Faktor für diese Entwicklung können unter anderem Tarifverträge zu Fahrradleasing in einigen Tarifregionen sein, die die Verbreitung dieser Leistung gefördert haben.

Vorsorgeuntersuchungen über das gesetzlich vorgeschriebene hinaus

Vorsorgeuntersuchungen sind ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hier stieg der Anteil der Unternehmen, die allen Beschäftigten diese Leistung anbieten, von 35 Prozent im Jahr 2017 auf 53 Prozent im Jahr 2023. Der Anteil der Unternehmen, die diese Untersuchungen einem Teil der Belegschaft anbieten, wuchs im selben Zeitraum von neun auf 14 Prozent.

Mobile Arbeit

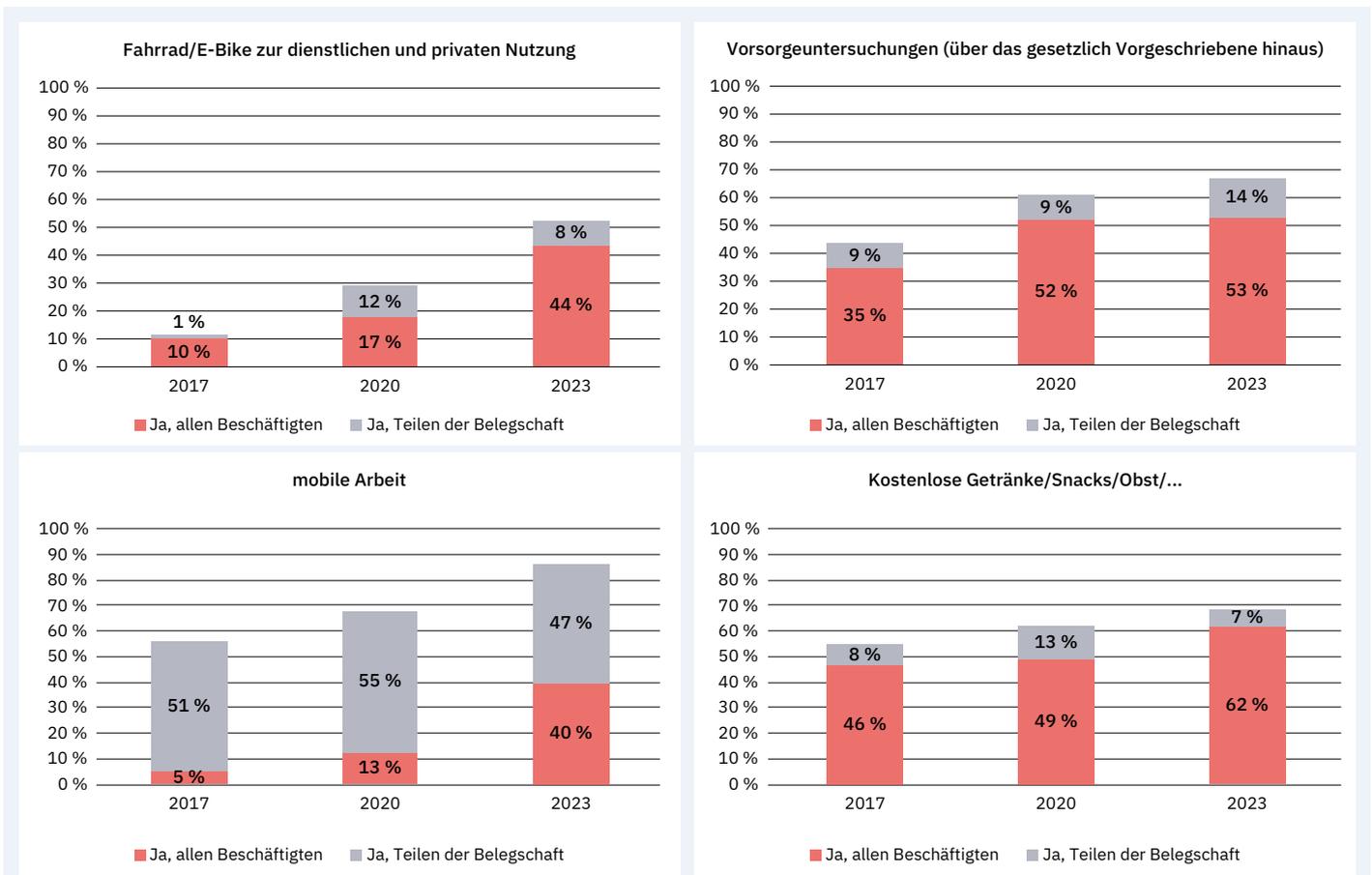
Das Angebot mobiler Arbeit (an unterschiedlichen, auch wechselnden Orten – zum Beispiel zu Hause, in der Bahn oder in Co-Working-Spaces) hat von 2017 bis 2023 deutlich zugenommen. 2017 ermöglichten nur fünf Prozent der Unternehmen allen Beschäftigten mobiles Arbeiten. 2020, zu Beginn der Corona-Pandemie, stieg dieser Anteil auf 13 Prozent, was die zunehmende Bedeutung flexibler Arbeitsmodelle widerspiegelt. Bis 2023 boten sogar bereits 40 Prozent der Unternehmen allen ihren Beschäftigten mobiles Arbeiten an. Der Anteil der Unternehmen, die diese Möglichkeit zumindest einem Teil der Belegschaft bieten, blieb relativ stabil und lag 2023 bei 47 Prozent. Damit erreicht mobile Arbeit im Jahr 2023 neben der Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten, einem vertrauensvollen Verhältnis zur Führungskraft und einer marktgerechten fixen Gesamtvergütung Platz 4 bei der Frage: »Wie wichtig schätzen Sie die nachfolgenden Themen für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften ein?«.

Kostenlose Getränke, Snacks, Obst

Die Verpflegung mit kostenlosen Getränken, Snacks und Obst am Arbeitsplatz ist ein Benefit mit zunehmender Verbreitung. 2017 boten 46 Prozent der Unternehmen allen Beschäftigten kostenlose Getränke und Snacks an; bis 2023 stieg dieser Anteil auf 62 Prozent. Der Anteil der Unternehmen, die diesen Benefit nur einem Teil der Belegschaft anbieten, blieb weitgehend konstant bei etwa sieben Prozent.

Gleitzeit mit Funktionszeit

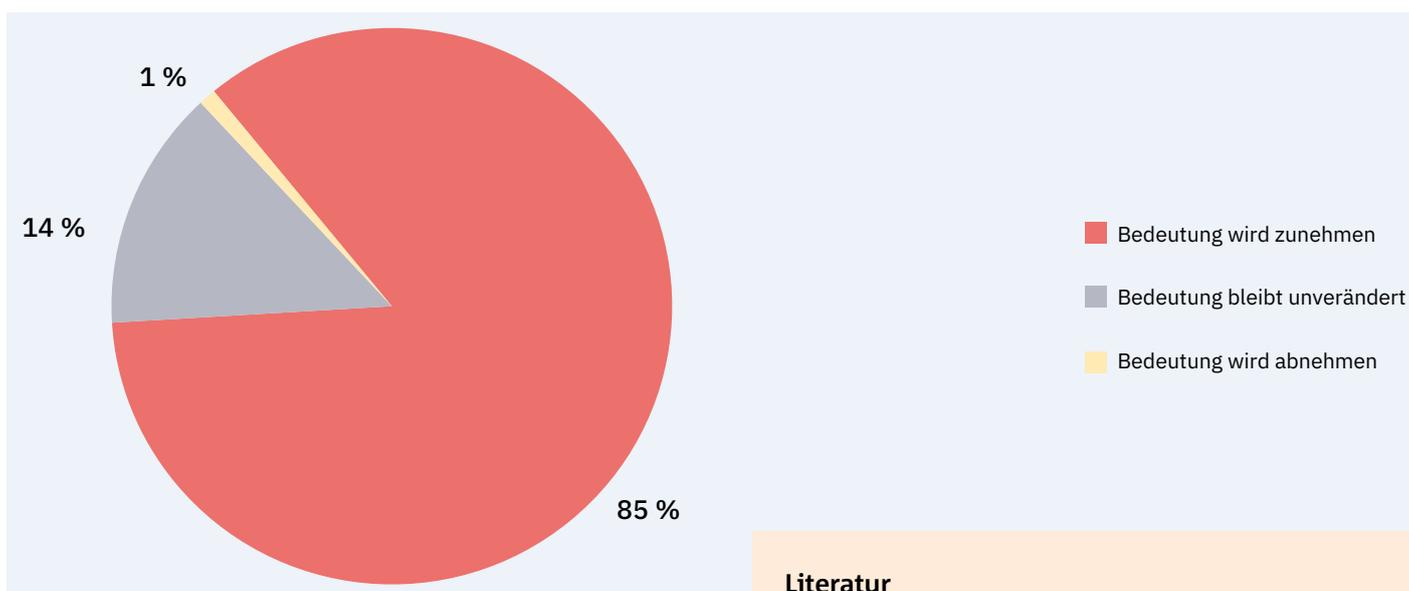
Die Möglichkeit zur Gleitzeit mit Funktionszeit, bei der Beschäftigte keine verpflichtenden Kernarbeitszeiten haben, sondern die Funktionsfähigkeit des Arbeitsbereichs im Vordergrund steht, hat hingegen an Verbreitung verloren. 2017 boten 39 Prozent der Unternehmen diese Arbeitszeitmodelle allen Beschäftigten an; 2023 waren es nur noch 18 Prozent. Der Anteil der Unternehmen, die Gleitzeit mit Funktionszeit einem Teil der Belegschaft anbieten, blieb 2020 und 2023 relativ konstant bei etwa 20 Prozent.



Verbreitung der Benefits Fahrrad/E-Bike, Vorsorgeuntersuchungen, mobile Arbeit und kostenlose Getränke/Snacks/Obst in den Jahren 2017, 2020 und 2023.

Bedeutungszuwachs von Benefits

Der wachsende Trend zur Einführung und Ausweitung von Benefits spiegelt die zunehmende Bedeutung wider, die Unternehmen diesen Zusatzleistungen beimessen. In der aktuellen Studie aus 2023 schätzen 85 Prozent der Teilnehmenden die Bedeutung von Benefits für die zukünftige Entwicklung ihres Unternehmens als zunehmend wichtig ein – ein Anstieg von etwa zehn Prozentpunkten gegenüber 2020.



Bedeutung freiwilliger Zusatzleistungen im Unternehmen für die Zukunft (ifaa-Studie 2023)

Ausblick

Die nächste ifaa-Studie zu Anreiz- und Vergütungssystemen ist für 2026 geplant; sie wird weitere Einblicke in die Entwicklung dieser Trends bieten. Es wird erwartet, dass die Bedeutung von Benefits weiterhin zunehmen wird. Denn Unternehmen sind bestrebt, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Mitarbeiter stärker zu binden. Dazu gehört auch, dass die Verbreitung neu aufkommender Benefits wie etwa die im Jahr 2023 neu erfasste Workation beobachtet werden, um das Spektrum der Gestaltung betrieblicher Zusatzleistungen darzustellen.

Fazit

Die Analyse und der Vergleich der Studienergebnisse zeigen deutlich, dass betriebliche Zusatzleistungen über die drei Erhebungszeiträume an Bedeutung gewonnen haben. Insbesondere nicht-monetäre Benefits wie Fahrräder/E-Bikes,

Vorsorgeuntersuchungen, mobile Arbeit und kostenlose Verpflegung spielen eine immer größere Rolle in der Anreiz- und Vergütungsstrategie der Unternehmen. Diese Entwicklung unterstreicht die wachsende Bedeutung einer ganzheitlichen Vergütungsstrategie, die über das reine Gehalt hinausgeht und auf die vielfältigen und individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten eingeht. Effekte wie Tarifverträge zu Fahrradleasing und die Corona-Pandemie haben diese Entwicklung zusätzlich beeinflusst. ●

Literatur

Gahmann A, ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2023) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. ifaa, Düsseldorf

Koczy A, Hille S, Feggeler A (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie — Teil 2. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2017) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen. ifaa.

Autor



Andreas Heßler M.Sc.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
ifaa Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e.V.

Telefon: +49 211 542263-12

E-Mail: a.hessler@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Andreas Heßler geht davon aus, dass Unternehmen Benefits weiter ausbauen werden, um Mitarbeiter zu binden und neue zu gewinnen.

Wissenschaft direkt

ifaa-Trendbarometer »Arbeitswelt«

Einordnung von Entgeltthemen



Das ifaa-Trendbarometer erfasst schon seit vielen Jahren die Einschätzungen von Vertreterinnen und Vertretern aus Industrie, Forschung und Arbeitgeberverbänden zu wichtigen Themen der Arbeitswelt. Diese entsprechen der jeweils aktuellen Interessenlage der Betriebe und auch der von Experten wahrgenommenen Tendenzen in der Öffentlichkeit. Das gilt auch für sich abzeichnende »Zukunftsthemen«.

Die Ergebnisse werden stets in den Kontext der zum Zeitpunkt beobachteten betrieblichen und gesellschaftlichen Realitäten gestellt. Sie sind überdies von Erkenntnissen aus der engen Kooperation des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft mit den Verbänden der Metall- und Elektroindustrie als einer der größten und Maßstäbe setzenden Branchen und deren Experten aus dem Bereich der Arbeitswissenschaft und Arbeitswirtschaft geprägt.

Bis 2021 speisten sich diese Erhebungen vorwiegend aus Angaben von Vertretern der M+E-Industrie. Die jüngsten beiden Erhebungen umfassten auch weitere Branchen. Gleichzeitig unterschied das ifaa zusätzlich zwischen Führungskräften und betrieblichen Funktionsbereichen. Das ermöglichte eine branchenübergreifende und differenziertere Analyse der Ergebnisse.

Entgeltthemen wurden bei den Erhebungen in der Vergangenheit je nach wirtschaftlichen

Rahmenbedingungen, organisatorischen und/oder sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen für weniger bedeutend gehalten.

So werden seit Jahren die Themen »Arbeitszeitflexibilität«, »Kontinuierlicher Verbesserungsprozess«, »Fachkräftesicherung«, »Gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz« sowie »Prozessorganisation« mit höchster Bedeutung bewertet.

Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Entgelt nicht nur für die Beschäftigten immer wichtiger ist. Zum einen stellen Personalkosten einen nicht unerheblichen Teil der Kostenstruktur dar. Zum anderen sind die richtige Höhe des Entgelts und die Struktur der eingesetzten Entgeltsysteme für die Mitarbeitergewinnung und -bindung bedeutsam.

Über den gesamten Zeitraum seit Start des ifaa-Trendbarometers wurden die Themen »Leistungsentgelt«, »Leistungsbeurteilung« und »erfolgsabhängige Vergütung« abgefragt. In die aktuelle Erhebung wurde das Thema »nicht-monetäre Zusatzleistungen« neu aufgenommen.

Bei den Themen »Leistungsentgelt« und »Leistungsbeurteilung« zeigte die jüngste Erhebung einen großen Unterschied zwischen M+E und Nicht-M+E Branchen. Hier kann angenommen werden, dass seit der Einführung der Entgelt Rahmen Abkommen (ERA) die M+E Branche bereits viele Jahre Entgeltsysteme anwendet, die mit den Jahren einen gewissen Gewöhnungseffekt

Foto: Karolina Kaboompics/Pexels





Zusammenfassend lässt sich für das ifaa-Trendbarometer feststellen: Entgelt-Themen sind wichtig und werden es bleiben.

