

12.2 Auswählen von Kriterien zur Festlegung der Entgelthöhe

12.2.1 Kriterien der Entgeltbemessung

Ganz grundsätzlich betrachtet ist das Entgelt die Gegenleistung, die der Mitarbeiter für seine geleistete Arbeit erhält. Vor diesem Hintergrund wird der Lohn von verschiedenen Faktoren beeinflusst:

- Art der Arbeit bezüglich des Schwierigkeitsgrades, der Rahmenbedingungen, des Vorliegens von Besonderheiten (Schichtarbeit z. B.),
- Arbeitsleistung des Mitarbeiters,
- soziale Stellung des Mitarbeiters (mit dessen Lebensalter, Familienstand und Betriebszugehörigkeit),
- Branche,
- tarifliche Bindung des Unternehmens,
- regionale Gegebenheiten, wie Großstadt oder Flächenregion.

Neben den rechtlichen Grundlagen ist die tatsächliche Bewertung der Arbeit ein wesentlicher Einflussfaktor. Für die Mitarbeiter ist diese Bewertung häufig nicht nachvollziehbar, da sie in den üblichen und weit verbreiteten Lohngruppen »verschwindet«. Wie die Tarifpartner oder Arbeitgeber direkt zu diesen Lohngruppen gekommen sind, ist für den Mitarbeiter nicht mehr transparent. Hinzu kommt die subjektive Sichtweise, dass der Techniker seine Arbeit als wesentlich »wertvoller« einschätzt als die kaufmännische Tätigkeit – und umgekehrt.

Bei der **Arbeitsbewertung** steht zunächst die Frage im Raum, ob der Arbeitsplatz oder die Arbeitskraft, also der einzelne Mitarbeiter selbst, bewertet werden soll. Verrichten in einem Unternehmen viele Menschen eine vergleichbare Arbeit mit gleichen Anforderungen, so bietet es sich an, die Arbeitsplätze zu bewerten. Dies ist in einem Produktionsbetrieb mit mehreren parallel laufenden Linien, Gruppen oder Fertigungssegmenten möglich (zur Arbeitsbewertung siehe noch Abschn. 12.2.2).

Steht allerdings die individuelle Leistungskraft, Kreativität und Berufserfahrung im Vordergrund, so sollte der einzelne Stelleninhaber bewertet werden.

Beispielhaft sei hier die Entwicklungsabteilung eines Unternehmens genannt, innerhalb der eine individuelle Bewertung in der Natur der Sache liegt. Hier wird auch deutlich, dass es durchaus Sinn macht, in einem Unternehmen unterschiedlich zu bewerten, denn:

Ungleiche Dinge gleich zu behandeln ist Gleichmacherei und keine Gerechtigkeit!

12.2.1.1 Formen der Arbeitsentgelte

Nachdem die Bewertung der Arbeitsplätze oder Stellen durchgeführt ist, bieten sich nun verschiedene Formen der Arbeitsentgelte an. Grundsätzlich muss dabei bedacht werden, dass Entgelte neben anderen Faktoren eine stark motivierende Wirkung auf Mitarbeiter haben und der Unternehmenserfolg daher stark von ihnen beeinflusst wird.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Lohn und Gehalt regelmäßig, mit entsprechenden Erhöhungen gezahlt oder ob an das Geschäftsergebnis und/oder die individuelle Leistungen der Mitarbeiter gekoppelt wird.

Viele Entgeltarten sind **nicht** oder wenig leistungsfördernd, z. B.

- alters- oder dienstzeitabhängige Gehaltserhöhungen,
- »regelmäßiges« Urlaubs- oder Weihnachtsgeld,

- betriebliche Altersversorgung,
- Überstundenzuschläge,
- tarifliche Erhöhungen,
- vermögenswirksame Leistungen.

