

Elemente der Entgeltgestaltung

Tarifliches Basiseinkommen und übertarifliche Leistungsanreize

Sonderprämie
Erfolgsbeteiligung
Bonuszahlung
Gratifikation etc.

Jahressonderzahlung

13. Monatseinkommen
(nach Tarifvertrag)

Sonstige „persönliche“
Zulagen aus Pflichten
des Arbeitsvertrages

- Anwesenheitsprämien
- Leistungsprämien

kündbar oder Widerrufbar,
anrechenbar auf
Tariferhöhungen

Übertarifliche Zulagen auf
kollektivrechtlicher Basis

- Lohnungsgrundsätze +
Methoden Leistungsermittlung
(§ 87 Abs. 1 Ziff. 10/11 BetrVG)
- Beurteilungsgrundsätze
(§ 94 Abs. 2 BetrVG)

Rechtliche Rahmenbedingungen

- Gleichbehandlung
- Diskriminierungsverbot

tarifliche Zulagen

- Mehrarbeit
- Schichtarbeit
- Wochenendarbeit
- Erschwernisse

Leistungslohn

- Akkordlohn
- Prämienlohn

Tariflohn /- gehalt
Stundenlohn oder
Monatslohn

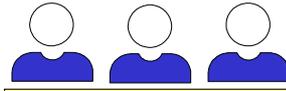
gestaffelt nach
Entgeltgruppen



Die Rechte des Betriebsrates

bei der Einführung und Veränderung leistungsorientierter Vergütung

§§



BR

Mitbestimmung

Information und Beratung

§ 90
Veränderung der
Arbeitsumgebung

§ 92
Personalplanung

§§ 96, 97
Maßnahmen der
Berufsbildung

§ 87 Abs. 1 Zif. 10 /11
Entgelte etc.

§ 94 Beurteilungen

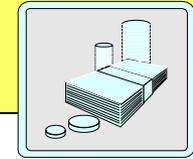
§ 97 Abs.2 Einführung
von Berufsbildung
§ 98 Durchführung
der Berufsbildung

sobi Ansichtsexemplar



Fragen der betriebliche Lohngestaltung

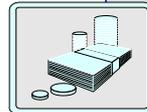
§ 87 Abs.1 Ziff. 10 BetrVG



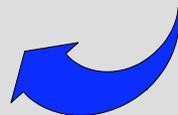
Mitbestimmungsbereich

Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen,
Einführung und Anwendung neuer
Entlohnungsmethoden sowie deren
Änderung

Lohn = alle Leistungen mit
Entgeltcharakter



- ➔ **übertarifliche Zulagen (auch freiwillige)**
- ➔ **Ergebnisbeteiligung**
- ➔ **Prämien**
- ➔ **andere Geld**
- ➔ **und Sachleistungen**



Mitbestimmungsaufgaben

Der AG bestimmt den finanziellen
Rahmen und den Personenkreis allein

sobi Ansichtsexemplar

Der AG regelt die Verteilungskriterien -
es geht um die Lohngerechtigkeit

- Methoden der Arbeitsbewertung (analytische
und / oder summarische Arbeitsbewertung)
- bei Anrechnung von Tariflohnerhöhungen,
wenn sich die Verteilungsgrundsätze ändern

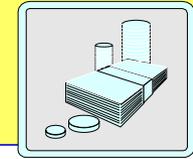


**Mitbestimmung bei außer-
tariflichen (AT) Angestellten**

Bildung der Gehaltsgruppen
Festlegung des Abstands zum TV



Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze



§ 87 Abs.1 Ziff. 10 BetrVG

Mitbestimmungsbereich

alle Entgeltformen, bei denen eine unmittelbare Beziehung zwischen Leistung und Entgelt besteht

➔ Geldakkord



➔ Zeitakkord



➔ Unterscheidung Einzel- und Gruppenakkord

➔ Prämienlohn

➔ vergleichbare leistungsbezogene Entgelte wie Zulagen

➔ Provisionen

Mitbestimmungsaufgaben

➔ Festlegung der Ermittlungsmethode

➔ Festlegung des Zeitfaktors

➔ Festlegung des Geldfaktors

➔ Festlegung der Prämienart

➔ Bezugsgröße

➔ Anknüpfungspunkten

➔ Festlegung der Leistungsbewertungsgrundsätze

sobi Ansichtsexemplar



Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen

BetrVG § 82

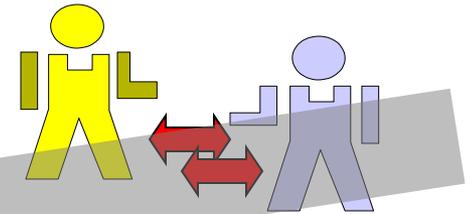
und ihr rechtlicher Hintergrund



Arbeitnehmer haben das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die ihre Person betreffen, (...) gehört zu werden. Sie sind berechtigt, Stellung zu nehmen und Vorschläge (...) zu machen.

Sie können verlangen, dass (...) die Leistungsbeurteilung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten mit ihnen erörtert werden.

Sie können ein Mitglied des BR hinzuziehen (...)



sobi Ansichtsexemplar

(...) Die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze bedarf der Zustimmung des Betriebsrates. Kommt keine Einigung zustande ---> Einigungsstelle !