Andreas Feggeler

fekt mit sich gebracht haben. Andere Branchen haben hier womöglich einen Nachholbedarf und versprechen sich noch viel von solchen Systemen. Dies gilt für Leistungsentgelt (Akkord, Prämie ...) und Leistungsbeurteilung gleichermaßen. Die Erwartungen hieran sind vor allem in den oberen Führungsetagen hoch. Nüchterner scheinen Beschäftigte ohne Führungsverantwortung diese Entgeltsysteme zu sehen. Bezüglich der Betriebsgröße kann keine besondere Abhängigkeit in der Bewertung festgestellt werden.

Neben individuellen Zielen und Kennzahlen nutzen Unternehmen abteilungs-, gruppen- oder unternehmensbezogene Ziele als Grundlage für ein variables Entgelt der Beschäftigten. Erfolgsabhängige Vergütungen sind traditionell eher bei den Führungskräften höher und verbreiteter als bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Diese Erkenntnis sowohl der ifaa-Anreiz- und Vergütungsstudie von 2020 als auch von 2023 (jeweils meistgenutzte Kennzahl: »operatives Ergebnis«) bestätigen die beiden jüngsten Erhebungen des Trendbarometers. Hier konnte aber auch festgestellt werden, dass Befragte aus der M+E-Industrie das Thema etwas höher bewerten als Teilnehmer aus den anderen Branchen. Tendenz steigend. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich in den meisten Fällen um übertarifliche Entgeltbestandteile handelt, da zum Beispiel in den wenigsten Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie erfolgsbezogene Entgeltbestandteile zulässig sind.

Bei den nicht-monetären Zusatzleistungen (Benefits, Gutscheine, Versicherungen ...) zeigte sich in der aktuellen Erhebung des Trendbarometers, dass vor allem die oberen Führungsebenen hier zukünftig einen Bedeutungszuwachs sehen. Exemplarisch sei hier die Verdopplung des Angebotes von Fahrrad-/E-Bike-Leasing im Vergleich zu 2020 genannt (siehe ifaa-Vergütungsstudie 2023).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Entgelt-Themen wichtig sind und bleiben, auch wenn sie im Verhältnis zur betrieblichen Organisation nur einen kleinen Teil ausmachen. Die Erhebungen des Trendbarometers weisen darauf hin, dass diese Themen nie gänzlich unbedeutend werden. Die Relevanz für Beschäftigte sowie aus Arbeitgebersicht für die Mitarbeitergewinnung und Sicherung bleibt, auch wenn die Perspektiven hierauf von Mitarbeitern und Führungsebenen unterschiedlich sind. Gestaltungsmöglichkeiten im monetären Bereich werden zunehmend um nicht-monetäre Komponenten erweitert.

Ergänzend sei angemerkt, dass die Gesamtvergütung unabhängig von den verwendeten Entgelt-Komponenten und -Systemen eine Rolle spielt und sich auch am Markt orientieren muss. Hier hilft neben der thematischen Betrachtung der verschiedenen Entgeltbestandteile nur die Nutzung von passenden Entgelt-Benchmarks. ●

Literatur

Feggeler A (2023) ifaa-Trendbarometer: Auswertung. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf

Gahmann A, ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) (2023) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie. Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. ifaa, Düsseldorf

Gahmann A (2023) Geld allein macht nicht glücklich. Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf

Feggeler A (2022) Das ifaa-Trendbarometer — am Puls der Arbeitswelt-Entwicklung. WERKWANDEL (3): 38–40

Koczy A, Hille S, Feggeler A (2020) ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie — Teil 2. Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Düsseldorf



Autor



Dipl.-Ing. Andreas Feggeler

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
ifaa — Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.

Telefon: +49 211 542263-23

E-Mail: a.feggeler@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Andreas Feggeler hat in seinen Untersuchungen festgestellt, dass nicht-monetäre Zusatzleistungen für vor allem für Führungskräfte immer wichtiger werden.

Arbeitswelt gestalten

Competencies für Stellenbewertung und Leistungsfeedback nutzbar machen

Der Einsatz von Competencies in einem integrierten Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement

Aus Hard- und Soft-Skills der Mitarbeiter zusammengesetzte Competencies sind eine essenzielle Basis für Unternehmenserfolg.

Foto: Kiattisak/stock.adobe.com



Competencies sind wichtige Instrumente zur Verhaltenssteuerung. Sie bestehen insbesondere dadurch, dass sie konzeptionell ganz unterschiedlich genutzt werden können.

Die Einsatzfelder sind dabei

- › die Einbeziehung von Competencies in die Stellenbewertung sowie
- › die Einbeziehung von Competencies in die Verhaltenssteuerung im Kontext von Leistungsfeedback und Personalentwicklung.

Beiden Ansätzen ist die exakte Klärung der erwarteten Soll-Competencies gemeinsam. Erst darauf aufbauend können der Stellenwert oder aber die Leistungsbewertung erfolgen.

Im Mittelpunkt steht demzufolge der Umgang des Stelleninhabers mit erfolgskritischen Situationen. Es geht um die Frage, »wie« er diese Situationen erfolgreich meistert.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten dabei

- › einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können – das heißt: Die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen;
- › mit den Aufgaben des Mitarbeiters beziehungsweise den Anforderungen der Stelle in einem möglichst engen Zusammenhang stehen;
- › auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards beurteilt werden können – das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte



Webseite www.friendly-feedback.com – im WERKWANDEL-Beitrag erläutert Dr. Friedrich A. Fratschner den Begriff der »Competency« und den Umgang damit als Basis für Feedbackprozesse, die Unternehmen helfen, ihre Ziele mit zufriedenen Mitarbeitern zu erreichen.

Portal www.hronlinemanager.com/de – auch dieses Tool baut auf Competencies.

Was sind Competencies?

Der Begriff der Competencies wird am deutlichsten, wenn man die Begriffe »Hard Skills« und »Soft Skills« heranzieht. Zu den Hard Skills zählen das fachlich Erlernte sowie das erfahrene Wissen – solche Qualifikationen sind nachweisbar im Sinne von Zertifikaten und Zeugnissen beziehungsweise im Sinne des erlernten Wissens durch Projektperformance und anderes mehr.

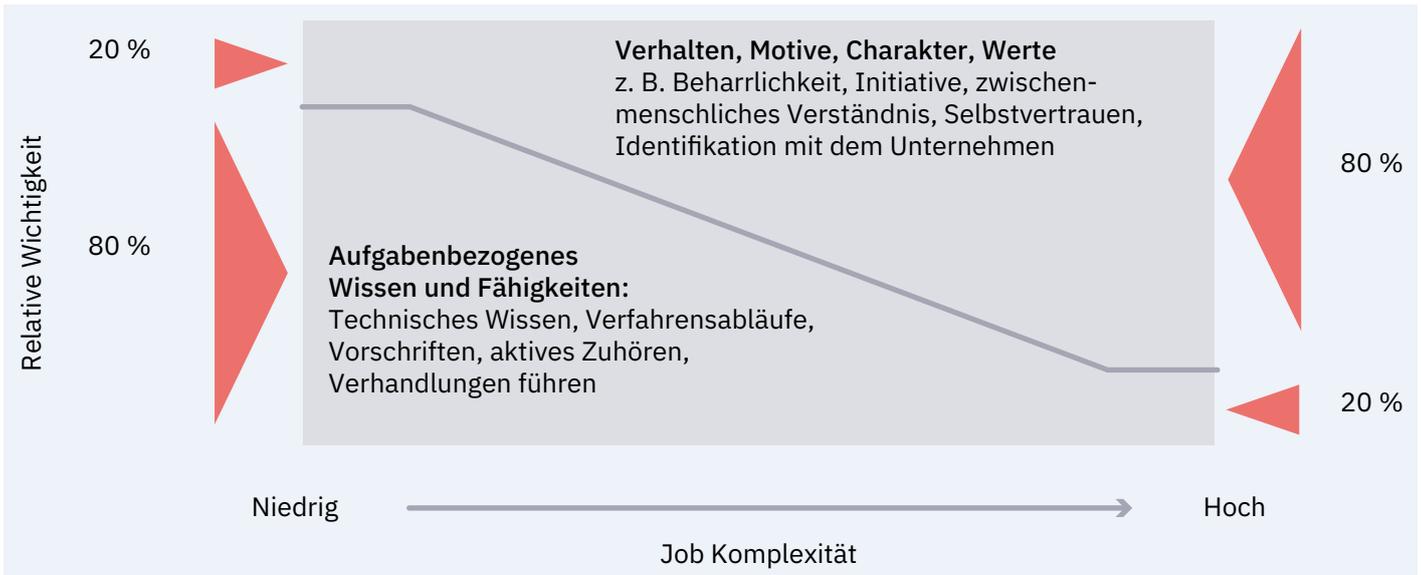
Kompetenzen hingegen werden als Soft Skills bezeichnet. Hier geht es um die Frage, wie das erlernte und erfahrene Wissen praktisch umgesetzt wird. Und diese Umsetzung und Transformation in die Praxis ist das erwartete »Soll-Verhalten«.

Leistung als Grundlage für Beförderungen oder Vergütungsentscheidungen dient;

- › durch Schulung zu verbessern sein.

Jede von einem Unternehmen geforderte Kompetenz umfasst damit:

- › eine genaue Definition der einzelnen Kompetenzbestandteile.
- › Leistungsniveaus, die als Maßstäbe für eine Bewertung von Kompetenzen beschrieben/abgestuft werden, beziehungsweise eine Beschreibung der definierten Gut-Leistungs-Kompetenz.



Relative Wichtigkeit von Anforderungen je nach Job-Komplexität. | Quelle aller Abbildungen: Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann dabei durch eine von der Stelle gelöste Sicht ergänzt werden.

Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind:

- › Visionen und Leitbild des Unternehmens – zum Beispiel: »Wir wollen die Nr. 1 in der Kundenzufriedenheit sein«.
- › besondere Wertvorstellungen des Unternehmens – zum Beispiel: »Wir sind eine lernende Organisation«.

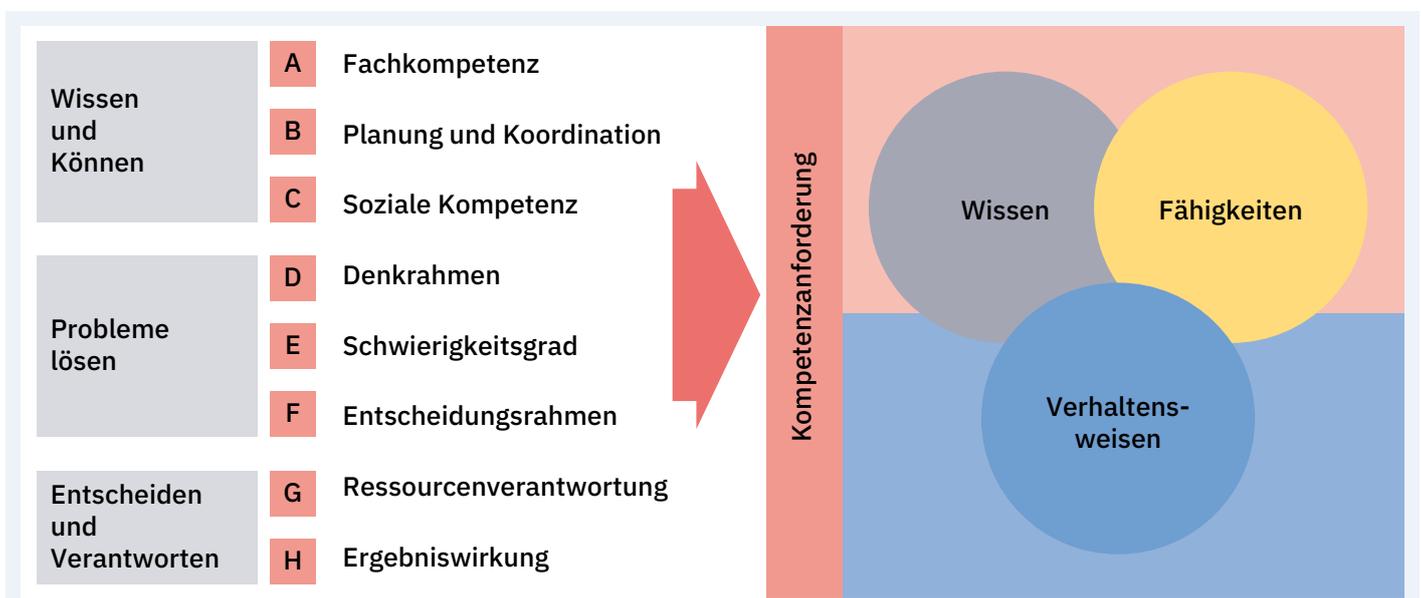
Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen können gerichtet sein

- › auf alle Mitglieder des Unternehmens,
- › auf spezifische Funktionsfamilien – etwa HR – oder
- › auf spezifische Funktionsebenen – zum Beispiel Führungskräfte.

Stellenbewertung und Competencies

Moderne Stellenbewertungsverfahren sind bestrebt, neben den Anforderungen auch die Soll-Verhaltensweisen in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu sind Competencies bestens geeignet.

Vor diesem Hintergrund hat Baumgartner & Partner schon seit vielen Jahren das Tool



Kombination von Stellenbewertung und Competencies

»Competency Online« in den HR Online-Manager (www.hronlinemanager.com/de/) aufgenommen, damit die »Stellenbetrachtung« konsequent um die »Rollenbetrachtung« erweitert werden kann.

Bezieht man Soll-Verhaltensmerkmale in die Stellenbewertung mit ein, so steht die Frage im Vordergrund, welche Stellen »besondere Soll-Verhaltensweisen« fordern, die sich nachweislich von anderen Stellen abheben.

Daraus lässt sich ableiten, dass Competencies insbesondere dort entscheidend sind, wo nicht das »nach Vorschriften geregelte Abarbeiten von Abläufen« im Vordergrund steht, sondern das für die Stelle oder Stellenfamilie erfolgskritische Verhalten.

HR Online-Manager bietet im Tool »Competency Online« dazu den Zugriff auf 80 komplett ausformulierte Job- und job-family-spezifische Competencies. Dieser Katalog an Competencies wird (für Projektmanager- und Führungsstellen) um weitere 100 Projektmanager- und Führungscompetencies sowie um funktional relevante Competencies (HR, Finance ...) ergänzt. Zudem können über die integrierte KI-Schnittstelle für jede Stelle die Top-10-Competencies inklusive der relevanten Fragestellungen für Recruiting und Personalentwicklung (PE) abgefragt werden. Darüber hinaus kann über die KI-Schnittstelle aber auch jede einzelne der bestehenden Competencies beliebig erweitert werden. Das Besondere dabei ist, dass

Anforderungskriterium	Typisches Soll-Verhaltenskriterium
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Transformation von Fachwissen...
Problemlösungskompetenz (Breite & Tiefe)	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Strategieumsetzung...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme Verständlichkeit, Konsequenzen....
Sonstige Werte	Loyalität, Verlässlichkeit, ...

Soll-Verhaltenskriterien zu verschiedenen Anforderungskriterien

Operative Einbeziehung von Competencies in die Stellenbewertung

Damit eine schnelle und effiziente Analyse der Soll-Verhaltensweisen im Rahmen der Stellenbewertung ermöglicht wird, empfehlen wir ein auf vergleichbaren Basis-Kriterien aufbauendes Competency-Verfahren.

Mithin werden die Kriterien

1. Fachkompetenz,
2. Planungskompetenz,
3. Soziale Kompetenz,
4. Denkraum und Schwierigkeitsgrad,
5. Entscheidungskompetenz und
6. Verantwortungsübernahme

gebündelt und jeweils um Soll-Verhaltensweisen ergänzt.

bei jeder Abfrage immer das komplette dahinter liegende Stellenprofil herangezogen wird.