Zeitgemäße Entlohnungssysteme, die Qualität, Effizienz und Deckungsbeitragsorientierung in den Vordergrund stellen, schaffen hingegen bei vielen Mitarbeitern ein **unternehmensorientiertes** Denken und Handeln. Sie berücksichtigen

- Unternehmenswachstum und Gewinn,
- langfristigen Erfolg,
- Hochleistungsdenken,
- Wettbewerbsvorteile,
- Kundenorientierung,
- qualitative und quantitative Geschäftszielerreichung,
- kontinuierliche Verbesserung der Produktion und der Abläufe,
- Teamerfolg.

Aus all dem folgt, dass sich das **ideale** Entlohnungssystem aus den Komponenten

- Grundgehalt,
- individuelle oder teamorientierte Leistungsprämie und
- Beteiligung am Geschäftserfolg

zusammensetzt.

Eine verbreitete, direkte Entlohnungsform ist der **Zeitlohn**. Er wird für eine bestimmte Zeiteinheit (Stunden, Tage, Wochen oder Monate) gezahlt. Bei dieser Entlohnungsform besteht kein direkter Bezug zur Leistung des Mitarbeiters. Hier sind die Führungskräfte gefordert, die Leistung über die Motivation oder den Einsatz anderer Führungsmittel einzufordern.

Zur Ermittlung des Bruttolohns wird der Lohnsatz der Zeiteinheit mit der Anzahl der Zeiteinheiten für den Zahlungszeitraum multipliziert.

Beispiel:

$$\text{Stundenlohn} \cdot \text{Wochenstunden} = \text{Wochenlohn}$$

$$15,30 \text{ €} \cdot 40 \text{ Std.} = 612 \text{ €}$$

Die Vorteile des Zeitlohns ohne Leistungszulage sind

- einfache Abrechnung,
- schonender Umgang mit Betriebsmitteln,
- geringere Belastung der Mitarbeiter,
- dadurch Minderung von Fehlzeiten und Unfallhäufigkeit,
- Konzentration auf die Qualität.

Der fehlende Leistungsanreiz des Zeitlohns kann durch **Leistungszulagen** ausgeglichen werden. Die Zulagen werden meistens als Prämien für

- Qualität,
- bestimmte Mengen,
- Pünktlichkeit,
- Anwesenheit zu »ungünstigen« Zeiten und
- Einsparungen

gezahlt.

Ein unmittelbarer Leistungsbezug besteht beim **Akkordlohn**. Voraussetzungen für die Akkordzahlungen sind:

- Die Arbeit muss bekannt, wiederkehrend sowie leicht und exakt messbar sein;
- die Abläufe müssen gesichert und den Mitarbeitern bekannt sein;
- die Quantität muss vom Mitarbeiter zu beeinflussen sein.

Der **Akkordrichtsatz** setzt sich aus dem Grundlohn und dem Akkordzuschlag, der häufig etwa 20 % beträgt, zusammen.

Die Vorteile des Akkordlohns sind in

- der erhöhten Arbeitsleistung,
- dem Ausschluss des Firmenrisikos bei Minderleistungen und
- der einfachen und sicheren Kalkulation

zu sehen.

Vorteile ziehen aber meistens auch Nachteile mit sich. In diesem Falle sind dies

- starke Anspannung der Arbeitskräfte,
- übermäßige Belastung der Arbeitsmittel und
- Einbußen in der Qualität, bzw. erhöhter Aufwand, diese zu gewährleisten.

Beim Akkordlohn unterscheidet man den Stück- oder Geldakkord und den Zeitakkord.

Beim **Stückakkord** wird ein bestimmter Geldbetrag für die Arbeitsleistung in Ansatz gebracht, der so genannte Akkordsatz. Zur Ermittlung dieses Akkordsatzes wird für eine Leistungseinheit die Normalzeit vorgegeben. Hierbei handelt es sich um eine Vorgabezeit, die unter Berücksichtigung der Rüst- und Ausführungszeit ermittelt wird.