BetrVG § 94



Es geht hier um die die Bewertung des Verhaltens und der Leistungen der AN nach einheitlichen Kriterien
Alle Verfahren mit Beurteilungscharakter
Regelung von Verfahrensfragen
Auch an einem Fragebogen / Check-Liste ausgerichtetes Führungsgespräch ist mitbestimmungspflichtig



Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätze

§ 94 BetrVG

Personalfragebögen und Beurteilungsverfahren, die Aufschluss über die **Person, Kenntnisse und Fähigkeiten** des Befragten oder Beurteilten geben sollen, bedürfen der Zustimmung des Betriebsrates

Frage-
bogen

Personalfragebogen

Schutz der Persönlichkeitsrechte des ArbN
unzulässige Fragen bei der Einstellung:

- Gewerkschaft
- Konfession
- AIDS-Infektion
- Schwangerschaft
- Vorstrafen

zulässige Fragen:

- Schwerbehinderung
- Krankheiten und Vorstrafen bezogen auf den Arbeitsplatz

Aber: der AG muss ein berechtigtes Interesse nachweisen

sachbezogene Arbeitsplatzerhebungsbögen sind mitbestimmungsfrei

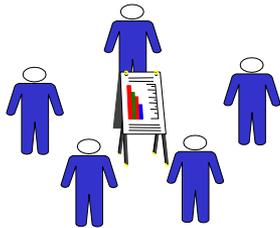
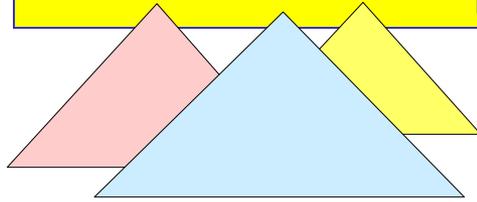
Beurteilungsverfahren

- ➔ bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze hat der BR mitzubestimmen
- ➔ Festlegung von Klassifikationsmerkmalen
- ➔ Bewertung und Gewichtung
- ➔ Verfahrensregelungen (z.B. Beschwerderechte)

kommt keine Einigung zustande, so entscheidet die Einigungsstelle



Personalbeurteilung



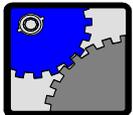
was wird beurteilt?

soziale Kompetenzen

Teamfähigkeit,
soziale Wahrnehmung,
Konfliktfähigkeit etc.

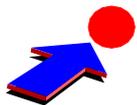


personale Kompetenzen
Kreativität,
Eigeninitiative,
Reflexionsfähigkeit etc.



fachliche Kompetenzen

Überblickswissen,
Fachwissen,
Psychomotorisch
Fähigkeiten,
Erfahrungen



vereinbarte Leistungsziele

Mit welchen Zielen?

- Personalentwicklung
- variable Vergütung
- Instrument der Personalführung
z.B. Führen durch Zielvereinbarungen

mit welchen Methoden?

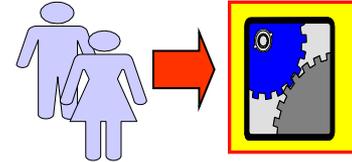
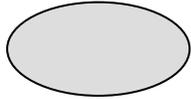
- ⇒ Beurteilung durch den Vorgesetzten
- ⇒ psychologische Tests und Prüfungen
- ⇒ Assessment-Center (Gruppentest)

sobi Ansichtsexemplar



Mitbestimmung des Betriebsrates

bei Personalfragebogen und Beurteilungsverfahren



Standardisierte Verfahren, z.B.

bei der Bewerbung und Einstellung

- Fragebogen
- allgemeine Übungsaufgaben
- psychologische Tests
- persönliche Daten und
- Angaben im Arbeitsvertrag
- und Personalunterlagen

Teilweise standardisierte
sobi Ansichtsexemplar
Verfahren, z.B.

- strukturiertes Einstellungsgespräch (mit Checkliste)
- Assessment-Center

Offenes Verfahren, z.B.

- Einstellungsgespräch
- Gruppen-Gespräch
- Inhalt des Arbeitsvertrages (Arbeitsaufgabe und -bedingungen)

Elektronische Erfassung von Daten ?
Immer Mitbestimmung !!



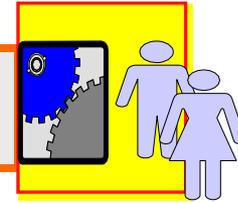
Mitbestimmung des Betriebsrates

bei Personalfragebogen und Beurteilungsverfahren

Standardisierte Verfahren, z.B.

- Fragebogen
- Beurteilungsbogen
- Übungsaufgaben
- psychologische Tests

während des bestehenden
Arbeitsverhältnisses



Teilweise standardisierte Verfahren, z.B.

- Beurteilungsgespräch
- mit Check-Liste
- mit Leitfaden
- strukturiertes Gespräch
- Zielvereinbarung
- Assessment-Center

Offenes Verfahren, z.B.

- unstrukturiertes
Mitarbeitergespräch
- Team- oder Gruppen-
gespräch
- offenes Mitarbeiter-
entwicklungsgespräch

Elektronische Erfassung von Daten ?
Immer Mitbestimmung !!



