



WOLF I.O. GROUP
UNTERNEHMENSBERATUNG

Kompetenz Center Entgelt

Checkliste

Entgeltfindung

Checkliste

Entgeltfindung

Diese Checkliste unterstützt Sie, wenn Sie über eine Neu- oder Umstrukturierung der Entgeltkomponenten im Unternehmen oder in einzelnen Bereichen nachdenken. Sie hilft Ihnen bei der Verdeutlichung ihrer Ziele bei der Entgeltfestlegung und nennt geeignete Entgeltkomponenten, um diese zu erreichen.

Im Einzelnen geht es dabei um folgende Aspekte:

- Ziele der Entgeltfindung für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Anforderungen an die Entgeltfindung
- Faktoren zur Entgeltbestimmung
- Entgeltkomponenten und deren Zielsetzungen
 - Festgehalt / Grundgehalt
 - Kurzfristige Variable Vergütung (STI)
 - Langfristige Variable Vergütung (LTI)
 - Sozial- und Nebenleistungen
 - Zulagen
 - Sachzuwendungen
- Zusammensetzung der Entgeltkomponenten einer neuen Stelle
- Schritte für eine geplante Veränderung von Entgeltkomponenten

Bei dieser Checkliste handelt es sich lediglich um Denkanstöße und nützliche Aspekte rund um das Thema Entgeltfindung. Im Einzelfall empfiehlt sich eine Anpassung möglichst nach entsprechender Beratung. Jedwede Verwendung dieses Textes geschieht auf eigenes Risiko und unter jeglichem Haftungsausschluss der Wolf I.O. Group GmbH.

Bitte kontaktieren Sie uns, wenn Sie sich über dieses Thema mit einem Experten austauschen möchten.

© Wolf I.O. Group GmbH | Engelsstraße 6 | D-42283 Wuppertal | +49 (0)202 4796290 | www.wiog.de. Alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kopieren oder Nachdruck verboten; Ausnahmen nur mit ausdrücklicher Genehmigung. Das Zitieren von Auszügen kann nur gestattet werden, wenn die Wolf I.O. Group GmbH als Quelle genannt wird.

Unter dem Begriff **Entgelt** wird in dieser Checkliste die Vergütung eines Arbeitnehmers für geleistete Arbeit durch den Arbeitgeber in Form von Geld- oder Sachleistungen oder als Deferred Compensation verstanden.

Ziele der Entgeltfindung

Ziel des Arbeitgebers bei der Entgeltfindung ist es, einerseits für das Unternehmen möglichst kostengünstige Lösungen zu finden, andererseits aber auch die Motivation der Mitarbeiter durch ein in sich stimmiges Entgeltsystem aktiv zu steigern. Dadurch können gute Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Hierfür ist als weitere Komponente der Entgeltfindung eine Orientierung am Markt durch Benchmarking empfehlenswert. Darüber hinaus sind politische, rechtliche und gegebenenfalls auch tarifvertragliche Vorgaben bei der Entgeltfindung zu beachten.

In Deutschland ist durch gesetzliche Vorgaben der Spielraum für Variationen bei der Gestaltung der Entgeltkomponenten eng begrenzt. Dies bezieht sich vor allem auf die gesetzlich vorgeschriebenen Sozial- und Nebenleistungen. In tariflich geregelten Arbeitsverhältnissen sind die Möglichkeiten Anteile der Grundvergütung z.B. in variable Vergütungsanteile umzuwandeln stärker eingeschränkt als bei nicht-tarifgebundenen Unternehmen. Für außertariflich Beschäftigte sind variable Vergütungsanteile inzwischen üblich.

Es sollte bedacht werden, dass aus Sicht des Arbeitnehmers das Entgelt zunächst einmal dazu dient, den Lebensunterhalt für sich und seine Familie zu sichern. Bei steigenden Einkommen schließen Mitarbeiter in der Regel auch bindende Verträge ab, z.B. Sparverträge, Darlehen oder Leasingverträge. Erst zweitrangig kommen andere Aspekte wie Prestigegegewinn z.B. durch einen attraktiven Firmenwagen, eine betriebliche Altersversorgung oder die Nutzung von Steuervorteilen hinzu.