Welche Fragestellungen im Vordergrund stehen sollen, wird nachfolgend auf Basis des Anforderungskriteriums »Fachkompetenz« gezeigt. Denn hierbei geht es neben dem erlernten und erfahrenen Wissen (Basis der Stellen-/Anforderungsbewertung) um zumindest die drei aufgeführten Verhaltenskomponenten:

1. Welches Maß an Lernfähigkeit ist basierend auf Marktveränderungen, Technologieänderungen etc. notwendig?
2. Welches Maß an Lernbereitschaft ist basierend auf Marktänderungen, Technologieänderungen etc. notwendig?
3. Wie müssen Wissensthemen weitergegeben bzw. multipliziert werden?



Foto: (JLco) Julia Amaral/stock.adobe.com

Die Bewertung kann dabei sehr einfach gehalten werden:

1. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) liegt niedriger als in vergleichbaren Stellen der Stellenwertgruppe.
2. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) entspricht vergleichbaren Stellen in der Stellenwertgruppe.
3. Die Soll-Erwartung zum Merkmal (...) übertrifft vergleichbaren Stellen in der Stellenwertgruppe.

Im Ergebnis entsteht daraus (aufbauend auf dem Punktesystem der Baumgartner & Partner Stellenbewertungslogik) ein Punktwert von 80 bis zum Beispiel 400 Punkten.

Stellen, die gegenüber der Vergleichsgruppe eine deutlich nach oben oder unten abweichende Soll-Verhaltensanforderung in sich tragen, erhalten einen Abschlag beziehungsweise Zuschlag zum Stellenwert.

Werden auf Basis des vorstehenden Modells zum Beispiel 20 Soll-Verhaltenskriterien ausgewählt, so ist ein Zuschlag von maximal 20 Prozentpunkten auf den ermittelten Punktwert möglich. Durch diese »Erhöhung der Stellenwerte« werden die Soll-Verhaltensweisen konsequent in die Stellenbewertungsergebnisse einbezogen. Hierbei ist darauf zu achten, dass aus Gründen der Praktikabilität insbesondere erhöhende Punkte berücksichtigt werden sollten. Dies vereinfacht die Umsetzung der Methode enorm. Im Kern stellt dieser Ansatz sicher, dass Stellen mit besonderen und herausragenden Competencies im Gesamtranking konsequent höher bewertet werden.

Es ist jedoch darauf zu achten, dass die herangezogenen Competencies »ausbalanciert« Verwendung finden und auf Basis der Competency-Auswahl nicht Stellen einzelner Hierarchie-Ebenen oder Funktionsbereiche (oder auch Blue Collar, White Collar, Geschlecht, Alter usw.) zu den Gewinnern oder Verlierern dieses Systemansatzes gehören.

Einbeziehung von Competencies im Kontext der Leistungsbewertung

Die Einbeziehung von Competencies ist nicht nur auf die Stellenbewertung beschränkt. Alternativ können Competencies auch unmittelbar im Leistungsmanagement einen hohen Wertbeitrag erbringen.

Option 1: Das schnell umsetzbare »3 plus-Modell«

Das »3 plus-Modell« auf Basis der 80 Competencies (sowie der 100 zusätzlichen Competencies für Projektmanager und Führungskräfte) im HR Online-Manager ist das am schnellsten umzusetzende Competency-Modell.

Hierbei werden für alle Jobs/job-families beziehungsweise Karrierelevel die jeweils drei bestimmenden Soll-Verhaltensmerkmale – von der Fachkompetenz über die Managementkompetenz bis zu den »sonstigen Werten« – ausgewählt und spezifisch angepasst. Ergänzt werden kann das Modell für Führungskräftestellen durch die vordefinierten Führungskompetenzen sowie durch spezifische Soll-Verhaltensweisen auf Basis anerkannter »Leadership Competency Modelle«. Ebenso kann für diese Zielgruppe – heute wichtiger als jemals zuvor – auf komplett ausformulierte »Digital Leadership Competencies« zugegriffen werden.

Denn während es Führungskräften oft leicht fällt, Feedback zur Erfüllung der »Hard Skills« zu geben, tun sich ebendiese Führungskräfte mit der Bewertung des Soll-Verhaltens oft extrem schwer.

Vor diesem Hintergrund bieten sich verschiedene Modellalternativen mit eher einfachem bis komplexem Aufbau an.

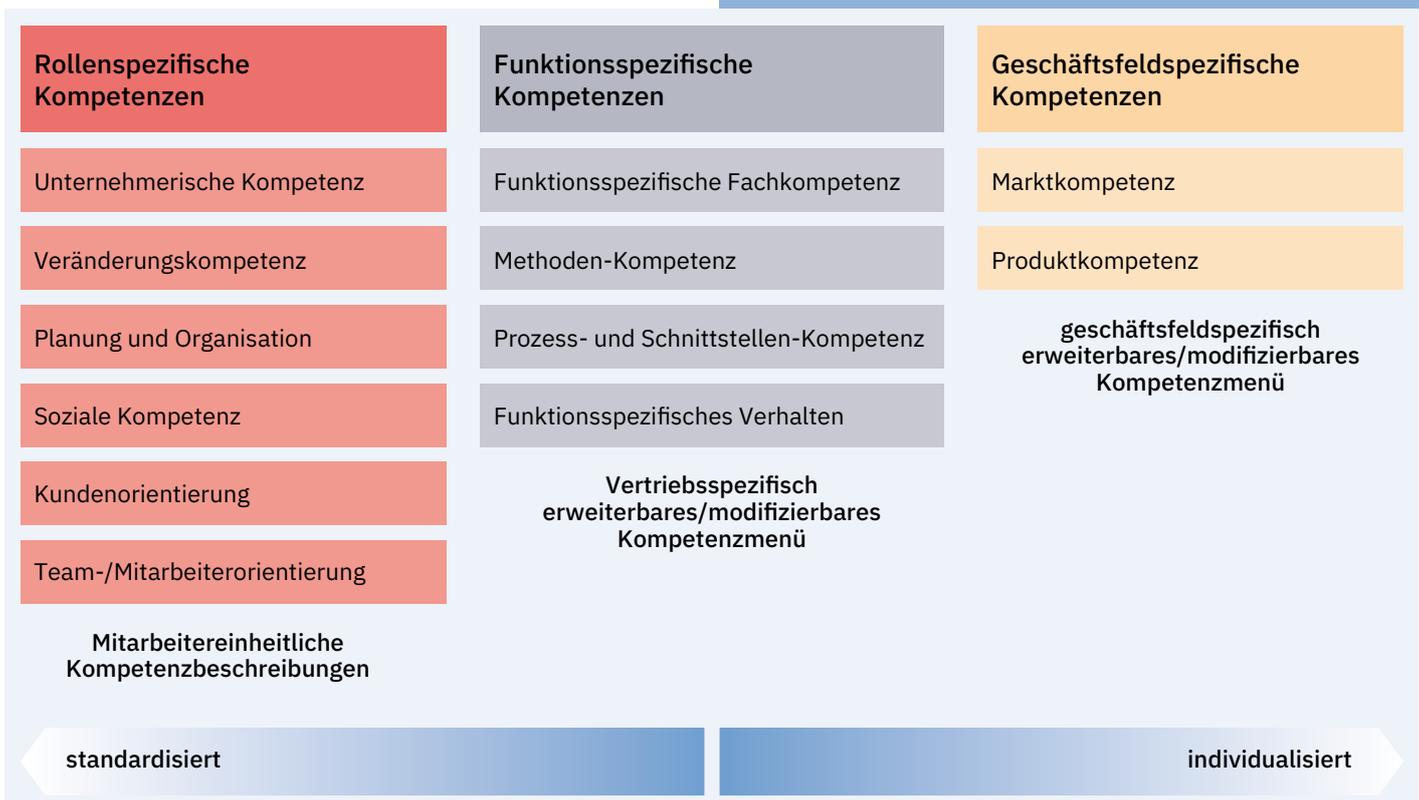
Option 2: Das nur teilweise standardisierte Competency-Modell

Neben der Clustering der Competencies auf Basis der Stellenbewertungskriterien kommen aber weitere Strukturierungen in Frage. Im Rahmen des teilweise standardisierten Competency-Modells wird auf die drei Hauptrubriken

1. Rollenspezifische Competencies,
2. Funktionsspezifische Competencies und
3. Geschäftsfeldspezifische Competencies

zurückgegriffen.

Damit ist das Modell bestens geeignet, sowohl die spezifischen funktionalen als auch geschäftsfeldspezifischen Competencies abzudecken. So wird sich in diesem Modell das erwartete Soll-Verhalten im Vertrieb ganz anders darstellen als in der Konstruktion. Und dies, obwohl es sich um identische Basismerkmale handelt.



Übersicht zu Option 2 – von standardisiert bis individualisiert

Option 3: Das komplett eigenständige Competency-Modell

Das komplett eigenständige Competency-Modell soll die Wirkungsfelder des Soll-Verhaltens in einer Organisation optimal abbilden.

In dem nachfolgend dargestellten Modell werden die vier Parameter

1. Geschäftsfeldspezifische Competencies,
2. Funktionsfeldspezifische Competencies,
3. Kulturabhängige Competencies und
4. Rollenspezifische Competencies

mit ihren Subkriterien aufgezeigt.

Dies führt zu einem umfassenden Competency-Modell, das sehr nah an den spezifischen Soll-Verhaltensanforderungen ausgerichtet ist und die jeweilige Erwartungshaltung bestmöglich kommuniziert.

Über ein einfaches Datenbankprogramm sind diese Competencies für alle Mitarbeiter je nach Selektion der Subkriterien perfekt zu kommunizieren. Und stellen damit eine wertvolle Ergänzung zum Stellenanforderungsprofil dar.

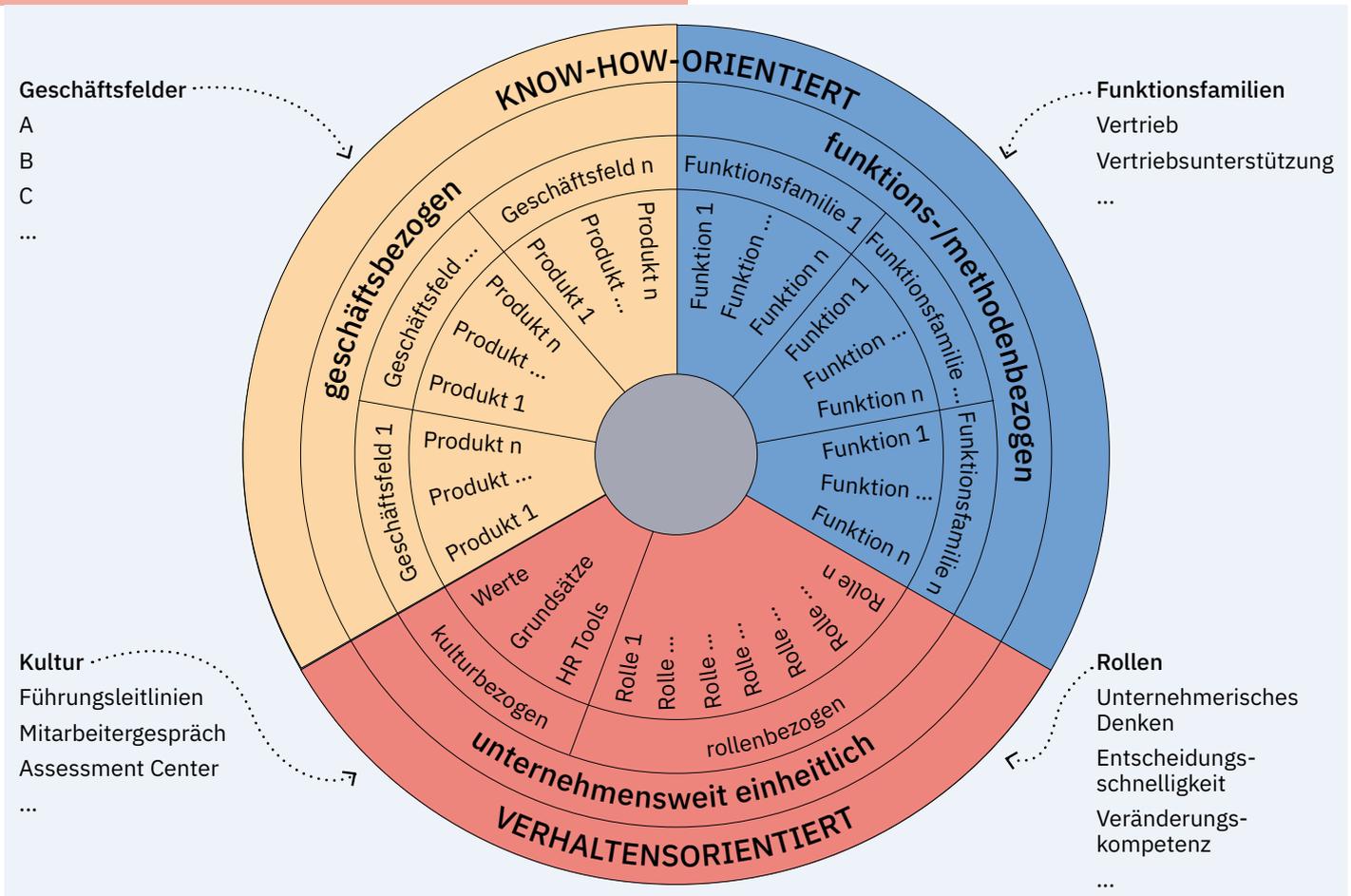
Die Bewertung von Competencies im Feedbackprozess

Bei der Bewertung der Competencies treten primär dieselben Fragen wie in jedem anderen Feedbackprozess auf. Die zwei prägenden Fragen im Kontext von Competency-Verfahren sind:

- › **Prozess:** Soll nur Top-down bewertet werden oder 360-Grad?
- › **Skalierung:** Soll die gesamte Skalierung genutzt werden oder nur die »Friendly-Variante«?

Da an dieser Stelle kein Raum besteht, das Thema »Bewertungsprozess« und »Bewertungsskalierung« in der Breite zu besprechen, wird hier nur auf zwei zentrale Aspekte eingegangen, die jedem Unternehmen zu empfehlen sind:

- › **Prozess:** Wir empfehlen eine interne, auf die Kernprozesse ausgerichtete 360-Grad-Betrachtung, die auf den operativen Prozess und mehrfaches Feedback pro Jahr ausgerichtet ist. Das finale Feedback durch die Führungskraft für das jeweilige Jahr stellt damit die Finalisierung der unterjährigen Feedbacks dar.



Option 3: ganzheitliche Darstellung der Soll-Struktur eines eigenständigen Kompetenzmodells



Competencies können ergänzend in der Stellenbewertung und auch im Leistungs-Feedbackprozess genutzt werden.

Friedrich A. Fratschner

- › **Skalierung:** Bewerten sie besondere Gutleistung und nicht Defizitleistung. Dies war auch einer der Gründe, warum wir die Feedback-Plattform www.friendly-feedback.com entwickelt haben. Denn auch hier gilt: Die Konzentration auf Positiv-Feedback im 360-Grad-Prozess und die Analyse der wirklich relevanten und erfolgskritischen Competencies führt zu einem deutlich höheren Mehrwert als die Auseinandersetzung mit Leistungs- und Verhaltens-Defiziten.

Vergütungspolitische Implikationen

Die vorstehenden Ausführungen zu den Modellalternativen haben einen unterschiedlichen Vergütungsbezug. Während Competencies im Stellenbewertungssystem die Zugehörigkeit der Stelle zu »Grades« beziehungsweise Funktionsstufen oder Entgeltgruppen definieren, wird damit die grundsätzliche Vergütungschance der Stellen im Gehaltsband definiert.