Unternehmensziele beim Beurteilungsverfahren

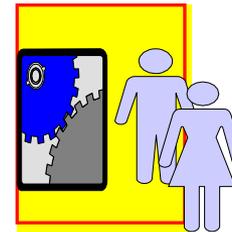
Gegenüber Führungskräften

- Veranlassung zur
 - Bewertung und
 - Erfolgskontrolle
- Veranlassung zur Auseinandersetzung mit eigenen MA
- Rückmeldung über Qualität
 - von Führungs- und
 - Leistungsverhalten



Gegenüber Mitarbeitern

- **Optimierende Funktion**
 - Leistung wird überprüft
 - Leistungsverbesserung
 - Folgen für Vergütung und Arbeitsverhältnis
- **Motivierende Funktion**
 - beruflicher Aufstieg
 - mehr Entgelt
 - Diskussion betrieblicher Probleme
 - Entwicklung von Potentialen

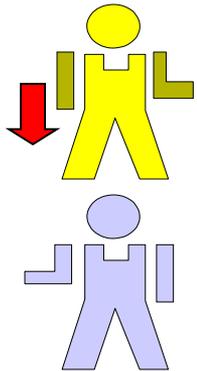
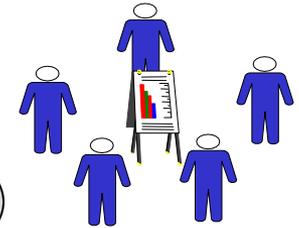


sobi Ansichtsexemplar



Welche Arten von Führungsgesprächen gibt es?

Zwischen autoritären und kooperativen Verhaltensmustern

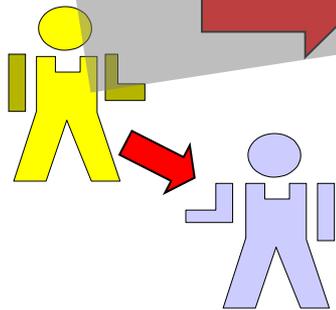


Direktives Mitarbeitergespräch

- Mitteilung von Entscheidungen z.B. beim "Beurteilungsgespräch"
- Inhalte und Fragen richten sich einseitig vom Vorgesetzten an MitarbeiterIn
- Dauer des Gesprächs wird einseitig bestimmt

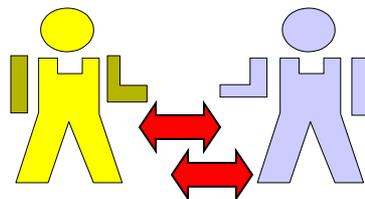
Mitarbeiterbesprechung

Mitarbeitergespräch



Latentes direktives Mitarbeitergespräch

- Ablauf und Dauer wird vom Vorgesetzten gesteuert
- Ziele und Inhalte des Gesprächs stehen vorher fest
- "Zielvereinbarungen" werden vorgegeben
- MitarbeiterIn wird nur "scheinbar" ernstgenommen



Mitarbeiterbezogenes Gespräch

- der Inhalt wird mitbestimmt
- keine festgelegte Gesprächsdauer
- der persönlichen Hintergrund wird berücksichtigt
- Kritik am Vorgesetzten ist möglich
- das Gesprächsergebnis führt zu Vereinbarungen

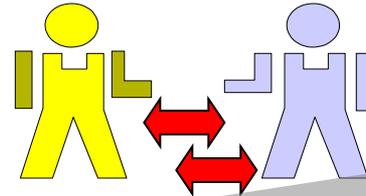


Typische Fehler im Beurteilungsgespräch

Rahmenbedingungen

- ➔ MA kennt die Themen nicht
- ➔ Zeitpunkt wird bestimmt
- ➔ Zeit ist zu kurz
- ➔ es gibt Störungen
- ➔ Raum und Sitzordnung

Mitarbeiter-
besprechung



sobi Ansichtsexemplar
Mitarbeiter-
gespräch

Zielsetzung

- ➔ Ziele sind nicht klar
- ➔ Positive Grundorientierung fehlt
- ➔ Gespräch über andere MA
- ➔ Keine Vereinbarungen am Ende
- ➔ Vereinbarungen können nicht eingehalten werden

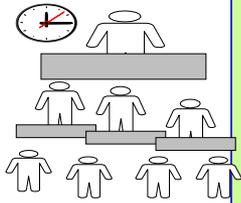
Gesprächsführung

- ➔ Gesprächsführung nach Leitfaden
- ➔ geschlossen statt offene Fragen
- ➔ keine konkrete Kritik
- ➔ keine Verbesserungsvorschläge
- ➔ eigene Interpretationen
- ➔ Fähigkeit zur Selbstkritik



Unternehmenskultur und Vergütungsmodelle

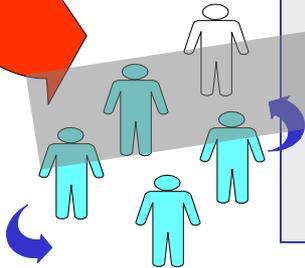
1. Konservativ-bürokratische Unternehmenskultur



- ▶ Hierarchien und Aufgabenteilung
- ▶ klare Schnittstellen zwischen den Bereichen
- ▶ Kontrolle und Risikomeidung
- ▶ statt Delegation und Risikoübernahme
- ▶ die Mitarbeiter erfüllen zugewiesene Aufgaben

**keine variable
Vergütung
- Tarifstruktur -**

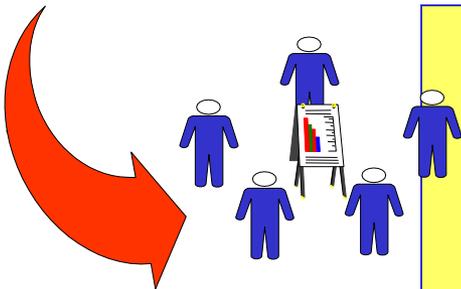
2. Technokratische Unternehmenskultur



- ▶ z.T. Projektarbeit über Abteilungsgrenzen
- ▶ Hierarchien werden bei Fachfragen aufgeweicht
- ▶ Zielvereinbarungs- und Beurteilungssysteme
- ▶ Mitarbeiter als Experte