Anforderungen an die Entgeltfindung

» Welche Anforderungen an die Entgeltfindung sind aus Ihrer Sicht als besonders wichtig anzusehen?

- Lohngerechtigkeit: gleicher Lohn für gleiche Tätigkeit
- Leistungsgerechtigkeit, d.h. ein gerechtes Verhältnis von Arbeitsleistung und Entgelt: Orientierung an Kriterien der Arbeitsbewertung und Leistungs-, Zielerreichungs- bzw. Erfolgsbewertung
- Anreizfunktion für die Mitarbeiter, um Ziele zu erreichen

Anreizfunktion zu was? _____

Mögliche Ziele zu deren Erreichung Entgelt ein Anreiz darstellen kann, sind z.B. folgende: mehr Leistung, ein besseres Arbeitsergebnis, eine geringere Zahl von Reklamationen durch weniger Fehler in der Produktion etc.

- Entgelttransparenz im Unternehmen
- Stimmigkeit des gesamten internen Entgeltsystems

Fortsetzung: Anforderungen an die Entgeltfindung

- Marktorientierung
- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit
- Sonstige Anforderungen an die Entgeltfindung

Welche? _____

Faktoren zur Entgeltbestimmung

» Welche Faktoren spielen bei der Bestimmung des Entgeltes in Ihrem Unternehmen eine besonders wichtige Rolle, welche sind weniger relevant?

Bitte versehen Sie die Faktoren, die zur Entgeltfindung unbedingt berücksichtigt werden sollen, mit einer 1. Andere Faktoren, die außerdem Berücksichtigung finden können, nummerieren Sie bitte der Wichtigkeit nach weiter durch.

Bezogen auf die Aufgabe / Position

- Art der Anforderungen bedingt durch die Tätigkeit, die Arbeitsinhalte, die Verantwortung in der betreffenden Position oder das Anspruchsniveau der zu erreichenden Ziele
- Belastung durch die Arbeitsbedingungen, z.B. durch Lärm, Dreck, Hitze oder Reisetätigkeit

Bezogen auf den Mitarbeiter

- Fachbezogene Kompetenzen
- Fachübergreifende Kompetenzen
Dazu zählen so genannte Soft Skills, d.h. intra- und interpersonelle Kompetenzen und Führungskompetenzen.
- Kompetenzerweiterung während der Beschäftigung im Unternehmen
Erweiterte Einsatzfähigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen durch Weiterbildung, berufsbegleitendes Studium und Ähnliches.
- Soziale Verhältnisse des einzelnen Mitarbeiters
durch spezielle Sozial- und Nebenleistungen kann die individuelle Situation des betreffenden Mitarbeiters in der Entgeltfindung berücksichtigt werden.
- Individuelle Bedürfnisse des Mitarbeiters
Bei einem Cafeteria-System hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, aus einem Spektrum bestimmter Arbeitgeberleistungen die für seine aktuelle Situation am besten zutreffende Leistung zu wählen.
- Alter
- Dauer der Betriebszugehörigkeit
- Karriereentwicklung innerhalb des Unternehmens

Fortsetzung: Faktoren zur Entgeltbestimmung

Bezogen auf die Arbeitsleistung

- Individuelle Arbeitsleistung des Mitarbeiters
- Arbeitsleistung eines Teams, einer Arbeitsgruppe oder einer anderen Organisationseinheit

Bezogen auf den Erfolg

- Individueller Erfolg des Mitarbeiters
- Erfolg eines Teams, einer Arbeitsgruppe oder einer anderen Organisationseinheit
- Unternehmenserfolg