Beispiel:

Beträgt der Stundenlohn eines Mitarbeiters 13,80 €, der Akkordzuschlag 15 % und die Vorgabezeit 6 Minuten, so wird der Akkordsatz wie folgt berechnet:

$$\frac{13,80 + 13,80 \cdot 0,15}{10} = 1,587 \text{ €/Stück}$$

Der Akkordlohn für den Mitarbeiter wird errechnet, indem man die geleistete Menge mit dem Akkordsatz multipliziert. Fertigt also der Mitarbeiter in der Stunde 13 Teile statt der errechneten 10, so erhält er einen Akkordlohn von 20,63 €.

Die Nachteile beim Stückakkord sind darin zu sehen, dass der Mitarbeiter die Zeitvorgabe nicht direkt erkennt und bei Änderung des Stundenlohns, z. B. bei Tarifänderungen, das gesamte Akkordgefüge neu berechnet werden muss.

Anders verhält es sich beim **Zeitakkord**. Hier werden die festgesetzten Zeiteinheiten pro Stück gutgeschrieben, die der Vorgabezeit entsprechen. Dieser Akkordlohn berechnet sich wie folgt:

$$\text{Geleistete Menge} \cdot \text{Vorgabezeit} \cdot \frac{\text{Akkordrichtsatz}}{60}$$

Beispiel:

Mit den zugrunde gelegten Zahlen wird dieser Akkordlohn wie folgt berechnet:

$$13 \cdot 6 \cdot \frac{13,80 + 13,80 \cdot 0,15}{60} = 20,63 \text{ €}$$

Beim Zeitakkord ist die Zeitvorgabe für den Mitarbeiter direkt zu erkennen. Bei Veränderung des Stundenlohns ist nur der Minutenfaktor zu ändern. Aus diesen Gründen ist der Zeitakkord weiter verbreitet als der Stückakkord.

Akkordlohn wird entweder als Einzel- oder als Gruppenakkord gezahlt, wobei die Berechnung sich nicht unterscheidet.

Bei der Zahlung von **Gruppenakkord** müssen aber bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, da es sonst zu Spannungen in der Gruppe kommt:

- Die Gruppe muss überschaubar und gefestigt sein;
- die Arbeiten müssen vergleichbar sein;
- die Leistungsunterschiede dürfen nicht zu groß sein;
- die Entlohnung muss transparent und für alle nachvollziehbar sein.

Sind diese Voraussetzungen gegeben, so hat der Gruppenakkord folgende Vorteile:

- Die Arbeitsverteilung kann optimiert werden;
- die Mitarbeiter kontrollieren und motivieren sich gegenseitig;
- die Kooperation wird verstärkt.

Eine weitere leistungsabhängige Entlohnungsform ist der **Prämienlohn**. Er wird dann gezahlt, wenn die Ermittlung der Akkordfaktoren zu aufwändig ist oder aufgrund fehlender Fachkräfte nicht durchgeführt werden kann. Voraussetzung für seine Anwendung ist aber, dass das Arbeitsergebnis vom Mitarbeiter beeinflusst werden kann.

Während beim Akkord allein die Menge betrachtet wird, können beim Prämienlohn andere Komponenten wie Qualität, Materialersparnis, Maschinennutzungsgrad und Deckungsbeitragshöhe einbezogen werden. Der Prämienlohn besteht aus einem leistungsunabhängigen Grundgehalt und der leistungsabhängigen Prämie. Diese kann individuell oder als Gruppenprämie berechnet werden.

Beim Prämienverlauf unterscheidet man i. d. R. vier Formen.

- **Degressiver Prämienverlauf:** Hier sollen möglichst viele Mitarbeiter einen erkennbaren Anfangerfolg haben, der im weiteren Verlauf abgebaut wird.
- **Progressiver Prämienverlauf:** Bei diesem Verlauf kommen die Mitarbeiter nur langsam in den Genuss einer Prämiensteigerung, was sie zu einer hohen Leistungserbringung bewegt.
- **S-förmiger Prämienverlauf:** Dabei wird eine punktuelle Leistung um den Wendepunkt des »S« angestrebt. Darunter und darüber liegende Leistungen werden geringer prämiert.
- **Proportionaler Prämienverlauf:** Hier wird die Mehrleistung der Mitarbeiter linear entlohnt.