**Vergütung nach
Zielerreichung
10 - 15 % vom
Grundgehalt**

3. Dynamische Unternehmenskultur



- ▶ flache Hierarchien und Delegation der Kompetenzen auf die Mitarbeiter
- ▶ Projektorganisation dominiert
- ▶ permanente Kompetenzentwicklung
- ▶ Mitarbeiter werden in ihrer Gesamtpersönlichkeit anerkannt und eingesetzt

**Vergütung nach Einzel-,
Team- oder Gesamterfolg
20 - 25 % vom Grundgehalt**



Neue Vergütungsmodelle

vom individuellen Leistungsanreiz zur

gruppenbezogenen Erfolgsvergütung

- ▣ Leistungsanreiz und Bonussystem für Führungskräfte



- ▣ Individuelle Leistungszulagen und Gratifikationen

- ▣ Cafeteriasystem

- ▣ Provisionsregelungen
▣ Im Vertrieb (Außendienst)
▣ Im Verkauf (Innendienst)



- ▣ Individuelle Leistungsbeurteilung
▣ Zielvereinbarungen

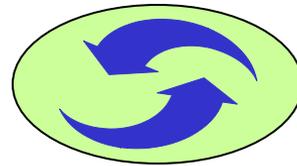
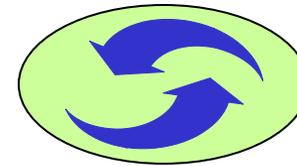
- ▣ Prämienlohn



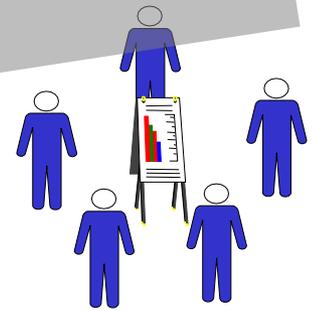
- ▣ Akkordlohn
▣ Stücklohn

sobi Ansichtsexemplar

Gruppenprämie
Gruppenbonus



dezentrale
Erfolgsbewertung



Wie wird der "Erfolg" ermittelt :

"Messen,,

oder

"bewerten" ?

Kennzahlen:

Ermittlung von betrieblichen Kalkulationsdaten aus in einer Zeitreihe. Vergleichsrechnungen pro Monat, pro Quartal oder pro Geschäftsjahr



- Umsatz
- Kosten, z.B.
 - Materialeinsatz
 - Energieeinsatz
 - Personaleinsatz
- Deckungsbeitrag
- Kapitaleinsatz
- Gewinn

vereinfachtes
Modell

Beurteilungsverfahren:

Bewertung durch den Vorgesetzten oder durch Arbeitsgruppe mit Bewertungsschema und Punkttabelle



- Arbeitsqualität, u.a.
 - Selbständigkeit
 - Zuverlässigkeit
 - Fehlerquote
- Arbeitseinsatz, u.a.
 - Eigeninitiative
 - Belastbarkeit
 - Flexibilität
- Arbeitssorgfalt
- Kooperationsverhalten

vereinfachtes
Modell

sobi Ansichtsexemplar



Der Erfolgsmaßstab

Außen(Fremd-)bezug oder Innenbezug (auf das eigene Arbeitsumfeld) ?



Außenbezug



Innenbezug

Ergebnisvergleich mit fremden Daten
zwischen verschiedenen Personen
zwischen verschiedenen Abteilungen
zwischen verschiedenen Betrieben im Unternehmen

Problem: ←

Arbeitsmotivation wird durch Konkurrenzstreben gefördert !

Problem: ←

fremde Arbeitsergebnisse kommen unter anderen Bedingungen zustande !

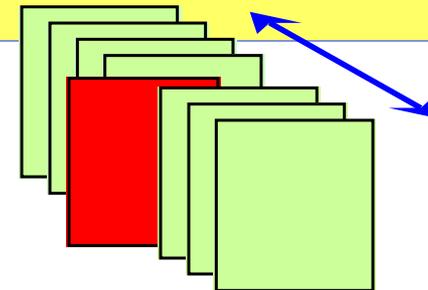
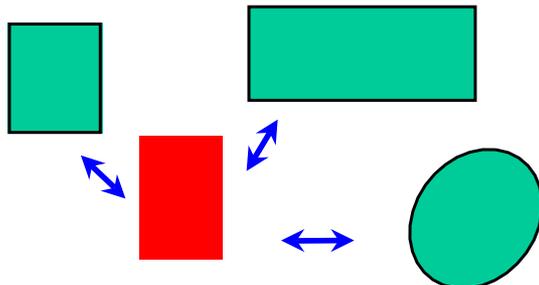
Ergebnisvergleich mit eigenen Daten
vergangenheitsbezogen (Kennziffern)
zukunftsbezogen (Zielwerten oder Plandaten)

Arbeitsmotivation durch Überzeugung und Zielvereinbarung

Vorteil: ←

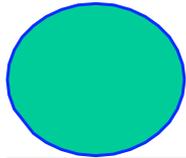
Die Handlungsbedingungen und Umfeld sind beeinflussbar

sobi Ansichtsexemplar



Bestimmung einer Bezugsgröße

Woran soll "Erfolg" gemessen werden?



Leistung

Produktionsergebnis (nach Planzahlen oder Vorjahresvergleich)

- ▣ Mengenangaben (Stückzahl/Gewicht)
- ▣ Umsatzangaben

Produktivität, z.B.