Im Leistungs-Feedbackprozess beeinflusst die Bewertung der Competencies hingegen

- › direkt die (jährliche) Grundgehaltsentwicklung oder Bonusentwicklung oder
- › indirekt über die Personalentwicklung die langfristige Vergütungschance.

Grundsätzlich ist es ratsam, die Erfüllung der Competencies nicht unmittelbar als Leistungswert mit der Gehaltsentwicklung zu verknüpfen. Im Mittelpunkt sollte vielmehr die Entwicklung der Verhaltenskomponenten im Rahmen einer ganzheitlichen Personalentwicklung oder die Multiplikation von Top-Verhalten stehen. Dies verhindert konsequent den im Leistungsmanagement viel zu oft anzutreffenden »Beurteilungsbasar«. Zudem »verderben« Gehaltsdiskussionen die inhaltlich oft sehr wertvollen Competency-Diskussionen.

Zusammenfassung

Competency-Modelle sind aus modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, wie Competencies sowohl ergänzend in der Stellenbewertung als auch im Leistungs-Feedbackprozess genutzt werden können und welche Modellalternativen es gibt.

Alle Modellalternativen eint, dass sich HR intensiv mit den relevanten verhaltensspezifischen Erfolgsfaktoren der Stellen und job-families auf den verschiedenen Karriere-/Stellenebenen auseinandersetzen muss.

Damit zeigt sich, dass Stellenbewertungsmodelle oder auch Feedbackmodelle, die nicht in der Lage sind, Competencies konsequent zu berücksichtigen, nicht mehr zeitgemäß sind.

Denn nur durch präzise ausformulierte Competencies gelingt es

- › Verhaltensanker in den Leistungsmerkmalen zu klären,
- › eine zielgerichtete Förderung/Personalentwicklung nach Competency-Clustern zu ermöglichen und damit
- › bestehende Kompetenzen zu verstärken (beziehungsweise Kompetenzlücken schnell und erfolgreich zu schließen),

um damit

- › Top-Talente erfolgreich zu binden und gleichzeitig
- › ein zielgerichtetes, kompetenzbasiertes Recruiting ohne Fehlbesetzungen zu ermöglichen.

Allen bereits genannten Modellansätzen ist gemeinsam, dass sie signifikant die Wettbewerbs- und somit Zukunftsfähigkeit der Unternehmen stärken und damit konsequent ein schnelles und zuverlässiges Erreichen der Unternehmensziele unterstützen. ●

Autor



Dr. Friedrich A. Fratschner

Managing Partner, Geschäftsführender Partner Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH und HR Online Manager GmbH

Telefon: +49 174 9909950

E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de

Internet: www.baumgartner.de

Für Friedrich A. Fratschner sind Competency-Modelle aus modernen Unternehmen nicht mehr wegzudenken.

Arbeitswelt gestalten

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte ist strategisches Denken notwendig. Die Benefit-Studie vermittelt wichtige Anhaltspunkte dafür.

Foto: pexels, Pixabay

Benefits-Studie von Allianz Pension Partners

Wo Unternehmen heute stehen — und was Mitarbeiter wünschen

Die Allianz Pension Partners GmbH (APP) untersucht in einer Studie bei 150 Unternehmen mit mehr als 220 000 Beschäftigten, wo Arbeitgeber mit ihren Benefits im Wettbewerb mit anderen stehen und wie das Angebot bei den Mitarbeitenden ankommt. Die meisten Studienteilnehmer kommen aus der Metall- und Elektroindustrie. Altersvorsorge rangiert weit vorn. Wichtiger Trend: Im Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte möchten viele Betriebe ihr Benefit-Angebot ausbauen.

Der Wettbewerb um Mitarbeitende beschränkt sich nicht mehr nur auf die Suche nach Fachkräften, sondern um einen wachsenden generellen Arbeitskräftemangel. Benefit-Systeme können helfen, Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Betriebliche Vorsorgelösungen sind dabei wichtige Bausteine.

Zahlreiche Benefits-Studien beleuchten die Lage in internationalen Konzernen. Für den deutschen Mittelstand fehlen bislang vergleichbare Umfragen. Allianz Pension Partners (APP) hat

deshalb eine eigene Studie aufgelegt, um Unternehmen Orientierung zu geben und gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Die Studie befasst sich insbesondere mit folgenden Fragen:

- › Wo steht ein Unternehmen mit seinem Angebot im Vergleich zum Wettbewerb?
- › Wie finden die Mitarbeitenden das Angebot?
- › Wie können die personalpolitischen Herausforderungen am besten bewältigt werden?

Studiendesign

Die Studie ist als chronologischer Fragenkatalog auf Interviewbasis konzipiert. Der Katalog umfasst offene und geschlossene sowie ungestützte und gestützte Antwortmöglichkeiten. Die Studie erhebt nicht den Anspruch, repräsentativ zu sein.

Die überwiegende Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen stammt aus dem Kunden-

kreis der APP, vornehmlich aus der Metall- und Elektroindustrie. Insgesamt haben inzwischen über 150 Unternehmen, die gemeinsam mehr als 220 000 Menschen beschäftigen, an der Studie teilgenommen. Interviewpartner kamen unter anderem aus den Bereichen Geschäftsleitung, HR, Finanzen, Pension und Benefits. Die Interviews hat ein kleiner Kreis von Mitarbeitenden der APP geführt.

Den Arbeitgeberinterviews folgte eine Online-Befragung von mehr als 850 Beschäftigten, die nicht in Verbindung mit den befragten Arbeitgebern stehen. So konnte das Stimmungsbild der Beschäftigten zu wichtigen Kernfragen erfasst und Empfehlungen weiter geschärft werden. Die Online-Befragung wurde über einen externen Dienstleister durchgeführt. Dabei war den Beschäftigten nicht bekannt, welches Unternehmen oder welche Branche die Umfrage in Auftrag gegeben hat.

Vom Interview zur Umsetzung

Im nächsten Schritt wurden den Interviewpartnern die Ergebnisse präsentiert, häufig im Beisein weiterer Entscheidungsträger aus höheren Hierarchieebenen. Neben den zahlenorientierten Ergebnissen lieferten oft auch Erkenntnisse aus dem betrieblichen Alltag hilfreiche Impulse für die weitere Personalstrategie. Die richtige Kommunikationsstrategie als Erfolgsfaktor für die Wahrnehmung der betrieblichen Benefits war beispielsweise ein wesentlicher Gesprächspunkt (siehe folgende Abbildung).

Wesentliche Erkenntnisse

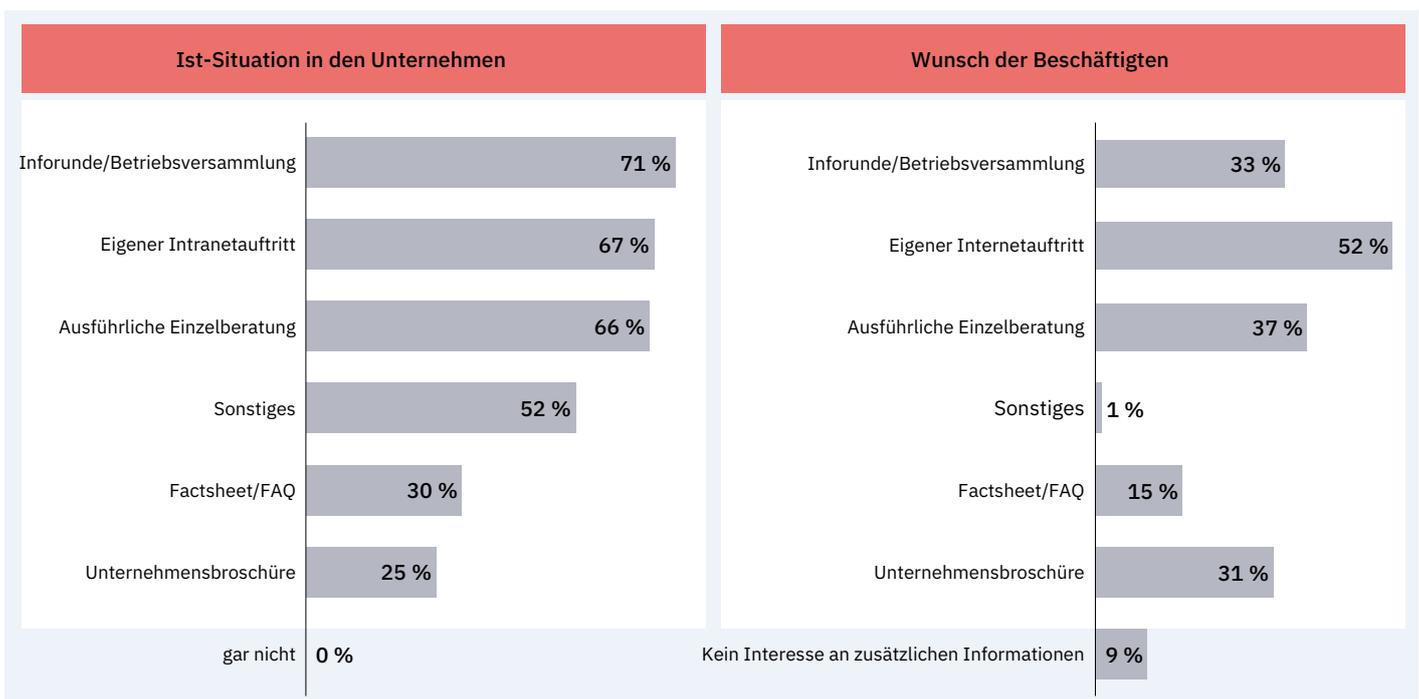
Zu den drei größten personalpolitischen Herausforderungen der Unternehmen zählen:

- › die Gewinnung von Mitarbeitenden (74,66 Prozent),
- › die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität (66,44 Prozent) und
- › die Erhöhung der Mitarbeiterbindung (52,74 Prozent).

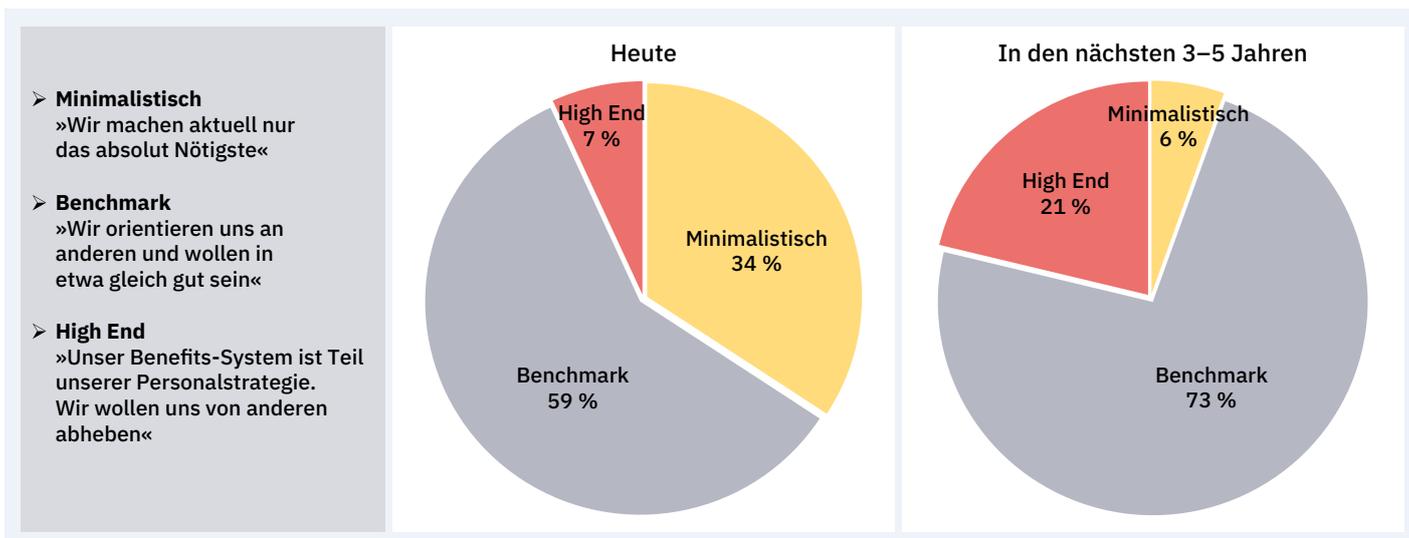
Ihre aktuelle Benefits-Strategie schätzten die Unternehmen nach drei vorgegebenen Kategorien ein:

- › minimalistisch (das, was gesetzlich und tarifvertraglich gefordert ist): 34 Prozent,
- › Benchmark (so gut wie der Wettbewerb): 59 Prozent,
- › High End (überdurchschnittlich): 7 Prozent.

Die Befragung machte auch deutlich, dass viele Unternehmen bei Benefits einen starken Handlungsbedarf sehen. Nur noch 6 Prozent wollen in drei bis fünf Jahren »minimalistisch« dastehen. 73 Prozent wollen dann »Benchmark« sein, und 21 Prozent wollen ihre Benefits als »High Ender« maßgeblich zur Gestaltung ihrer Personalstrategie nutzen.



Wie kommunizieren die Unternehmen – und welche Kommunikation wünschen sich Beschäftigte?



Welche Benefits-Strategie verfolgen die Unternehmen – und wie soll sich das in Zukunft ändern?

Unterschiedliche Perspektiven von Unternehmen und Mitarbeitenden

Besonders aufschlussreich für die Unternehmen war der Vergleich mit der Perspektive der Beschäftigten. Hier wurde abgefragt, welche arbeitgeberfinanzierten Benefits die Unternehmen bereits anbieten oder angedacht haben. Parallel fragten die Studienautoren auch, für welche vom Unternehmen finanzierte Zusatzleistung sich die Beschäftigten entscheiden würden, wenn sie nur eine wählen könnten. 57 Prozent favorisieren die betriebliche Altersvorsorge.

62 Prozent der befragten Unternehmen bieten diese Leistung bisher an, und weitere 18 Prozent denken darüber nach. Die Zahlen zeigen, dass das Angebot gut zu den Wünschen der Beschäftigten passt, und dass es für jede Zusatzleistung eine Zielgruppe im Unternehmen gibt.

Nur 7 Prozent der Beschäftigten würden keine der genannten beziehungsweise eine andere arbeitgeberfinanzierte Zusatzleistung wählen.

Dabei zeigte sich, dass die betriebliche Altersvorsorge sowohl bei den Unternehmen als auch den Beschäftigten mit Abstand die beliebteste Zusatzleistung ist.

Zusammenfassung und Trends

Die Studie dokumentierte vier klare Trends:

1. Die Gewinnung von Mitarbeitenden zählt zu den drei größten personalpolitischen Herausforderungen, wobei sich der Trend seit Ende 2023 in Richtung Mitarbeiterbindung verschiebt.

2. 42 Prozent der Unternehmen planen, sich in Bezug auf arbeitgeberfinanzierte Benefits zukünftig besser aufzustellen.
3. Bei den Beschäftigten steht die betriebliche Altersvorsorge ganz oben auf der Benefits-Wunschliste.
4. Wer den Großteil der Beschäftigten erreichen will, braucht eine Kombination aus klassischer und digitaler Kommunikation.

Praxisfall: die Studie als Basis für eine Optimierung der Benefits-Strategie

Ein großes Unternehmen mit mehr als 5 000 Beschäftigten verfügt über ein attraktives Modell für die betriebliche Altersvorsorge: Darüber stockt das Unternehmen jeden von den Beschäftigten per Entgeltumwandlung angesparten Euro um einen Euro auf. Doch daran beteiligten sich nur 50 Prozent der Belegschaft. Damit waren die Unternehmensverantwortlichen nicht zufrieden. Sie veranlassten eine ausführliche Belegschaftsanalyse über die Ursachen.