Bezogen auf das Unternehmen

- Art und gegebenenfalls Rechtsform des Unternehmens
Dies kann relevant sein, wenn Mitarbeiter am Unternehmenskapital beteiligt werden sollen, z. B. durch Optionen auf Aktien.
- Tarifbindung: Organisation des Unternehmens und der Arbeitnehmer
Dadurch kommen die Vorgaben des jeweiligen Tarifvertrages bezüglich der Eingruppierung in vordefinierte Entgeltgruppen zum Tragen. Außerdem ist das Unternehmen verpflichtet, die tariflichen Mitarbeiter mindestens nach Tarif zu vergüten.
- Betriebsvereinbarung
Sofern kein Tarifvertrag zur Anwendung kommt oder der Tarifvertrag durch Öffnungsklausel Betriebsvereinbarungen zur Entgeltregelung zulässt, kann eine Betriebsvereinbarung geschlossen werden.
- Art des Beschäftigungsverhältnisses einzelner Mitarbeiter.

Bezogen auf die Rahmenbedingungen

- Entgeltniveau der Branche
Das Entgelt für einen Mitarbeiter in einer bestimmten Position sollte attraktiv sein im Vergleich zu den Wettbewerbern. Ansonsten ist es schwer, geeignete Bewerber zu finden und gute Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.
- Regionales Entgeltniveau
Das Entgelt ist an das jeweilige Entgeltniveau vor Ort anzupassen.
- Gesetzliche Vorgaben und arbeitsvertragliche Regelungen zum Entgelt
Den Anspruch des Arbeitnehmers auf Vergütung der von ihm geleisteten Arbeit regeln Gesetze, Richtlinien und Verträge auf mehreren Ebenen gemäß der Normenhierarchie.

Zu solchen gesetzlichen Vorgaben zählt auch die Erklärung der Allgemeinverbindlichkeit eines Tarifvertrages durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Dadurch wurden beispielsweise am 29.11.2007 die Mindestlöhne für die Branche Briefdienstleistungen mit Wirkung ab dem 1.1.2008 für allgemeinverbindlich erklärt (Bundesanzeiger N. 242 vom 29.11.2007, Seite 8410).

Aber auch andere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen sind hier zu beachten, z.B. Subventionen für bestimmte Branchen und Ähnliches.

Fortsetzung: Faktoren zur Entgeltbestimmung

- Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt
 Die Angebots- und Nachfragesituation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst ebenfalls die Entgeltfindung. So kann eine Verknappung von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt dazu führen, dass Arbeitgeber bereit sind, das Entgeltniveau anzuheben, um überhaupt einen geeigneten Mitarbeiter finden zu können. Beeinflusst wird die Lage auf dem Arbeitsmarkt z.B. durch die allgemeine Wirtschaftslage, aber auch durch weitere Faktoren, wie z.B. die demografische Entwicklung und den Bildungsstand der Bevölkerung.

Zusammenfassende Notizen:

Entgeltkomponenten

» **Um welche Entgeltkomponenten geht es beim derzeitigen Prozess der Entgeltfindung und welche Zielsetzungen sollen durch die einzelnen Entgeltkomponenten verfolgt werden?**

Entgeltkomponente

Bitte kreuzen Sie die jeweiligen Entgeltkomponente an

- Festgehalt / Grundgehalt

Auswahl möglicher Zielsetzungen

Bitte kreuzen Sie hier an, welche Zielsetzung Sie beim Einsatz der gewählten Entgeltkomponente verfolgen, bzw. welche der genannten Aspekte Sie berücksichtigen wollen.

Beim Festgehalt empfiehlt es sich, die Punkte 1 a), 1 b) und 2 auf jeden Fall zu berücksichtigen.