- ▣ Umsatz pro Kopf
- ▣ Personalkostenanteil am Umsatz
- ▣ Materialkosten pro Umsatzeinheit etc.

Kostensparnis durch Zielvorgabe

- ▣ Personalkostenquote
- ▣ Materialkosten
- ▣ Ausschuss
- ▣ Inventurdifferenz
- ▣ Energiekosten etc.

Vereinbarte Ziele

- ▣ Individuelle Ziele
- ▣ Teamziele

sobi Ansichtsexemplar

Ertrag

- ▣ Umsatzbeteiligung
- ▣ Wertschöpfungsbeteiligung
- ▣ Nettoertragsbeteiligung

Gewinn

- ▣ Ausschüttungsgewinn
- ▣ Bilanzgewinn



Erfolgsbeteiligung für die Mitarbeiter

Was dabei alles zu entscheiden ist:

- ➔ Bestimmung einer Bezugsgröße
woran soll "Erfolg" gemessen werden?
- ➔ Bestimmung eines Erfolgsmaßstabs
wann ist ein "Erfolg" eingetreten?
- ➔ Bestimmung des verteilungsfähigen Erfolgsanteils
Wie viel wird an die Mitarbeiter verteilt?
(=Ausschüttungsvolumen)
- ➔ Bestimmung des bezugsberechtigten Personenkreises
wer bekommt einen Erfolgsanteil und wer nicht?
- ➔ Ermittlung des individuellen Ausschüttungsanteils
Wie viel bekommt der/die einzelne MitarbeiterIn?
- ➔ Zeitpunkt und Form der Erfolgsbeteiligung
gibt es Geld oder andere Beteiligungsformen?

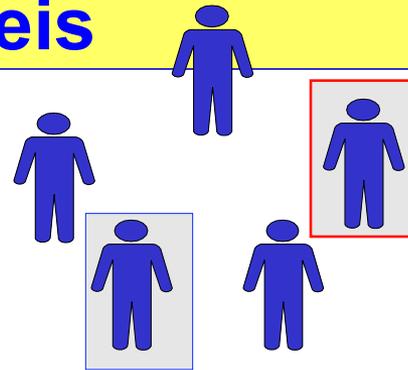
ein Modell der Erfolgsbeteiligung sollte

- bei neuen Bedingungen leicht veränderbar sein
- durchschaubar sein für die Mitarbeiter
- wenig Bearbeitungsaufwand verursachen

sobi Ansichtsexemplar



Bestimmung des bezugsberechtigten Personenkreis



Rechtlich zulässige Abgrenzungen können sein ✓

- ➔ Begrenzung der Erfolgsbeteiligung auf die oberen Hierarchiestufen
- ➔ Ermittlung der Erfolgsbeteiligung nach einzelnen Abteilungen
- ➔ Voraussetzung: ungekündigtes Arbeitsverhältnis

§§

Rechtlich problematische Abgrenzungen können sein ?

- ➔ Berücksichtigung einer Mindestbetriebszugehörigkeit
- ➔ Voraussetzung: ungekündigtes Arbeitsverhältnis in der Zukunft

§§

Rechtlich unzulässige Abgrenzungen können sein

- ➔ Berücksichtigung von Fehlzeiten
- ➔ Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten
- ➔ Unterscheidung von Männern und Frauen
- ➔ Ausschluss von Teilzeitarbeitskräften
- ➔ Ausschluss von befristeten Arbeitskräften

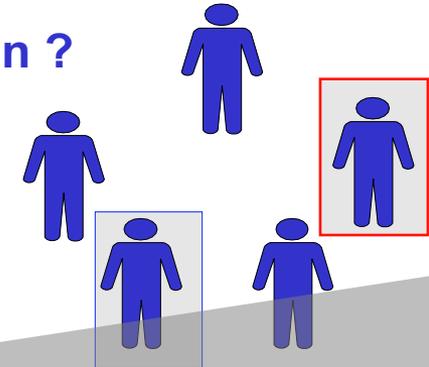


§§



Ermittlung des individuellen Ausschüttungsanteils

Wie viel bekommt der/die einzelne MitarbeiterIn ?



Häufig praktizierte Verfahren sind:

Einheitsregelung: Alle bekommen den Gleichen Anteil der Verteilungssumme

Differenzierung über einen Verteilungsschlüssel



Nach Einkommen

Nach der Arbeitszeit Vollzeit/Teilzeit

Nach der Betriebszugehörigkeit

Nach Personalbeurteilung

BR MBR § 94 BetrVG

Weitere (rechtlich unbedenkliche) Differenzierungsmerkmale



Berücksichtigung der Kinderzahl

Berücksichtigung von eingereichten

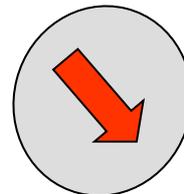
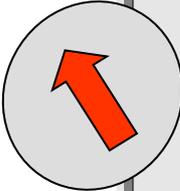
Verbesserungsvorschlägen

BR MBR § 87 Abs. 1 Ziff. 12

sobi Ansichtsexemplar

Rechtlich problematische und unzulässige Verfahren bei differenzierter Erfolgsbeteiligung sind:

- ➔ Anrechnung von Fehlzeiten
- ➔ Subjektive Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte
- ➔ Berücksichtigung von geleisteten Mehrarbeitsstunden
- ➔ Berücksichtigung des Geschlechts
- ➔ Berücksichtigung des Familienstandes



Was erwarten Beschäftigte von Beurteilungsverfahren bei variabler Vergütung?