12.2.1.2 Entgeltberechnung

Für die Entgeltermittlung und die entsprechende Aufbereitung spielt die Brutto- und Nettoberechnung eine wesentliche Rolle.

Unter **Bruttoentgelt** versteht man

- alle regelmäßigen oder wiederkehrenden Vergütungsbestandteile in Geldwerten,
- Sachbezüge wie Firmen-Kfz., Spesen, Warenrabatte,
- steuerfreie Bezüge, wie Mutterschafts- und Kurzarbeitergeld,
- pauschalbesteuerte Bezüge wie Aushilfs- oder Geringentgelte.

Zieht man von diesem Bruttoentgelt die steuerlichen Freibeträge ab, so erhält man das **steuerpflichtige** Bruttoentgelt.

Um auf das **Nettoentgelt** zu kommen, müssen folgende Abzüge berücksichtigt werden:

- **Lohnsteuer** entsprechend der individuellen Lohnsteuerklasse, die sich nach dem Familienstand und dem anrechenbaren Kinderfreibetrag richtet,
- ggf. **Kirchensteuer**, die je nach Bundesland 8 bzw. 9 % beträgt,
- sonstige **Annexsteuern** (Steuern, die auf Basis der Einkommensteuer und zugleich mit dieser erhoben werden, z. Zt. Solidaritätsbeitrag),
- **Sozialversicherungsbeiträge** hälftig zur Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung (die Beiträge zur Unfallversicherung trägt der Arbeitgeber allein auf prozentualer Basis zur Lohnsumme).

Zieht man vom Nettobetrag noch die betrieblichen oder individuellen Zahlungen für vermögenswirksame Leistungen (VwL) oder betriebliche Unterstützungskassen ab, so erhält man den **Auszahlungsbetrag**.

Unter dem Begriff »**Geringfügig Beschäftigte**« versteht man einerseits kurzzeitig Beschäftigte, die zeitlich befristet bis maximal 2 Monate oder 50 Arbeitstage innerhalb eines Kalenderjahres arbeiten und die geringfügig entlohnnten Beschäftigten, die regelmäßig ein Arbeitsentgelt von monatlich nicht mehr als 400 € erhalten.

Der Gesetzgeber hat mit Wirkung vom 01.04.2003 das Recht der geringfügig Beschäftigten geändert: Neu ist seit dem o. a. Zeitpunkt der Grenzwert von 400 € und die Tatsache, dass die wöchentliche Arbeitszeit bei den geringfügig entlohnnten Beschäftigten nicht mehr maßgeblich ist. Eine Entgeltgrenze für kurzzeitig Beschäftigte gibt es weiterhin nicht.

Geht ein Arbeitnehmer einer Hauptbeschäftigung nach und ist nebenbei geringfügig entlohnt tätig, so werden diese beiden Beschäftigungsverhältnisse sozialversicherungsrechtlich nicht mehr zusammengeführt. Bei mehreren geringfügigen Beschäftigungen neben einer Hauptbeschäftigung bleibt eine sozialversicherungsfrei.

Geringfügig Entlohnte unterliegen der Lohnsteuerpflicht. Diese kann vom Arbeitgeber pauschal gezahlt werden.

12.2.1.3 Entgelte und Betriebsverfassungsgesetz

Die Mitbestimmung bei der Entgeltspolitik ist im Wesentlichen in § 87 BetrVG geregelt.

Danach hat der Betriebsrat (§ 87 Abs. 1 Ziff. 4 BetrVG) ein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich des Zeitpunktes, des Ortes und der Art der Auszahlung, wenn gesetzliche oder tarifliche Regelungen nicht bestehen oder die betrieblichen Regelungen günstiger sind.