- 1. a) die Aufgabe / Position
- 1. b) Funktion
- 2. Qualifikation des Mitarbeiters
- 3. Kompetenzerweiterung
- 4. Alter
- 5. Dauer der Betriebszugehörigkeit
- 6. Laufbahnentwicklung
- 7. Art des Beschäftigungsverhältnisses
- 8. Personalgewinnung

Notizen zur Entgeltkomponente Festgehalt:

Fortsetzung: Entgeltkomponenten

Kurzfristige variable Vergütung
Short Term Incentives (STI)

- Motivation des Arbeitnehmers, leistungs-, erfolgs- bzw. zielorientiert zu arbeiten
- Belohnung für erbrachte Leistung, Erfolg oder Zielerreichung
- Personalkostenflexibilität
- Mehr Transparenz und Entgeltgerechtigkeit
- Förderung von Mit-Unternehmertum

Notizen zur kurzfristigen variablen Vergütung:

Langfristige variable Vergütung
Long Term Incentives (LTI)

- Motivation des Arbeitnehmers, leistungs-, erfolgs- bzw. zielorientiert zu arbeiten
- Belohnung für erbrachte Leistung, Erfolg oder Zielerreichung
- Personalkostenflexibilität
- Bessere Möglichkeit, leistungsstarke bzw. erfolgreiche Mitarbeiter zu erkennen
- Mehr Transparenz und Entgeltgerechtigkeit
- Förderung von Mit-Unternehmertum
- Mitarbeiterbeteiligung
- Ausrichtung auf die Steigerung des Unternehmenswertes
- Langfristige Mitarbeiterbindung

Notizen zur langfristigen variablen Vergütung:

Fortsetzung: Entgeltkomponenten

Sozial- und Nebenleistungen

Soziale Absicherung der Mitarbeiter durch die gesetzlich und tariflich vorgeschriebenen Sozialbeiträge, ggf. ergänzt durch freiwillige betriebliche Sozial- und Nebenleistungen.
Dieser Punkt ist immer zu berücksichtigen.

Mitarbeiterbindung

Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, um Bewerber zu gewinnen

Nutzung von Steuervorteilen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Notizen zu Sozial- und Nebenleistungen:

Zulagen / Zuschläge

Anerkennung für besondere Leistung

Ausgleich für außergewöhnliche Arbeitsbelastung

Ausgleich für Nachtarbeit und Schichtarbeit, sowie Arbeit an Feiertagen und ggf. je nach Tarifvertrag auch an Sonntagen

Ausgleich von vorübergehenden Engpässen am Arbeitsmarkt

Notizen zu Zulagen:

Sachzuwendungen

Anreiz und Motivation

Mitarbeiterbindung

Fortsetzung: Entgeltkomponenten Sachzuwendungen

- Möglichkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen, um Bewerber zu gewinnen
- Ausstattung des Mitarbeiters mit notwendigen Gegenständen
- Ausstattung des Mitarbeiters mit prestigeträchtigen Gegenständen
- Nutzung steuerlicher Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer

Notizen zu Sachzuwendungen:

Zusammensetzung der Entgeltkomponenten neu geschaffener Positionen

» Aus welchen Entgeltkomponenten soll sich das Entgelt für eine neu geschaffene Position zusammensetzen?

Stellenbezeichnung: _____

Abteilung / Bereich: _____

Entgeltkomponenten	Umfang in Prozent	Inhalt (in Euro bzw. Art der Leistung)
<input type="checkbox"/> Grundgehalt / Festgehalt	_____	_____
<input type="checkbox"/> Kurzfristige variable Vergütung	_____	_____
<input type="checkbox"/> Langfristige variable Vergütung	_____	_____
<input type="checkbox"/> Zulagen	_____	_____

Fortsetzung: Zusammensetzung der Entgeltkomponenten neuer Positionen

- Sozial- und Nebenleistungen _____

- Sachzuwendungen _____

Notizen:

Planung von Veränderungen bei der Entgeltstruktur im Unternehmen oder in Unternehmensbereichen

Die Zusammensetzung der verschiedenen Entgeltkomponenten ist die Entgeltstruktur.

» **Sind Sie mit der derzeitigen Entgeltstruktur in Ihrem Unternehmen zufrieden?**

- ja
- nein, aus welchen Gründen?