mehr Geld

Verbesserung des Vorgesetzten / MA Verhältnisses

einfache Regelungen

sobi Ansichtsexemplar
individuelle Beratung und individuelle Förderung

transparente Verfahren

Einfluss auf die Leistungsbedingungen

Anerkennung der individuellen Leistungen

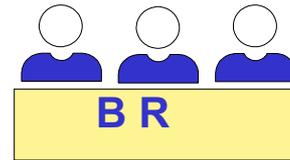


Checkliste für den Betriebsrat - 1

- bei variabler Vergütung

A Einkommen

- Verhältnis festes und variables Einkommen
- Ausgangsleistung – Tarifgehalt?
- Schwankungsbreite des Einkommens
- Wie wird „Minderleistung“ geregelt?
- Wie werden Ausfallzeiten geregelt
- Anrechnung von Tarifierhöhungen



Betriebs-
verein-
barung

B Einkommensgerechtigkeit

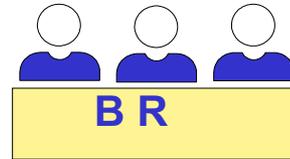
- Wer bekommt Leistungsvergütung?
- Sind Benachteiligungen ausgeschlossen
- Wie werden Leistungsschwankungen berücksichtigt
- Wie sieht die Leistungsbeurteilung aus?
- Gibt es ein Beanstandungsrecht?



Checkliste für den Betriebsrat - 2

- bei variabler Vergütung

C Leistung



Betriebs-
verein-
barung

- gibt es Leistungsvorgaben oder
- gemeinsam vereinbarte Leistungsziel
- können die Leistungsziele beeinflusst werden?
- Vereinbarung über die konkreten Leistungsbedingungen?
- in welchen Abstand erfolgt eine Überprüfung
- kann der BR die Leistungsvereinbarungen prüfen?
- wird Leistung bewertet oder gemessen?
- Einzelleistung oder Teamleistung?

D Gesundheit

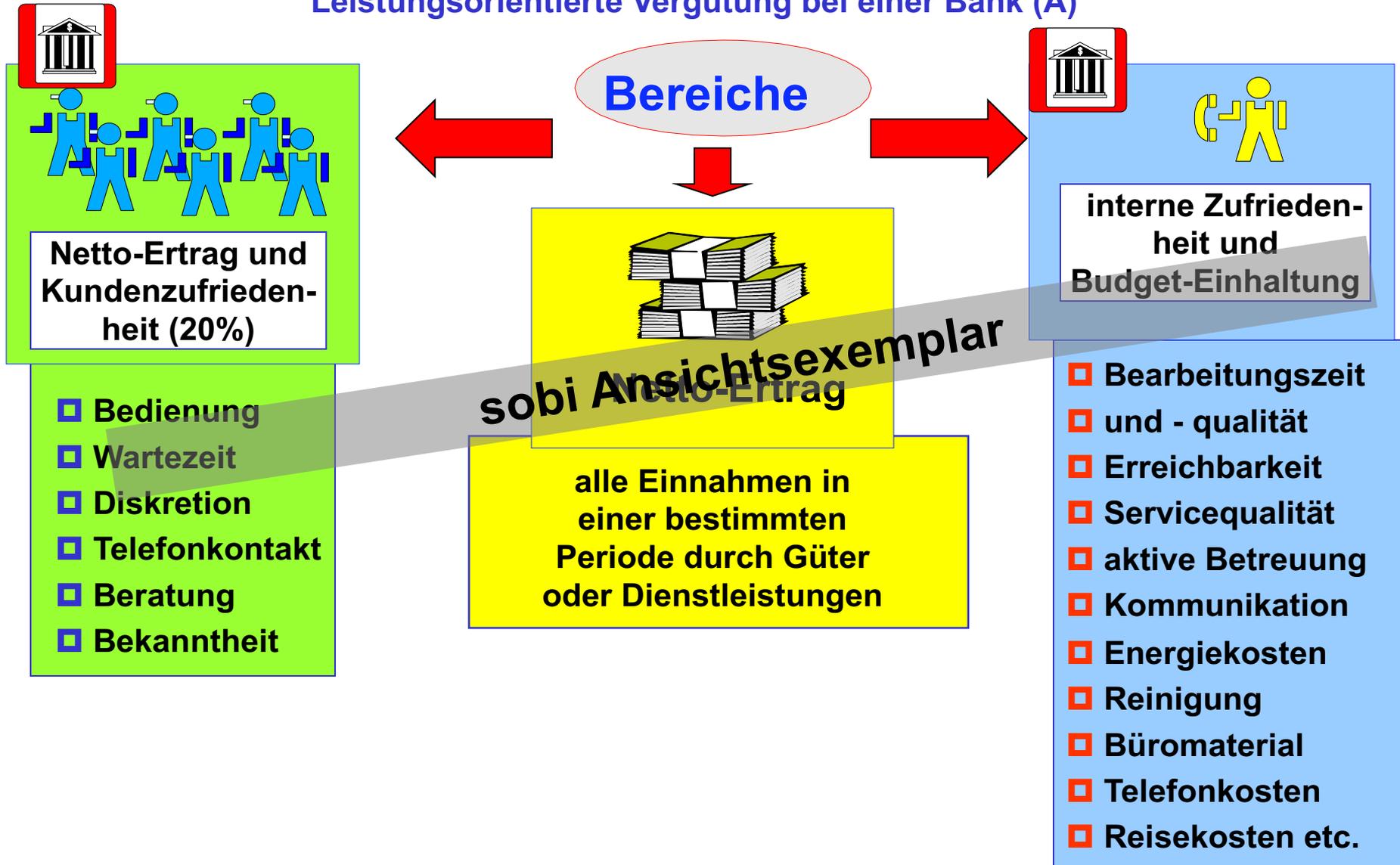
- gibt es Höchstgrenzen?
- wie verläuft die Steigerungskurve?
- wird die Leistungskonkurrenz gesteigert?
- werden Pausen eingehalten?
- ist selbstbestimmtes Arbeitshandeln möglich?
- gibt es Kommunikationsmöglichkeiten?