Nach den Ziffern 10 und 11 hat er ferner ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere beim Aufstellen und Ändern von Entlohnungsgrundsätzen und -methoden und bei der Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen oder vergleichbaren Entgelten.

Ein weiteres, indirekt die Lohngestaltung beeinflussendes Mitbestimmungsrecht ist in Ziffer 6 aufgeführt. Danach bestimmt der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mit. Hierzu zählen Zeiterfassungsgeräte oder z. B. Mengenschreiber.

Kommt es in den vorgenannten Punkten bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber nicht zu einer Einigung, so entscheidet der Spruch der Einigungsstelle, § 87 Abs. 2 BetrVG.

In § 77 Abs. 3 BetrVG ist geregelt, dass Arbeitsentgelte oder sonstige Arbeitsbedingungen, die in Tarifverträgen vereinbart sind, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein können, wenn nicht ausdrücklich eine so genannte **Öffnungsklausel** im Tarifvertrag enthalten ist.

12.2.2 Entgeltermittlung

Im Folgenden werden die wichtigsten **Arbeitsbewertungsverfahren** dargestellt.

Für kleine, überschaubare Unternehmen bietet sich die »**Summarische Arbeitsbewertung**« an. Dabei werden die Arbeitsplätze insgesamt miteinander verglichen und aufgrund einfacher Wertfaktoren in eine Rangfolge eingestellt.

Eine andere, etwas aufwändigere Methode ist das **Paar-Vergleichsverfahren**, bei dem jeder einzelne Arbeitsplatz mit jedem anderen verglichen wird. Bei jedem Vergleich erhält der jeweils höher bewertete Arbeitsplatz einen Punkt. Die Summe der Punkte eines jeden Arbeitsplatzes bildet dann die Basis für die Reihenfolge der Entlohnung. Die Objektivität wird mit diesem Verfahren zwar erhöht, aber auch der Bearbeitungsaufwand. Das Verfahren ist für eine Betriebsgröße bis zu zwanzig verschiedenen Arbeitsplätzen geeignet.

Ein weiteres Verfahren im Rahmen der summarischen Arbeitsbewertung ist das **Peer Ranking**. Bei dieser Methode werden die Arbeitsplätze verschiedener Personen oder Interessengruppen in eine jeweilige Rangfolge gestellt, miteinander verglichen und aufgrund des ermittelten Durchschnittswertes in eine endgültige Reihenfolge gebracht. Bewerter können dabei der Unternehmensleiter, Vertreter einzelner Hierarchiegruppen, ein Betriebsratsmitglied oder auch ein externer Berater sein. Dieses Verfahren ist für Betriebe bis zu dreißig Arbeitsplätzen geeignet.

Sollen bei der Bewertung der Arbeitsplätze zwei Bewertungskomponenten berücksichtigt werden, so kann eine **Bewertungsmatrix** eingesetzt werden. In dem folgenden Beispiel werden die Komponenten »Ausbildungs- und Erfahrungsgrad« und »Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens« berücksichtigt. Je weiter ein Mitarbeiter nach oben und nach rechts eingeordnet wird, desto höher ist sein Gehalt angesiedelt. Dieses Verfahren ist für Betriebe mit bis zu fünfzig Mitarbeitern geeignet.

	Einfache Arbeiten werden erledigt	Qualifizierte Arbeiten werden durchgeführt	Neben der Arbeit auch Führungsverantwortung	Bereichsverantwortung	Gesamtverantwortung
Studium und Managementenerfahrung					
Hochschulabschluss erforderlich					
Berufsausbildung absolviert					
Angelerntes Berufswissen					
Keine Ausbildung erforderlich					