ERGEBNIS: Deutlich unterdurchschnittlich sind die Teilnahmequoten bei gewerblichen Beschäftigten und bei Beschäftigten mit weniger als fünf Jahren Betriebszugehörigkeit. Als mögliche Ursache wurden die Einschränkungen der Corona-Pandemie ausgemacht. Weiterer Befund: sehr unterschiedliche Teilnahmequoten (bis zu 30 Prozent) an den verschiedenen Standorten.

In einem gemeinsamen Projekt mit dem Kunden wird nun der Kommunikationsprozess vereinfacht. Zudem werden die Informationen den Mitarbeitern zielgruppengerecht kommuniziert. Anschließend sollen die Maßnahmen gemeinsam überprüft und bei Bedarf nachjustiert werden.

Ausblick — wie geht es weiter?

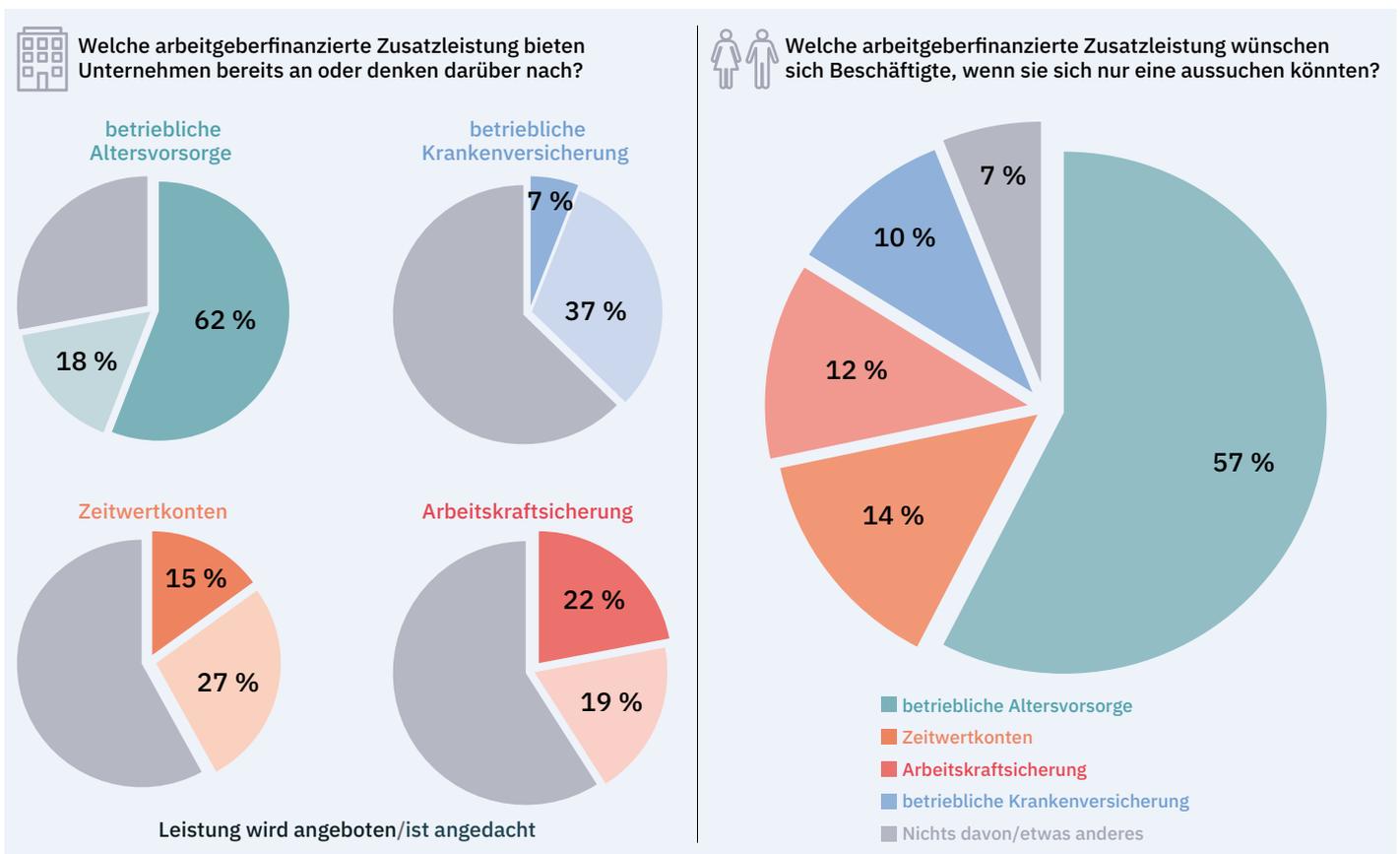
Aufgrund des sehr dynamischen Umfelds verzeichnen die Studienautoren bei einigen Fragen eine Trendumkehr, sodass APP 2024 mit einem geringfügig angepassten Fragenkatalog weiterarbeiten wird.

Unternehmen gesucht, die an der Benefits-Studie teilnehmen möchten

Vorteile für teilnehmende Unternehmen, die APP bei der Gewinnung von Erkenntnissen unterstützen:

Aktive Studienteilnehmer erhalten die Ergebnisse der Studie. Weiterhin profitieren sie von individuellen Informationen und Handlungsempfehlungen für den eigenen Betrieb — im Einzelnen:

- › aussagekräftige Ergebnisse in einer speziell auf das teilnehmende Unternehmen zugeschnittenen Version,
- › Vergleich der Situation und der Leistungen des teilnehmenden Unternehmens mit denen anderer Marktteilnehmer,
- › Abgleich der Ist-Situation mit den Wünschen und Prioritäten der Beschäftigten teilnehmender Unternehmen sowie
- › Ermittlung und Umsetzung von Verbesserungsmöglichkeiten. ●



Welche Benefits bieten Unternehmen an? Und welche Benefits favorisieren die Beschäftigten?

Autoren



Michael Tiefenbach

Consultant | Konzeption und Consulting
 Allianz Pension Partners GmbH
Telefon: +49 69 9624921146, +49 172 8582123
E-Mail: michael.tiefenbach@allianzpp.com
www.allianzpp.com

Michael Tiefenbach ist überzeugt, dass eine auf das Unternehmen abgestimmte Benefits-Strategie die Arbeitgeberattraktivität erhöht.



Tanja Fien B.Sc.

Consultant Marketing und Kommunikation
 Allianz Pension Partners GmbH
Telefon: +49 89 3800-67305, +49 172 8582137
E-Mail: tanja.fien@allianzpp.com
www.allianzpp.com

Tanja Fien geht davon aus, dass die betriebliche Altersvorsorge in Zukunft noch stärker nachgefragt wird und einen wichtigen Beitrag zur Mitarbeiterbindung leistet.

Arbeitswelt gestalten



Foto: Siam/stock.adobe.com

Von der tariflichen Leistungsbeurteilung zum Zielentgelt

Versuni Germany GmbH — Praxisbeispiel eines modernen Vergütungssystems

Die Arbeitswelt und das Wettbewerbsumfeld verändern sich rasant. Unternehmen sind deshalb zunehmend gefordert, ihre Vergütungssysteme an neue interne und externe Anforderungen anzupassen. Die Umstellung von einer tariflichen Leistungsbeurteilung zu einem Zielentgelt stellt einen bedeutenden Paradigmenwechsel dar. Dieser bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich. Die Autoren beleuchten die Hintergründe, die Implementierung und die Auswirkungen dieser Veränderung auf Unternehmen und Mitarbeitende am Beispiel des Haushaltsgeräteherstellers Versuni Germany GmbH (ehemals Philips Domestic Appliances) mit in Deutschland 79 Beschäftigten.

Hintergrund und Notwendigkeit des Wechsels

Ein essenzieller und seit Langem genutzter Bestandteil des tariflichen Vergütungssystems ist die Leistungsbeurteilung. Diese basiert auf tarifvertraglichen Regelungen und von der Unternehmensseite festgelegten Kriterien. Diese traditionelle Methode bietet Stabilität und Planbarkeit, kann jedoch in dynamischen und innovativen Branchen an ihre Grenzen stoßen.

Häufig stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die modernen und zielgerichteten

Vorstellungen mit den Vorgaben des Tarifvertrags zu vereinen. Zunehmender Wettbewerb, Digitalisierung sowie die Notwendigkeit, Talente zu binden und zu motivieren, erfordern ein flexibles und leistungsorientiertes Vergütungssystem.

Leistungsbewertung bei Versuni in der Vergangenheit

Besonders der bei Versuni genutzte klassische Bewertungsbogen fokussierte sich lediglich auf weiche Faktoren der Leistungsbeurteilung. In der Realität konnte dies über die Jahre hinweg zu Punktevergaben aus Gewohnheit oder sogar nach Sympathie führen. Es kostete viel Zeit und war fehleranfällig, im Rücklauf der PDF-Dateien alle Kriterien der Leistungsbeurteilung auf Korrektheit und Vollständigkeit zu prüfen. Zeitintensiv war auch die individuelle Berechnung der neuen Leistungszulagen.

Grundsätzliches über das Zielentgelt und den Weg dorthin

Das Zielentgelt stellt eine moderne Alternative zum althergebrachten Bewertungsbogen dar: Die Vergütung wird dabei stärker an individuellen Zielen ausgerichtet; die Leistung wird anhand der definierten Ziele messbar gemacht. Hierdurch wird die Vergütung der erbrachten Leistung verständlicher für Mitarbeitende und Vorgesetzte.

Die Einführung eines Zielentgeltsystems erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung. Neben der Analyse der bestehenden Vergütungsstruktur werden klare und messbare Ziele als Basis benötigt. Diese Ziele können entweder rein individuell oder per Team festgelegt werden. Dabei können auch unternehmensseitige Kennzahlen verwendet werden, wenn der Mitarbeitende beziehungsweise das Team diese aktiv beeinflussen können. Unabhängig davon sollten die Ziele stets realistisch, aber herausfordernd formuliert sein.

Performance / Leistung
Gewinnen wollen - Verantwortung übernehmen - Gemeinsam Spitzenleistung erbringen

Bitte füllen Sie die folgenden zu wählenden Felder aus. Bitte füllen Sie alle Felder aus!

Punktezuordnung:
A = 5 Punkte
B = 4 Punkte
C = 3 Punkte
D = 2 Punkte
E = 1 Punkt

	Die Leistung entspricht zum Teil den Anforderungen E	Die Leistung entspricht weitgehend den Anforderungen D	Die Leistung entspricht im vollen Umfang den Anforderungen C	Die Leistung liegt über den Anforderungen B	Die Leistung liegt weit über den Anforderungen A
1. Der Mitarbeiter ist motiviert, sein Bestes zu geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Der Mitarbeiter denkt und handelt abteilungs- und bereichsübergreifend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Der Mitarbeiter stellt den internen und externen Kunden in den Mittelpunkt seines Handelns.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Der Mitarbeiter handelt pragmatisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Mitarbeiter setzt anspruchsvolle selbstgesteckte Ziele und Abteilungsziele um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Mitarbeiter liefert qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Der Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für seine Aufgaben und Entscheidungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Der Mitarbeiter hinterfragt bestehende Vorgehensweisen und entwickelt Vorschläge zu Verbesserungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Der Mitarbeiter trifft angemessene Entscheidungen bei Konflikten zwischen eigenverantwortlicher und zugewiesener Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Der Mitarbeiter setzt Entscheidungen und gemeinsam getroffene Verabredungen konsequent um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Der Mitarbeiter hat einen zügigen Arbeitsstil mit richtiger Prioritätensetzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Der Mitarbeiter zeigt ein hohes Maß an Eigeninitiative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Das Zielentgelt richtet als Alternative zum althergebrachten Bewertungsbogen die Vergütung stärker an individuellen Zielen aus und macht die Leistung anhand definierter Ziele messbar.

Ann-Sophie Fuchs

Dieser Bewertungsbogen diente früher als Grundlage für die individuelle Berechnung der Leistungszulagen.



Das Beurteilungsverfahren beginnt im Januar mit der Definition von Zielen und setzt sich in Quartalschritten bis zum Jahresrückblick im Dezember fort.

Ein transparenter und partizipativer Prozess zur Zielvereinbarung ist essenziell. Dabei sollten Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam die Ziele festlegen und regelmäßig überprüfen. Um die Akzeptanz und das Verständnis für das neue System zu fördern, sind umfassende Schulungen und eine offene Kommunikation notwendig. Mitarbeitende müssen Vorteile und Funktionsweise des Zielentgeltsystems verstehen und verinnerlichen. Transparenz und gute Kommunikation können außerdem helfen, Widerstände abzubauen und innerhalb der Belegschaft eine positive Stimmung gegenüber der Veränderung zu erzeugen.

Die Implementierung sollte durch ein kontinuierliches Monitoring begleitet werden, um frühzeitig Probleme zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen. Feedback-Schleifen und regelmäßige Evaluierungen sind hierbei von großer Bedeutung.

Die praktische Umsetzung des Zielentgeltes bei Versuni

Warum der Wechsel zum Zielentgeltsystem? Die Anforderungen an unsere Belegschaft haben sich nach der Abspaltung vom Philips-Konzern verändert. Das Arbeitsumfeld wurde dynamischer und agiler, die Vorgesetzten internationaler. Damit stieg die Notwendigkeit, die Bewertung der Leistung auch stärker an die internationalen Standards anzupassen. Die Herausforderung: globale Prozesse und Systeme mit lokalen tarifvertraglichen Regeln zu harmonisieren.

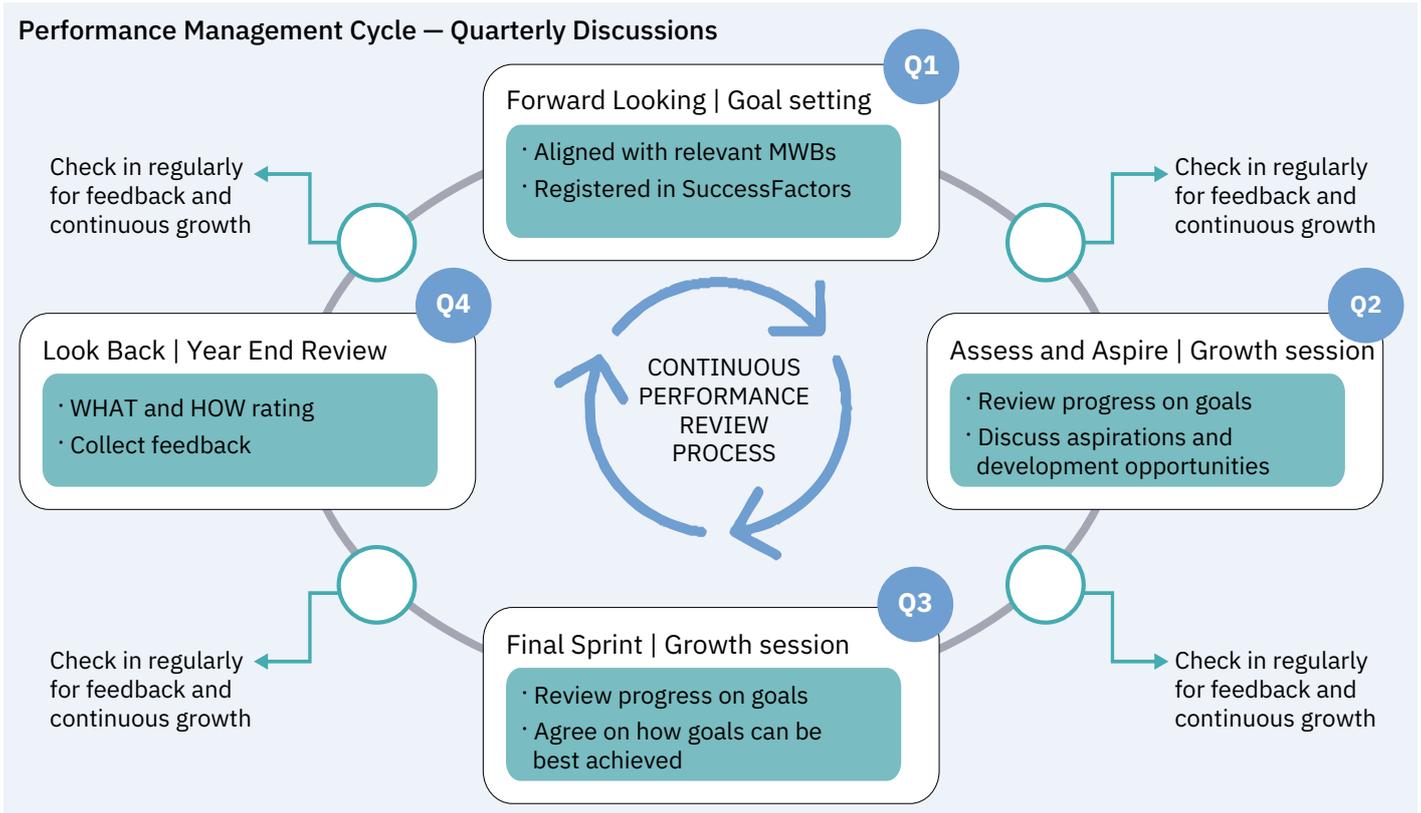
Versuni verfolgt einen jährlichen Beurteilungszyklus, der in quartalsweise Schritte unterteilt ist.