» **Welche Veränderungen der Entgeltstruktur sind unter Beachtung der gesetzlichen, tariflichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen möglich und wünschenswert?**

» **Auf welche Gruppe von Mitarbeitern soll sich diese Veränderung beziehen?**

- Alle Mitarbeiter
- Führungsebene, welche? _____
- Alle außertariflichen Mitarbeiter
- Ausgewählte außertarifliche Mitarbeiter
Welche? _____
- Alle tariflichen Mitarbeiter
- Ausgewählte tarifliche Mitarbeiter
Welche? _____
- Mitarbeiter bestimmter Abteilungen:
Welche? _____
- Mitarbeiter in bestimmten Funktionen: _____
Welche? _____
- Mitarbeiter in ausgewählten Arbeitsbereichen / Berufen: _____

- Auswahl nach anderen Kriterien:

» **Welche Schritte sind aus Ihrer Sicht hierzu erforderlich?**

- Ist-Analyse des derzeitigen Entgeltsystems im Unternehmen
- Ist-Analyse der Entgeltkomponenten einzelner Mitarbeitergruppen
- Definition strategischer Unternehmensziele, die durch Veränderungen im Entgeltsystem unterstützt werden sollen
- Suche nach Best Practice Beispielen
- Auswahl eines neuen Entgeltsystems, das diese Unternehmensziele unterstützt.

Fortsetzung: Erforderliche Schritte bei der Veränderung der Entgeltstruktur

- Veränderung in der Zusammensetzung der Entgeltkomponenten, beziehungsweise Hinzufügen neuer Komponenten
- Klärung und Prüfung der gesetzlichen, tariflichen, mitbestimmungsrechtlichen und betrieblichen Möglichkeiten einer Umsetzung
- Kosten-Nutzen-Analyse
- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung
- Entscheidungsfindung in Zusammenarbeit Mitbestimmungsgremien (Einzelheiten hierzu siehe im Text weiter unten)
- Entscheidungsfindung ohne aktive Beteiligung der Mitbestimmungsgremien bezüglich der Gestaltung
- Planung der Umsetzung in einem Pilotprojekt, z.B. in einer Mitarbeitergruppe oder in einem Geschäftsbereich
- Planung der Umsetzung im ganzen Unternehmen
- Erprobungsphase
- Überprüfung / Evaluierung
- Umsetzungsphase
- Überprüfung des neuen Entgeltsystems, nach einer angemessenen Laufzeit. Dabei wird geprüft, ob das neue Entgeltsystem die beabsichtigten Wirkungen tatsächlich erzielt.

Während des gesamten Veränderungsprozesses kommt es darauf an, den Mitarbeitern – bestenfalls in Zusammenarbeit mit den Gremien der Mitbestimmung – die Gründe für die Veränderung und die Ziele zu kommunizieren. Dies ist besonders dann von Bedeutung, wenn eine veränderte Entgeltzusammensetzung den Arbeitnehmern als Anreiz dienen soll, um Ziele zu erreichen. Es empfiehlt sich, ein Entgeltsystem mit den Komponenten zu gestalten, die die Mitarbeiter auch wirklich interessieren und ihnen persönlich als Anreiz dienen. Daher ist es hier besonders wichtig herauszufinden, welche Anreize die Mitarbeiter zu einer höheren Leistung motivieren. Eine Möglichkeit ist es zum Beispiel, den Mitarbeitern in einem Cafeteria-System bestimmte Entgeltkomponenten zur Auswahl anzubieten. Durch die geschickte Zusammensetzung der Entgeltkomponenten können Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden. Mitarbeiter stehen erfahrungsgemäß Veränderungen eher kritisch gegenüber – besonders beim Thema Entgelt.

Daher ist es wichtig, dieses Thema vertrauensfördernd im Unternehmen zu kommunizieren.

Ihr Fazit: _____

WOLF I.O. GROUP GMBH
UNTERNEHMENSBERATUNG

Engelsstraße 6 (Villa Engels)
D-42283 Wuppertal
www.wiog.de

Tel. +49 (0)202 479629-0
Fax +49 (0)202 479629-29
Mail info@wiog.de

USt-IdNr.: DE267693528
Geschäftsführung: Diplom-Betriebswirt (FH) Yvonne Wolf
Handelsregister: HRB 22341, Amtsgericht Wuppertal