sobi Ansichtsexemplar



Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank

Leistungsorientierte Vergütung bei einer Bank (A)



Erfolgsbeteiligung am Beispiel einer Bank

Leistungsorientierte Vergütung bei einer Bank (B)



Firmenkunden-Team



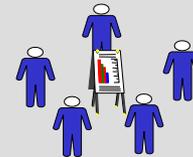
die Teamleistung bestimmt
das Ausschüttungsvolumen

Organisations-Team



die Teamleistung bestimmt
das Ausschüttungsvolumen

Privatkunden-Team



die Teamleistung bestimmt
das Ausschüttungsvolumen

Ziel nicht erreicht
keine Topffüllung

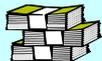
Topfgröße bei 100% Zielerreichung
X Tarifangestellte x 1/4 Gehalt
X AT-Angestellten x 1 Tantiemen

Topfgröße bei 120% Zielerreichung
X Tarifangestellte x 1/2 Gehalt
X AT-Angestellten x 2 Tantiemen



die individuelle Ausschüttung erfolgt durch
Zielvereinbarung mit den Einzelpersonen

Ziele nicht erreicht
Tarifgehalt
AT- Gehalt



bei 100% Zielerreichung
Tarifangestellte = 1/4 Gehalt
AT-Angestellten = 1 Tantie.



bei 120 % Zielerreichung
Tarifangestellte = 1/2 Gehalt
AT-Angestellten = 2 Tantie.



Erfolgsbeteiligung Autoindustriezulieferer

variabel gruppenbezogene Leistungsvergütung

Verhalten



Sauberkeit und Ordnung
Qualitätsverhalten
Betriebsmitteleinsatz
Weiterbildung
Gruppensitzungen

Qualität

Ausschussquotenprämie



Anlagennutzung

Nutzungsgradprämie
(75% bis 95%)



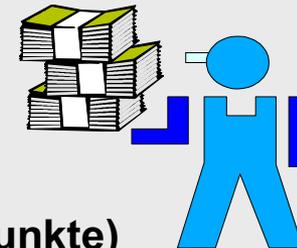
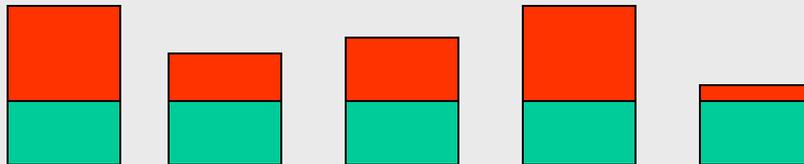
es gibt max. 90 Punkte
der Vorgesetzte beurteilt

sobi Ansichtsexemplar

bis zu 232,- DM/Monat

bis zu 1.150,- DM/Monat

Plus variable individuelle Grundvergütung



wird durch Leistungsbeurteilung ermittelt
traditionelle Beurteilungsmaßstäbe (max. 100 Punkte)
mittlere Prämie liegt zwischen 10 - 22% des Tarifeinkommens



Erfolgsbeteiligung Autoindustriezulieferer



kollektiv in den einzelnen Arbeitsbereichen

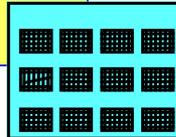
10 % eines Monatsentgelts für Produktivität, wenn die geplante Jahresstückzahl erreicht worden ist

Betrieb



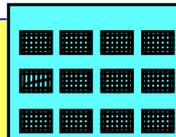
10 % eines Monatsentgelts für Qualität wenn die geplanten Qualitätsstandards eingehalten wurden

10 % eines Monatsentgelts für Anwesenheit wenn die geplante Abwesenheitsquote nicht überschritten wird

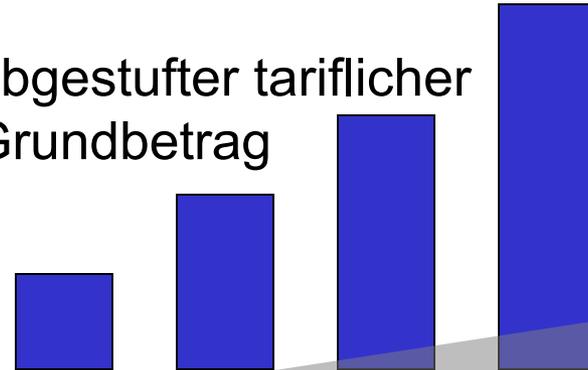


zusätzlich individuell

5 % eines Monatsentgelts für die Persönliche Anwesenheit wenn sieben Krankheitstage im Jahr nicht überschritten werden (ohne Unfälle) Sonderschichten werden gutgeschrieben



abgestufter tariflicher Grundbetrag



sobi Ansichtsexemplar

50 % eines Monatsentgelts (einschließlich aller Zulagen) bei mehr als 3 Jahren Betriebszugehörigkeit