Das Beurteilungsverfahren beginnt zu Jahresbeginn mit der Zielvereinbarung; darin werden Ziele für das Jahr definiert. Die Zielvereinbarung dient der Festlegung und Dokumentation der Jahresziele des Mitarbeitenden («Must Win Battles»/«Goal Setting»), die sowohl der Strategie von Versuni und den Versuni-Werten als auch der Position des Mitarbeitenden entsprechen.

Im zweiten und dritten Quartal führen Mitarbeitende und Führungskräfte ein Gespräch über den aktuellen Stand der Arbeitsleistung. Diese werden als »Growth Session« bezeichnet und ermöglichen dem Mitarbeitenden, den Fortschritt bei den Zielen und den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Vorgesetzten zu besprechen. Das Meeting wird vom Mitarbeitenden vorbereitet und geführt; dabei soll ein wechselseitiger Dialog über Stärken und Entwicklungspotenziale in Verbindung mit den internen Verhaltensweisen und »Must Win Battles« entstehen. Der Mitarbeitende kann im Voraus das Feedback von Kollegen, entweder in Gesprächen oder im System, einholen. Für den Aspekt der Weiterentwicklung des Mitarbeitenden wird sowohl auf die in der Zielvereinbarung definierten Entwicklungsziele innerhalb des Bewertungszeitraums eingegangen als auch auf die langfristige Entwicklung des Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende hält den Inhalt der »Growth Session« schriftlich im EDV-System fest; der Vorgesetzte kann diese Eingaben sehen und kommentieren.



Screenshot aus dem System: die einzelnen Schritte der Mitarbeitendenbeurteilung



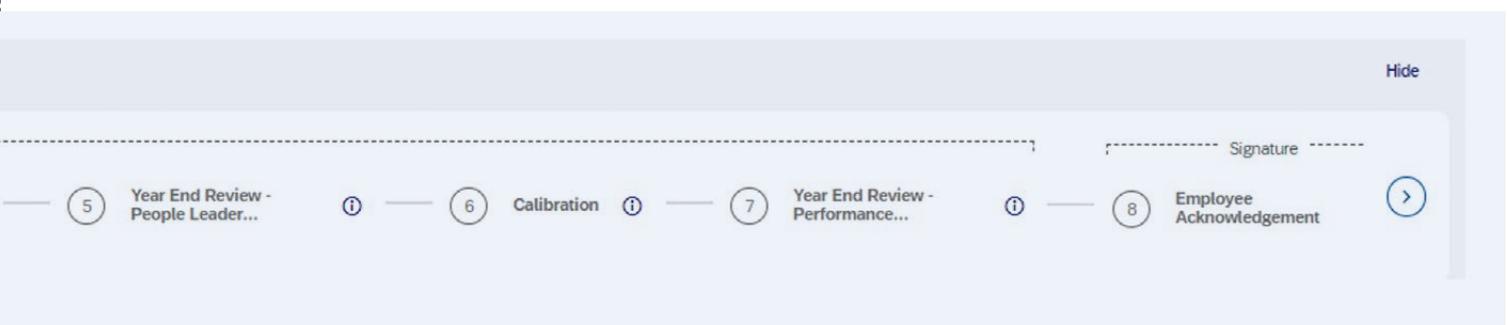
Der quartalsweise aufs Jahr verteilte zeitliche Verlauf des neuen Bewertungssystems

Am Ende des Jahres beziehungsweise am Anfang des Folgejahres wird das Abschlussgespräch geführt.

Grundlage der Beurteilung sind die Leistungen und Ergebnisse des Mitarbeitenden in Bezug auf seine Ziele. Der zweite wichtige Faktor ist das gezeigte Verhalten des Mitarbeitenden gemäß den intern gewünschten Verhaltensweisen. Die »Growth Sessions« helfen dem Vorgesetzten, einen umfassenderen Blick auf die Zielerreichung zu erlangen und machen etwaige Verzögerungen bei der Zielerreichung sichtbar. Die Ergebnisse der »Growth Sessions« sind bei der Beurteilung ebenso zu berücksichtigen, wie auftretende Probleme während des Jahres. Der Beurteilungsprozess beginnt mit einer Selbsteinschätzung des Mitarbeitenden, die dieser ebenfalls im System einträgt. Danach ergänzt der

Vorgesetzte seine Beurteilung und Einschätzung. Auf dieser Basis findet das Beurteilungsgespräch statt. Im Anschluss werden die Kommentare zum Gesprächsergebnis im System festgehalten.

Der Mitarbeitende kann entweder zustimmen oder den Erhalt ohne Zustimmung bestätigen. Tritt letzteres ein, gibt es eine Schlichtungsstelle, die die Diskrepanz zwischen beiden Sichten klärt und dabei hilft, eine Lösung zu finden. Vor Beginn des Zielentgeltverfahrens findet eine »Kalibrierung« statt: Dabei werden alle Vorgesetzten auf die einheitlichen Beurteilungskriterien und -maßstäbe geschult. Außerdem werden sie bezüglich der Führung der Mitarbeitendengespräche geschult. Bei der Summe der Beurteilungen sollte im Team des jeweiligen Vorgesetzten eine Normalverteilung erkennbar sein.



Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeitende

Eine direkte Verknüpfung von Leistung und Entgelt kann die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen. Individuelle Erfolge werden sichtbar und unmittelbar in den Feedbackgesprächen honoriert. Unternehmen gewinnen durch das Zielentgelt an Flexibilität, da die Auszahlungszeitpunkte bei der Implementierung für das Unternehmen individuell bestimmt werden können. So kann das System auf eine monatliche, quartalsweise oder jährliche Auszahlung ausgelegt werden und berücksichtigt so die dynamische Lage und Ziele des Unternehmens innerhalb des Marktes flexibler als eine Leistungsbeurteilung. Leistungsanreize können gezielt gesetzt und angepasst werden. Der Vorteil ist, dass ein attraktives und leistungsorientiertes Vergütungssystem helfen kann, Talente zu gewinnen und langfristig an das Unternehmen zu binden. Mitarbeitende fühlen sich durch individuelle Zielvereinbarungen und die regelmäßigen Check-ins stärker wertgeschätzt und gefördert.

Die Umstellung kann jedoch auch auf Widerstände stoßen — insbesondere dann, wenn langjährige Mitarbeitende an das alte System gewöhnt sind und die Bereitschaft zum Wandel nur gering ist. Veränderungen in der Vergütungsstruktur müssen sensibel und transparent kommuniziert werden, um Akzeptanz zu finden.

Wie die Implementierung des Zielentgeltes bei Versuni stattfand

Vor der Implementierung des neuen Systems wurden die Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen über den Wechsel informiert. Dies geschah nicht durch gängige Methoden, wie etwa Meetings, in denen das Projekt ausführlich vorgestellt wird oder erklärenden E-Mails mit Informationsmaterialien. Stattdessen fanden Frage- & Antwort-Sessions statt. Zudem hatten die Mitarbeitenden bei Versuni bereits ein Jahr vor der Implementierung die Chance, freiwillig am neuen Beurteilungssystem teilzunehmen. Durch diese Testphase konnten sie das System und die Funktionalitäten in einem Evaluations- und Testlauf parallel zum bestehenden Leistungsbeurteilungs-Prozess kennenlernen und sich mit dem neuen EDV-System gestützten Prozess vertraut machen. Dies ermöglichte einen reibungslosen Übergang und förderte die Akzeptanz für eine erfolgreiche Implementierung des Zielentgeltes.



Versuni-Werbeträger: Fernsehkoch Steffen Henssler | Foto: Versuni

Fazit

Die Umstellung von der tariflichen Leistungsbeurteilung zu einem Zielentgelt ist ein komplexer Wandel. Denn es werden dabei zusätzliche Aspekte der Leistungserbringung des Mitarbeitenden erfasst. Zudem ist damit der Wechsel von Offline-PDF-Dateien hin zu einem digitalen und transparenten Prozess verbunden. Durch sorgfältige Planung, zielgerichtete Kommunikation und kontinuierliche Anpassung können Unternehmen ein flexibles und leistungsförderndes Vergütungssystem etablieren, das den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht wird. Die Vorteile in Bezug auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Talentbindung überwiegen dabei nach unserer bisherigen Erfahrung die Herausforderungen, die eine solche Veränderung mit sich bringt. ●



Espressomaschine und Handheld Steamer aus dem Produkt-Portfolio | Fotos: Versuni



Versuni

Versuni – das Unternehmen

Versuni ist ein Haushaltsgeräteunternehmen mit Zentrale in Amsterdam. Es beschäftigt weltweit rund 7 000 Mitarbeitende, davon 79 in Deutschland. Das Unternehmen entstand aus der Umwandlung der Philips-Haushaltsgerätesparte. 2023 gab Philips Domestic Appliances die Änderung des Firmennamens in Versuni bekannt.

Versuni-Selbstdarstellung

Versuni ist ein ehemaliger Geschäftszweig von Royal Philips und war zuvor unter dem Namen Philips Domestic Appliances bekannt.

Der Leitgedanke »Turning Houses into Homes« diente als Inspiration für den neuen Unternehmensnamen, der auf zwei Wörtern basiert. Bei Versuni ist das Zuhause unser UNIVERSUM. Dies ist der Ort, den man ganz zu seinem Eigenen machen kann. Unser Name steht zudem für das Wort UNIVERSAL. Denn unabhängig davon, wo Menschen leben, haben alle das Bedürfnis nach einem Zuhause. Bei Versuni agieren motivierte Teams, die hochwertige Produkte entwickeln, entwerfen und liefern, welche ein Gefühl von Zuhause vermitteln.

Versuni hat seinen Hauptsitz in den Niederlanden. Das Unternehmen ist in mehr als 100 Ländern aktiv und verfügt über eine globale Innovations-, Produktions- und Vertriebspräsenz. Mit mehr als 900 Patenten umfasst das Portfolio des Unternehmens die Bereiche Küchengeräte, Kaffee, Klima, Kleider- und Bodenpflege sowie neuerdings auch Garten- und Haustierpflege.

Zu den Produkten der Marke Philips gehören der Philips Airfryer, die Kaffeefullautomaten mit LatteGo, die PerfectCare Bügel-eisen, Pet Care Produkte, Luftreiniger und der Nass-Trockensauger AquaTrio. Weitere Marken des Unternehmens sind: Philips Baristina, Philips Walita, Preethi, Senseo, L'OR Barista, Saeco und Gaggia. Die Versuni-Produktpalette entspricht den EcoDesign-Anforderungen und spiegelt das Engagement des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit wider. Dabei liegt der Fokus auf drei Hauptaspekten: Kreislaufwirtschaft, Klimaschutz und benachteiligte Haushalte. In diesem Zuge kündigte Versuni im November 2023 an, seine Verpackungen weltweit auf 100 Prozent recycelbare Kartons umzustellen.

Versuni ist Vorreiter in der Produktkategorie Airfryer und Initiator spannender Innovationen, wie der Philips Baristina »real Espresso, made simple« oder dem kabellosen Nass- und Trockensauger Philips AquaTrio der Serie 9 000, der als Kombilösung alle Bodenarten hygienisch reinigt.

Autoren



Ann-Sophie Fuchs M. Sc.
HR-Manager North Europe
Versuni Germany GmbH
Telefon: +49 176 32832177
E-Mail: Ann-Sophie.Fuchs@versuni.com

Der erfolgreiche Wechsel zu einem Zielentgeltssystem setzt nach Überzeugung von Ann-Sophie Fuchs umfassende Einbindung und Kommunikation mit den Mitarbeitern voraus.



Benjamin Münzel B. Sc.
Admin & Payroll-Specialist North Europe
Versuni Germany GmbH
E-Mail: Benjamin.Muenzel@versuni.com

Benjamin Münzel sieht die Vorteile des neuen digitalen Bewertungsprozesses in der gestiegenen Transparenz für Mitarbeitende und Vorgesetzte.

Gelesen

BUCHBESPRECHUNG VON SVEN HILLE

Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär — Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden



Bewertung



modelle, aber auch ein sicherer Arbeitsplatz sowie Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und flexible Arbeitsbedingungen wichtig.

Das Buch richtet sich an Leser, die bereits etwas mit Entgeltsystemen vertraut sind. Es gibt Unternehmen, Führungskräften, Beschäftigten und auch Arbeitnehmervertretungen Impulse, wie monetäre und nicht-monetäre Vergütungssysteme nachhaltig, rechtssicher und wirksam gestaltet werden können.

Wesentliche Themen

- › Monetäre und nicht-monetäre Vergütungsmodelle,
- › Kombinationsmöglichkeiten,
- › Organisationsgestaltung als neue »Vergütungsform«,
- › Anpassungsfähigkeit als neuer Wettbewerbsfaktor,
- › neue Führungs- und Mitarbeiterkompetenzen,
- › neue Formen der Zusammenarbeit: New Work, Arbeit 4.0, Industrie 4.0, Agile Arbeit,
- › Unternehmenskultur als Leistungsgenerator,
- › die Frage, was Unternehmen brauchen,
- › die Frage, was sich Beschäftigte wünschen, und
- › diverse Studien.

Britta Redmann

Vergütungssysteme gestalten: agil, rechtssicher und nicht-monetär — Unternehmen stärken und Mitarbeiter binden

2. aktualisierte und erweiterte Auflage 2022,
Haufe-Lexware Verlag

Buch (gebunden), 343 Seiten / E-Book

ISBN: 978-3-648-15954-5

Link zum Buch: <https://shop.haufe.de/prod/verguetungssysteme-gestalten-agil-rechtssicher-und-nicht-monetar>

Der Inhalt

Zum einen drängen neue Beschäftigengenerationen auf den Markt, zum anderen werfen neue Arbeitsformen wie agiles Arbeiten, New Work, aber auch die grundsätzliche Notwendigkeit für Organisationen, flexibler zu werden, zunehmend die Frage auf, wie Vergütung in diesem Kontext gestaltet werden kann. In diesem Buch finden sich Informationen und Anregungen für die Zielfindung und Ausgestaltung einer zukunftsfähigen Vergütung.