Bewertungsmatrix

In größeren Unternehmen mit vielschichtigen Arbeitsplätzen sind die vorgenannten Verfahren nicht praktikabel. Hier wird die »**Analytische Arbeitsbewertung**« eingesetzt. Der Begriff deutet schon darauf hin, dass bei diesen Verfahren die Arbeitsplätze einer Analyse unterzogen werden. Der kritische Punkt bei diesem Vorgehen ist die Auswahl der Wertfaktoren. Es sollten dies Faktoren sein, die nur geringen Schwankungen unterliegen. Es gibt verschiedene Modelle, die sich in der Praxis bewährt haben:

Das **HAY-System** bewertet

- **Wissen** mit den Unterpunkten
 - Grundkenntnisse,
 - Management-Wissen,
 - soziale Kompetenz;
- **Denkleistung**, d. h.
 - Denkraum,
 - Denkanforderungen;

- **Verantwortlichkeit**, d. h.
 - Handlungsfreiheit,
 - Einfluss auf die Größenordnung,
 - Einfluss auf das Gesamtergebnis.

Das **Genfer Schema** bewertet

- Können,
- Verantwortung,
- Belastung,
- Arbeitsbedingungen.

Die Arbeitsbewertung nach **REFA** berücksichtigt

- Kenntnisse,
- Geschicklichkeit,
- Verantwortung,
- geistige Belastung,
- muskuläre Belastung,
- Umgebungseinflüsse.

Bei der Auswahl und Gewichtung der einzelnen Wertfaktoren sollten die Mitarbeiter in Hinblick auf die spätere Akzeptanz des Systems mit einbezogen werden. Der Betriebsrat bestimmt bei der Einführung einer Arbeitsbewertung nach § 87 Abs. 1 Ziff. 10 BetrVG mit.

Im Rahmen der analytischen Arbeitsbewertung gibt es verschiedene Verfahren. Eines ist das **Rangreihenverfahren**. Dabei werden für die einzelnen Wertfaktoren separate Rangreihen aufgestellt. Die Rangreihen können dann noch Multiplikatoren bekommen, die bewirken, dass einzelne Faktoren, bezogen auf ihre Bedeutung, ein besonderes Gewicht bekommen. Die Summe der Einzelgewichtungen ergibt dann den Gesamtwert der Stelle.

Stelle	Können	Verantwortung	Belastung	Arbeitsbedingungen	Gesamt	Rang
A	9	12	3	1	25	1
B	6	10	2	2	20	4
C	7,5	8	1	4	20,5	2
D	3	4	5	3	15	5
E	4,5	6	4	6	20,5	2
F	1,5	2	6	5	14,5	6
Multiplikator	1,5	2				

Rangreihenverfahren

Ein weiteres analytisches Verfahren ist das **Stufenwertzahlverfahren**. Hier wird für jede Anforderung an die Stelle eine Punktwertreihe angelegt. Auch hier kann ggf. eine Gewichtung mit eingebaut werden. Die Summe der Wertzahlen ergibt dann den Gesamtwert der Stelle, der dann über einen Lohnfaktor in die Lohnhöhe umgerechnet bzw. in eine Lohn-tabelle eingearbeitet wird. Dieses Verfahren ist in der Wirtschaft weit verbreitet, da sich die ermittelte Wertzahl leicht in Lohn umrechnen lässt und die Objektivität der Arbeitsbewertung weitestgehend erreicht wird.

Zum Steuerwertzahlverfahren folgt noch eine Abbildung:

Stufe	Wertzahl	Anforderungsart	Wertzahl
sehr gering	0	Kenntnisse	6
gering	2	Geschicklichkeit	2
Durchschnitt	4	Verantwortung	6
stark	6	Geistige Belastung	8
sehr stark	8	Muskuläre Belastung	2
		Rahmenbedingungen	2
		Gesamtwert	26

Stufenwertzahlverfahren

12.2.3 Betriebswirtschaftliche Auswirkungen der Entgelte

Die betriebswirtschaftliche Beurteilung der Personalaufwendungen mit Hilfe von Kennzahlen wurde bereits in Abschnitt 1.7.3.2.1.1 behandelt.