40 % bei mehr als 2 Jahren Betriebszugehörigkeit

30 % bei mehr als 1 Jahr Betriebszugehörigkeit

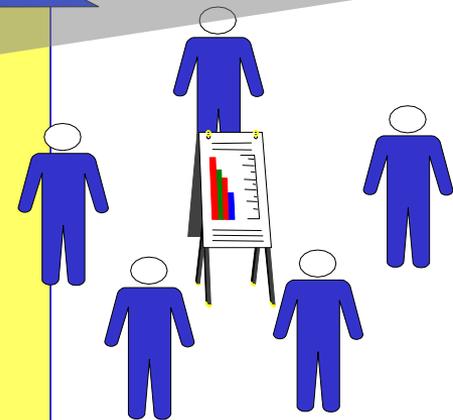
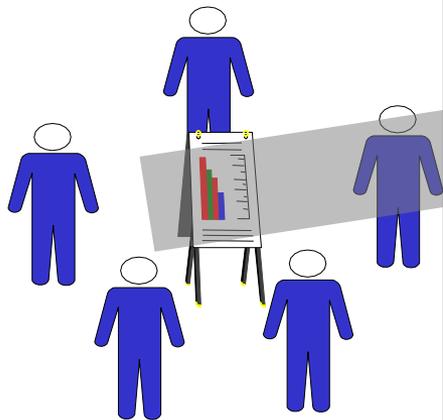
20 % bei mehr als 6 Monaten Betriebszugehörigkeit



Erfolgsbeteiligung Autoindustrie I

neue Arbeitsstrukturen in Verbindung mit neuer Entgeltstruktur

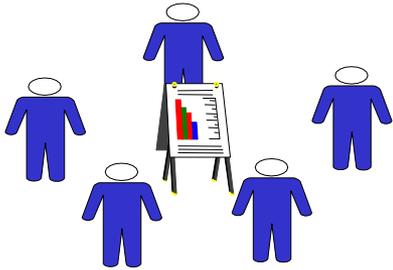
- Wahl des Gruppensprechers
- Selbstorganisation in der Gruppe
- Personalbemessung
- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Durchführung von KVP
- der Sprecher vertritt die Gruppe
- 30 Min. Zeit pro Arbeitstag
- Gruppengespräche 1- 2 Std. im Monat
- Abbau von Belastung
- Förderung der Selbstständigkeit
- Verbesserung der Qualität



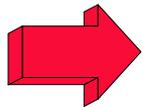
Erfolgsbeteiligung Autoindustrie II

Entgeltmodell Unternehmen der Automobilindustrie

neue Arbeitsstrukturen



LG 3
LG 4
LG 5
LG 7
LG 8



E 1
E 2
E 3
E 4
E 5
E 6
E 7
E 8
E 9

neue Eingruppierung



- summarische Eingruppierung statt analytische Arbeitsbewertung

- statt Lohngruppen 3 - 8
- Entgeltgruppen E 1 - E 9

- Für jede Entgeltgruppe gibt es ein Einstufungsprofil

- Für jeden Arbeitsbereich gibt es Funktionsbilder

Prämie und persönliche Zulage

- Prämienentgelt ersetzt Akkord
- Prämienentgelt besteht aus Grundentgelt (Tarif) und 10% BMW Zulage

- Produktionsprämie von 25%
- persönliche Zulagen in 4 Stufen



Erfolgsbeteiligung Autoindustrie III

Prämie statt Akkord

	Individuelle Zulage	Individuelle Zulage	Individuelle Zulage
Prämie	Prämie	Prämie	Prämie
BMW-Zulage	BMW-Zulage	BMW-Zulage	BMW-Zulage
Grundentgelt	Grundentgelt	Grundentgelt	Grundentgelt

das Basisentgelt

Grundentgelt plus 10 % BMW Zulage

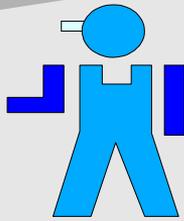
die Prämie

25 % Zulage beim Erreichen der Standardleistung
die Zeit- und Stückzahlvorgaben
Beziehen sich auf die Gruppe

sobi Ansichtsexemplar

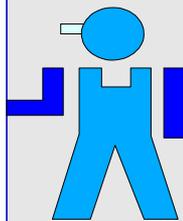
die individuelle Zulage

- für Arbeitsqualität
- Flexibilität
- Initiative



jährliche Bewertung durch Checkliste

- in der Grundstufe 0 DM
- in der Sollstufe 94,- DM
- in der 1. Aufbaustufe 194,- DM
- in der 2. Aufbaustufe 294,- DM




Das Systemhaus Konzept



Tarif-
vertrag



Qualifizierung

variable Vergütung

- Einzelerfolg
- Teamerfolg
- Unternehmenserfolg



sobi Ansichtsexemplar

variable Arbeitszeit



- je nach Lebensalter
- zwischen 40 - 35 Std.
- Arbeitszeitkonto 5 J. = 550 Std.
- plus Langzeitkonto

- Jährliche Bildungsplanung mit BR
- Durchführung regelt der BR vor Ort
- Qualifizierungsgespräch 1x jährlich
- der MA hat ein Initiativrecht
- Kosten und Zeitaufwand trägt AG bei unternehmensspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen
- bei anderen Qualifizierungen trägt der AG die Kosten und 50% der Zeit
- der MA trägt 50% der Zeit - Abzug vom Arbeitszeitguthaben
- Anspruch auf 5 Bildungstage im Jahr
- Bündelung auf 5 Jahre ist möglich