Dabei werden monetäre Vergütungssysteme allein den veränderten Anforderungen nicht mehr gerecht. Insbesondere nicht-monetäre Komponenten spielen eine immer größere Rolle. Befragungen unter Fach- und Führungskräften zeigen: Neben einer angemessenen Entlohnung sind vorwiegend flexible Arbeitszeit- und Arbeitsort-

Was ist die Intention der Autorin?

»Wenn Sie talentierte Mitarbeiter gewinnen wollen, müssen Sie attraktive Vergütungssysteme entwickeln, die auch nicht-monetäre Komponenten enthalten.« (Britta Redmann 2022)

Neben Erläuterungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen beschreibt Britta Redmann, wie Unternehmen ihre Vergütungssysteme an die Herausforderungen innovativer Arbeitsmethoden anpassen können. Sie zeigt die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen auf. Dabei stellen Checklisten und Experteninterviews, aber auch die Darstellung zahlreicher Studien- und Umfrageergebnisse eine wertvolle Hilfe für die Leser dar.

Britta Redmann ist Rechtsanwältin. Sie hat den Kulturwandel und die Organisationsentwick-

lung von Firmen begleitet und unterstützt. Ihr Beratungsschwerpunkt liegt dabei insbesondere auf der Gestaltung agiler Organisationsformen und deren Vergütungssystemen sowie neuen, zukünftigen Formen des Performance-Managements und der Zusammenarbeit von Menschen.

Wie lesefreundlich ist es?

Der Aufbau des Buches ist sehr strukturiert. Die Kombination aus Wissensvermittlung und anschaulichen praktischen Beispielen führt dazu, dass Lesende schnell einen guten Zugang zum Thema finden. Die Beschreibung von Möglichkeiten innovativer Vergütungskomponenten nicht-monetärer Art runden das Bild ab. Es ist deutlich erkennbar, dass die Autorin über gute be-

triebspraktische Erfahrungen verfügt. Sie hat das Buch nicht zu wissenschaftlich gestaltet, sondern richtet sich primär an Betriebspraktiker. Ein weiterer positiver Punkt ist die Möglichkeit, dass beim Kauf dieses Buches auch kostenloses Download-Material zur Verfügung gestellt wird. ●

Autor



Dipl.-Päd. Sven Hille

Leitung Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung

ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

Telefon: +49 211 542263-34

E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Sven Hille ist überzeugt, dass Vergütungssysteme an neue Arbeitsformen angepasst werden müssen.

ifaa Institut für
angewandte Arbeitswissenschaft

Das ifaa spricht

Entdecke die Welt der Arbeit mit dem ifaa-Podcast!

Das ifaa spricht mit Expertinnen und Experten über aktuelle Themen aus der Arbeitswelt — dabei erklären wir komplexe Themen einfach und diskutieren darüber.

Jeden Monat gibt's eine neue Folge. Jetzt auf Spotify.de, Apple Podcasts, Amazon Music, Deezer.de und Podcaster.de reinhören.

Bisher erschienen:

- › Azubis für meinen Betrieb begeistern
- › 4-Tage-Woche: Ein Gewinn für Betriebe und Beschäftigte?
- › Einführung und Gestaltung von Shopfloor-Management
- › Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt



Das ifaa spricht — über das, was die Arbeitswelt gerade bewegt.

JETZT REINHÖREN!





Der O-Ton

Entgelt-Benchmarks

Benchmarking fördert den Blick über die eigene Systemgrenze hinaus und hilft, sich selbst aus einer »externen Perspektive« zu betrachten.

Beim Benchmarking geht es aber nicht immer »nur« um die Fragen, was andere besser machen, wie sie es besser machen und was daraus gelernt werden kann. Orientierung muss auch quantifizierbar sein. Dies gilt insbesondere für die Höhe gezahlter Entgelte bei stark nachgefragten Positionen im Fach- und Führungsbereich. Der Zugang zu gerade diesen Daten ist nicht leicht. Eine valide Datenbasis ist jedoch Voraussetzung dafür, die Vergütungsstrategie in Unternehmen marktgerecht aufzustellen und somit Fach- und Führungskräfte zu gewinnen oder zu halten, ohne die Personalkosten aus dem Blick zu verlieren.

Wenn Unternehmen nach aussagekräftigen Daten in Bezug auf Entgelte suchen, stoßen sie auf ein großes Angebot zahlreicher Absender im Internet. Doch nicht alles, was hier zu finden ist oder angeboten wird, ist direkt nutzbar beziehungsweise auf den eigenen Betrieb anwendbar.

Bei der Gestaltung der Vergütungsstrategie sind unterschiedliche Aspekte zu beachten. Dazu zählen:

- › betriebliche und tarifvertragliche Regelungen,
- › das Anforderungsniveau der zu erledigenden Arbeitsaufgabe,
- › die Kosten- und Wettbewerbssituation des Unternehmens sowie
- › die Angebots- und Nachfragesituation am regionalen Arbeitsmarkt.

Insbesondere bei stark nachgefragten Positionen im Fach- und Führungsbereich definiert der letztgenannte Punkt maßgeblich die Vergütungshöhe. Gleichzeitig ist der Zugang zu gerade diesen Daten in anderen Unternehmen erschwert – und hier setzt das Benchmarking an.

Für das Benchmarking von Verdiensten können unterschiedliche Datenlieferanten als Quellen herangezogen werden. Allerdings schwanken die Qualität und die geforderten Preise sehr. Kostenlose Informationen auf diversen Online-Portalen sind verführerisch, helfen aber nicht unbedingt weiter. Im Auge zu behalten ist stets, ob wesentliche Punkte für ein qualitatives Benchmarking gewährleistet sind.

Nicht nur Unternehmen, Verbände und Arbeitnehmer-Vertretungen interessieren sich für aktuelle Verdiensthöhen. Auch Politik und amtliche Stellen tun dies schon lange. Neu seit Januar 2022: Die Statistischen Ämter der Länder erheben monatlich in einer repräsentativen Stichprobe unter 58 000 Betrieben die Verdienste. Basierend auf der Reform des Verdienststatistikgesetzes wurden damit die vierteljährliche Verdiensterhebung, die Verdienststrukturerhebung und die freiwillige Verdiensterhebung zusammengefasst.

Ausgangspunkt für diese Reform waren neue Datenwünsche wichtiger Nutzer der Verdienststatistiken aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Thematische Schwerpunkte dieser Wünsche sind die Verbesserung der Datengrundlage zur Evaluierung des gesetzlichen Mindestlohns und die jährliche Analyse des (un)bereinigten Gender Pay Gap.

Die Betriebe müssen monatlich die Bruttomonatsverdienste als Einzeldaten für sämtliche Arbeitnehmergruppen melden. Im Gegensatz zu den Meldungen zur Sozialversicherung werden damit auch die Beschäftigten, deren Einkommen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze liegen, erfasst.

Insbesondere wegen des hohen Anteils betroffener M+E-Unternehmen befasst sich eine Arbeitsgruppe von Vertretern der Verbände der M+E-Industrie und des ifaa in Kooperation mit

Unterschiede bei den Anbietern für Vergleichsdaten von Entgelten:

- › Preis (kostenlose und kostenpflichtige Angebote)
- › Datenmenge (Anzahl der Beschäftigten, deren Entgelte hinterlegt sind)
- › Art der Datenerhebung (Selbstauskunft durch Beschäftigte oder Auskunft über Personalabteilungen der Unternehmen)
- › Art der Datenauswertung (Differenzierung hinsichtlich Region, Branche, Unternehmensgröße, ...)
- › Abgrenzung und Anzahl der Aufgaben
- › Zielgruppe (Unternehmen, Privatpersonen, Sozial-/ Volkswirtschaft)



Benchmarks vergleichen nicht nur allgemeine Berufsbezeichnungen. Die Daten basieren auf der Zuordnung der Verdienste durch Personalabteilungen.

Andreas Feggeler

dem Statistischen Bundesamt (Destatis) mit dieser neu geschaffenen Statistik. Besondere Aufmerksamkeit widmet sie hierbei der Höhe der erfassten Entgelte von definierten Arbeitsaufgaben der Branche und den Unterschieden bei der Art der Datenerhebungen seitens der Behörden und der Verbände.

Ergänzend bezieht diese Arbeitsgruppe auch regelmäßig Angaben zu Verdiensten nach ausgewählten Berufen von der Bundesagentur für Arbeit als zweiter »amtlicher« Quelle. Grundlage dieser Daten ist das Meldeverfahren zur Sozialversicherung.

Wissen, was gezahlt wird! – Vergütungsstudien für Unternehmen und Verbände

Warum Vergütungsvergleiche sinnvoll sind

- › 20 bis 40 Prozent: So hoch ist der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten eines Unternehmens in der produzierenden Industrie. Im Dienstleistungssektor ist dieser Anteil signifikant höher.
- › Am Arbeitsmarkt orientierte Entgelte sind ein maßgeblicher Erfolgsfaktor bei der Fachkräftesicherung und -gewinnung.
- › Personalkosten und Entgelte in der richtigen Höhe sind daher ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Hierzu bietet das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. mit seiner langjährigen Erfahrung in der Konzeption, Durchführung und Auswertung von Verdienststatistiken sowie in der Zusammenarbeit mit Verbänden und Behörden maßgeschneiderte Vergütungsbenchmarks auch für Konzerne an.

Das ifaa ist insbesondere beim sensiblen Thema »Entgelt« ein bewährter und vertrauenswürdiger Partner!

Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie bieten bereits seit vielen Jahren in Kooperation mit dem ifaa maßgeschneiderte branchen- und regionalspezifische Vergütungsbenchmarks an. Bei den Angeboten wird mit großer Sorgfalt Wert auf einen der wichtigsten Schlüssel gelegt: die zuverlässige Vergleichbarkeit der Arbeitsaufgaben mit Kenntnis der Grundlage der erhobenen Daten einschließlich der berücksichtigten Entgelt-Komponenten – unsere Benchmarks vergleichen nicht nur allgemeine Berufsbezeichnungen. Die Daten basieren auf der Zuordnung der Verdienste durch Personalabteilungen und resultieren beispielsweise nicht auf Selbsteinschätzungen der Beschäftigten. ●

Literatur

Börkircher M, Bossemeyer A, Heßler A, Feggeler A, Gahmann A (2022) Zwei Jahre Corona und Kurzarbeit – Lessons Learned. Erfahrungen aus der M+E-Industrie in NRW und Norddeutschland. *Werkwandel* (3): 21-26

Bossemeyer A, Hentschel C, Feggeler A, Koczy A (2021) Das Entgeltbarometer der M+E-Industrie Norddeutschlands. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (241): 17-22

Börkircher M, Thielen J, Feggeler A (2020) Was kostet Arbeit in NRW? *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (238): 18-21

Feggeler A, Koczy A (2020) Benchmarking und Entgeltvergleiche. Zahlen | Daten | Fakten. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft.

Hannemann K, Kiourtides I, Feggeler A (2019) Benchmark Aufgabenbezogene Entgelte. Der Vergütungsvergleich des baden-württembergischen Arbeitgeberverbandes Südwestmetall. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (235):12-15

Schmidt W, Joachim T, Feggeler A (2018) Der Entgeltkompass – wissen, was gezahlt wird! *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (234): 29-32

Westerbeck P, Feggeler A (2017) Benchmarking zur Gestaltung der Vergütungsstrategie. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (229): 34-36

Kohler W, Mertel R, Schade N, Feggeler A (2016) Hessen, Pfalz und Saarland: Entgelt-Statistik in den M+E-Verbänden. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung* (226): 26-28

Autor



Dipl.-Ing. Andreas Feggeler

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung
ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.

Telefon: +49 211 542263-23

E-Mail: a.feggeler@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Andreas Feggeler ist überzeugt, dass maßgeschneiderte branchen- und regionalspezifische Vergütungs-Benchmarks Unternehmen großen Nutzen bringen.

ifaa-Veröffentlichungen zum Themenfeld **Entgelt und Vergütung**



ifaa-EDITION



Leistungsförderndes Entgelt erfolgreich einführen

Gestaltungshinweise und Umsetzungshilfen für den Einführungsprozess

PRAXISBROSCHÜRE



Kennzahlenbasiertes Leistungsentgelt

Gestaltungsmöglichkeiten zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg

ifaa-STUDIE



ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie 2023

Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung

FAKTENBLÄTTER



Geld allein macht nicht glücklich

Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung



Benchmarking und Entgeltvergleiche



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

Übersicht aller ifaa-Publikationen



www.arbeitswissenschaft.net/infoblatt-produkte

Praktisch und informativ – jetzt downloaden.

Arbeitsrecht

Die neue Entgelttransparenz-Richtlinie der EU

Mit weiteren Regularien zu mehr Transparenz?

Equal Pay – die EU zwingt den deutschen Gesetzgeber zum Handeln. Neue Bürokratie für Unternehmen droht.

Foto: tiagozr/stock.adobe.com



Die am 6. Juni 2023 in Kraft getretene Entgelttransparenz-Richtlinie der Europäischen Union soll die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Frauen und Männer bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit stärken. Ziel dieser Richtlinie ist es, europaweit dem Gender-Pay-Gap, also der geschlechtsspezifischen Entgeltlücke, durch mehr Transparenz von Entgeltstrukturen und entsprechenden Durchsetzungsmechanismen entgegenzuwirken. Zu erwarten sind jedoch noch mehr und engere Vorgaben für deutsche Unternehmen, insbesondere für KMU, sowie der Wegfall der Privilegien tarifgebundener Unternehmen. Der deutsche Gesetzgeber hat nun bis 2026 Zeit, die EU-Richtlinie in nationale gesetzliche Regelungen zu überführen.



Die neue Entgelttransparenz-Richtlinie der EU bürdet vor allem KMU neue Bürokratielasten auf.

Sven Hille

Entgeltgleichheit, Entgeltlücke und Entgelttransparenz

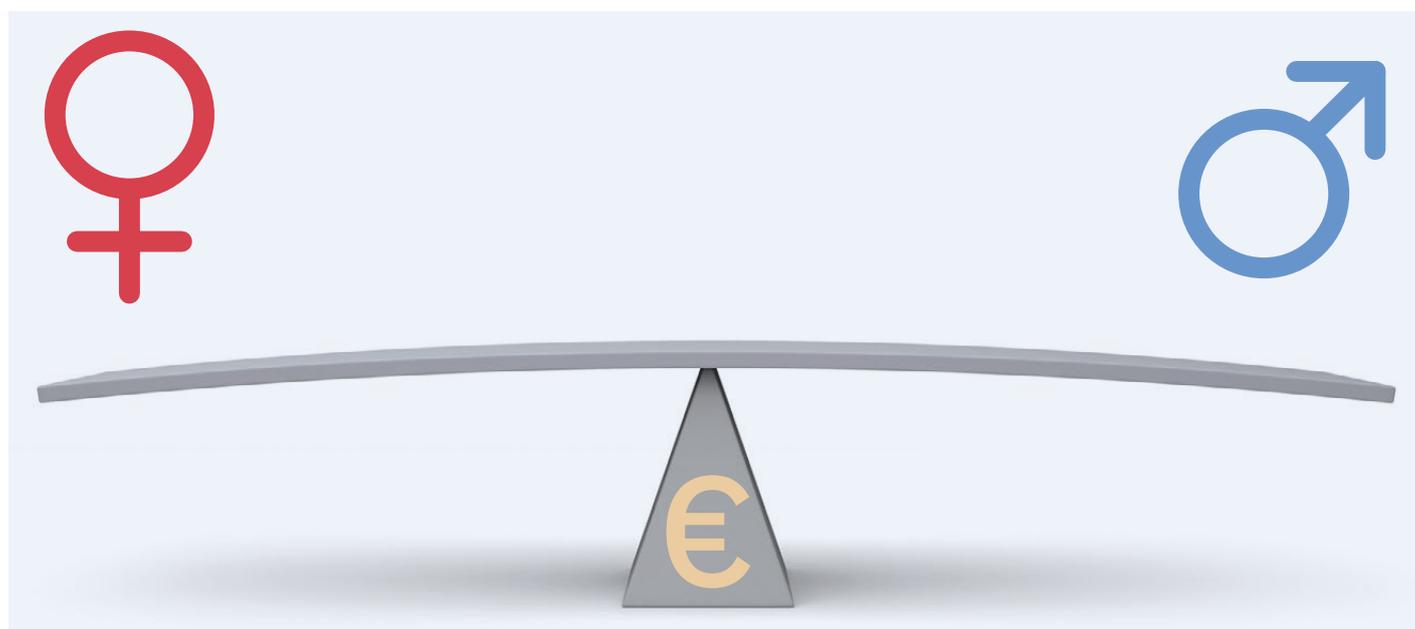
Der Begriff »Entgeltgleichheit« steht für den Grundsatz, dass gleiches Entgelt für eine gleiche oder gleichwertige Arbeit zu zahlen ist. Die aktuelle Debatte bewegt sich um die Frage der ungleichen Bezahlung von Männern und Frauen (Gender-Pay-Gap beziehungsweise Entgeltlücke).

Die Tarifverträge der Metall- und Elektroindustrie (Entgeltrahmenabkommen/ERA) berücksichtigen den Grundsatz der Gleichbehandlung durch die vereinbarten Arbeitsbewertungsverfahren bereits umfassend. Die Betrachtung und damit die Bewertung von Arbeitsaufgaben erfolgt in allen Tarifgebieten personenunabhängig und schafft somit auch eine entsprechende Transparenz im Entgeltsystem. Je nach Tarifgebiet werden die einzelnen Arbeitsaufgaben nach einem sum-

marischen oder einem analytischen Arbeitsbewertungsverfahren eingestuft. Diesen Einstufungen sind Entgeltgruppen zugeordnet. Bei richtiger Anwendung des Tarifvertrages ist es daher unerheblich, ob eine Arbeitsaufgabe durch männliche oder weibliche Beschäftigte ausgeübt wird, da ausschließlich die Arbeitsaufgabe bewertet wird.

Was ändert sich durch die neue Richtlinie für deutsche Unternehmen?

Die Transparenz soll nun bereits vor der Beschäftigung greifen. So müssen Unternehmen beispielsweise Bewerber vor der Beschäftigung durch



Entgeltgleichheit – gleiche Bezahlung bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit

Angaben in der Stellenausschreibung und damit vor dem Vorstellungsgespräch über das Einstiegsentgelt beziehungsweise die Entgeltspanne der ausgeschriebenen Stelle informieren; das vorherige Entgelt darf dabei nicht abgefragt werden. Weiterhin sind Unternehmen schon ab einer Größe von mehr als 250 Beschäftigten verpflichtet, jährlich – kleinere Unternehmen (zeitlich gestaffelt) alle drei Jahre – Daten zum geschlechtsspezifischen Entgeltgefälle bereitzustellen. Bei einer Entgeltdifferenz von mehr als fünf Prozent sind Maßnahmen in Form einer gemeinsamen Entgeltbewertung mit den Beschäftigtenvertretungen zu ergreifen. Der Auskunftsanspruch gilt nun betriebsgrößenunabhängig für alle Beschäftigten (Art. 7) und geht damit über das deutsche Entgelttransparenzgesetz, das Ausnahmen für Kleinbetriebe ermöglichte, hinaus (Tabelle). Für die Zukunft sind nun auch Schadenersatzansprüche verankert (Art. 16), wobei die Mitgliedsstaaten Sanktionen bei Pflichtverletzungen regeln (Art. 23) müssen. Damit greift die Entgelttransparenz-Richtlinie wesentliche Handlungsempfehlungen aus den Gleichstellungsberichten der Bundesregierung auf.

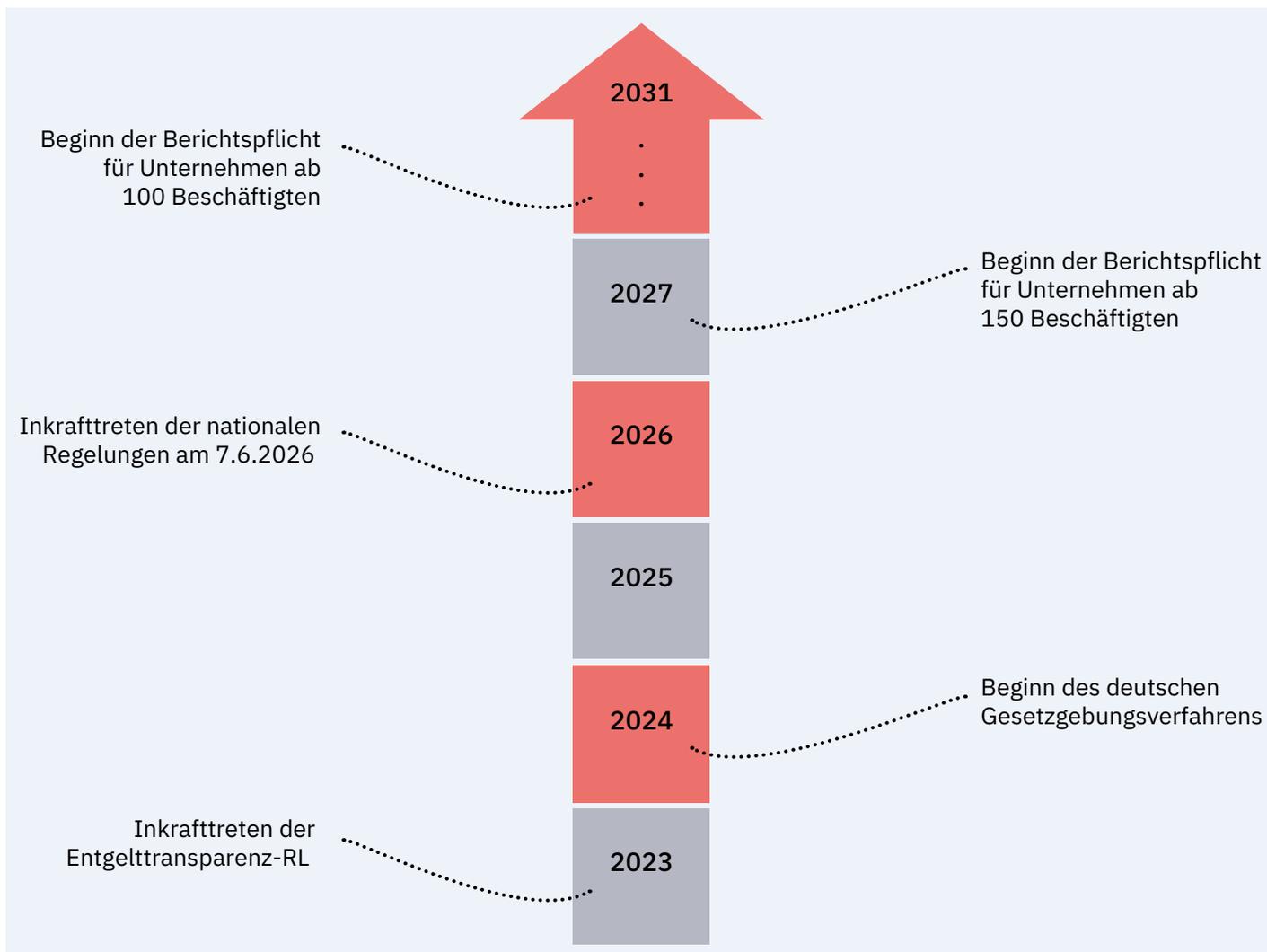
Wie diese Maßnahmen konkret ausgestaltet werden, ist Sache der deutschen Gesetzgebung. Deutschland hat bis Juni 2026 Zeit, die Vorschriften in nationales Recht umzusetzen und das 2017 in Kraft getretenen Entgelttransparenzgesetz entsprechend zu überarbeiten (siehe Zeitachse).

Fazit und Empfehlung

Es ist schon jetzt festzustellen, dass die Regelungen weit über die des Entgelttransparenzgesetzes hinausgehen und vor allem KMU bürokratisch weiter belasten. Insbesondere die geplante Abschaffung der Erleichterungen für tarifgebundene Unternehmen ist kritisch zu betrachten. Ob weitere Regularien die Lösung für entsprechende Herausforderungen bei der Entgeltgestaltung sind, bleibt fraglich. Denn der Unterschied in der Entgelthöhe ist maßgeblich damit zu erklären, dass sich Zeiten der Erwerbsunterbrechung, zum Beispiel durch die Erziehung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen, die Wahl des Arbeitsverhältnisses (Vollzeit/Teilzeit) und die Wahl des Berufs an sich besonders auswirken.

Entgelttransparenzgesetz	Entgelttransparenz-Richtlinie
Prüfverfahren Freiwillige Durchführung von Prüfverfahren in Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten.	In Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten: Verpflichtende Durchführung einer gemeinsamen Entgeltbewertung von Arbeitnehmervertretern & Arbeitgebern bei einem nicht zu rechtfertigenden Entgeltunterschied von 5 % und darüber.
Berichtspflicht Berichtspflicht für Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten mit dreijährlichem Berichtszeitraum und fünfjährlichem Berichtszeitraum für tarifgebundene & tarifanwendende Unternehmen.	Jährliche Berichterstattung für Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten und dreijährliche Berichterstattung für Unternehmen mit 150-249 Beschäftigten ab dem Jahr 2027. Dreijährliche Berichterstattung für Unternehmen mit 100–149 Beschäftigten ab dem Jahr 2031. Keine Ausnahmeregelungen für tarifgebundene Unternehmen.
Geltungsbereich Es gelten Ausnahmen für KMU bei der Anwendung von Transparenzinstrumenten sowie eine Angemessenheitsvermutung für tarifvertragliche Entgeltsysteme.	Regelungen gelten für alle Arbeitgeber und Beschäftigten im öffentlichen & privaten Sektor sowie für alle Stellenbewerber. Keine Ausnahmen für tarifgebundene oder tarifanwendende Unternehmen.
Transparenz vor der Beschäftigung Keine Regelungen.	Informationspflicht durch den Arbeitgeber (Entgelttransparenz) bereits vor der Beschäftigung in der Stellenausschreibung bzw. vor dem Vorstellungsgespräch über das Einstiegsentgelt bzw. dessen Spanne.
Auskunftsanspruch Auskunftsanspruch besteht für Beschäftigte in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten. Erleichterungen bei der Auskunftserteilung für tarifgebundene & tarifanwendende Unternehmen.	Auskunftsanspruch besteht unabhängig von der Unternehmensgröße. Auskunftsanspruch besteht bereits bei einem anderen Beschäftigten bei gleichzeitigem Wegfall der Vergleichsgruppe von mind. 6 Beschäftigten des anderen Geschlechts.

Tabelle: Wesentliche Regelungen des EntgTransG und der EU-Entgelttransparenz-Richtlinie im Vergleich (Auszug)



Geplante Zeitachse des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) zur Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie

Weiterführende Informationen

Richtlinie (EU) 2023/970 des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 10. Mai 2023 zur Stärkung der Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit durch Entgelttransparenz und Durchsetzungsmechanismen, Amtsblatt der Europäischen Union, L 132/21

Gesetz zur Förderung der Entgelttransparenz zwischen Frauen und Männern (Entgelttransparenzgesetz — EntgTranspG), vom 30. Juni 2017 (BGBl. I S. 2152)

Dritter Gleichstellungsbericht (2021): »Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten«

Zweiter Gleichstellungsbericht (2017): »Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten«

Erster Gleichstellungsbericht (2011): »Neue Wege — Gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf«

Der Unterschied in der Vergütung ist keine Frage der Entgeltgleichheit, sondern eher eine der Chancengleichheit. Eine mögliche Lösung besteht darin, auf politischer Ebene verbesserte Rahmenbedingungen (zum Beispiel Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten und -orte oder Ähnliches) zu schaffen, um nachhaltige Veränderungen voranzutreiben. ●

Autor



Dipl.-Päd. Sven Hille

Leitung Fachbereich Arbeitszeit und Vergütung

ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.

Telefon: +49 211 542263-34

E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de

www.arbeitswissenschaft.net

Sven Hille glaubt, dass die Umsetzung der EU-Richtlinie vor allem für KMU mehr Bürokratie bringen wird.

Impressum



Zeitschrift

WERKWANDEL – Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft
www.werkwandel.de

ISSN 2750-5669



Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56 // 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 54 22 63-0 // Telefax: +49 211 54 22 63-37

Standort WIRKsam Reallabor
euronova CAMPUS – Halle 6
An der Hasenkaule 10 // 50354 Hürth



Ansprechpartnerin ifaa/Leserservice/Abonnement

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Christine Molketin M. A.
Telefon: +49 211 54 22 63-26 // Fax: +49 211 54 22 63-37
www.arbeitswissenschaft.net



Redaktion

Carsten Seim // avaris konzept
Im Auftrag des ifaa – Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft e. V.
Telefon: +49 179 2043542



Layout

Claudia Faber
Telefon: +49 65 97 924 91 10

Titelfoto

Foto: © Parradee/stock.adobe.com

Bezug

Kostenloses E-Paper Registrierung unter www.werkwandel.de.
Leser können sich jederzeit unter diesem Link an- und abmelden.
Hinweise zum Datenschutz:
<https://www.arbeitswissenschaft.net/datenschutz/>

NEU

Die bewährten Titel zum Arbeits- und Sozialrecht aus der Düsseldorfer Schriftenreihe

Jetzt in neuer Auflage

Prof. Dr. Rainer Sieg

Arbeitsrecht – Leitfaden für alle Führungskräfte



eBook – ab 12/23: 15. Aufl., DIN A 4, 227 Seiten; 59,90 € inkl. MwSt.

Die kompakte, auf die wesentlichen Grundzüge konzentrierte Darstellung soll Führungskräften helfen, Fehler zu vermeiden, die zu unnötigen Arbeitsgerichtsprozessen, in extremen Fällen auch zu Ordnungswidrigkeiten und Straftaten führen können. Hierzu ist zumindest ein grober Überblick über die Leitlinien des Arbeitsrechts und die wesentlichen Inhalte der Arbeitsschutzvorschriften erforderlich.

Die Änderungen zur Rechtslage u.a. beim Nachweisgesetz, bei den Sozialversicherungsbeiträgen, Steuergrundlagen, Pfändungsfreigrenzen und Mindestlöhnen wurden eingearbeitet; ebenso die neueste BAG-Rechtsprechung zur Arbeitszeiterfassung, Befristung, Übertragung des Urlaubs, Schwerbehindertenvertretung und zum Aufhebungsvertrag. Neu aufgenommen wurde eine Darstellung des am 2. Juli 2023 in Kraft getretenen Hinweisgeberschutzgesetzes.

Sofortiger Download
im Online-Shop

www.duesseldorfer-schriftenreihe.de

Düsseldorfer
Sowka/Schiefer

WERKWANDEL

Das Arbeitsweltmagazin zur
Arbeitswelt von heute und morgen.



Melden Sie sich jetzt für das kostenlose E-Paper an:

<https://www.arbeitswissenschaft.net/werkwandel>