

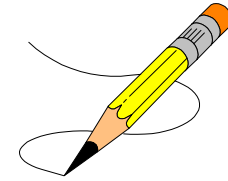
## Personalkosten und Entlohnung

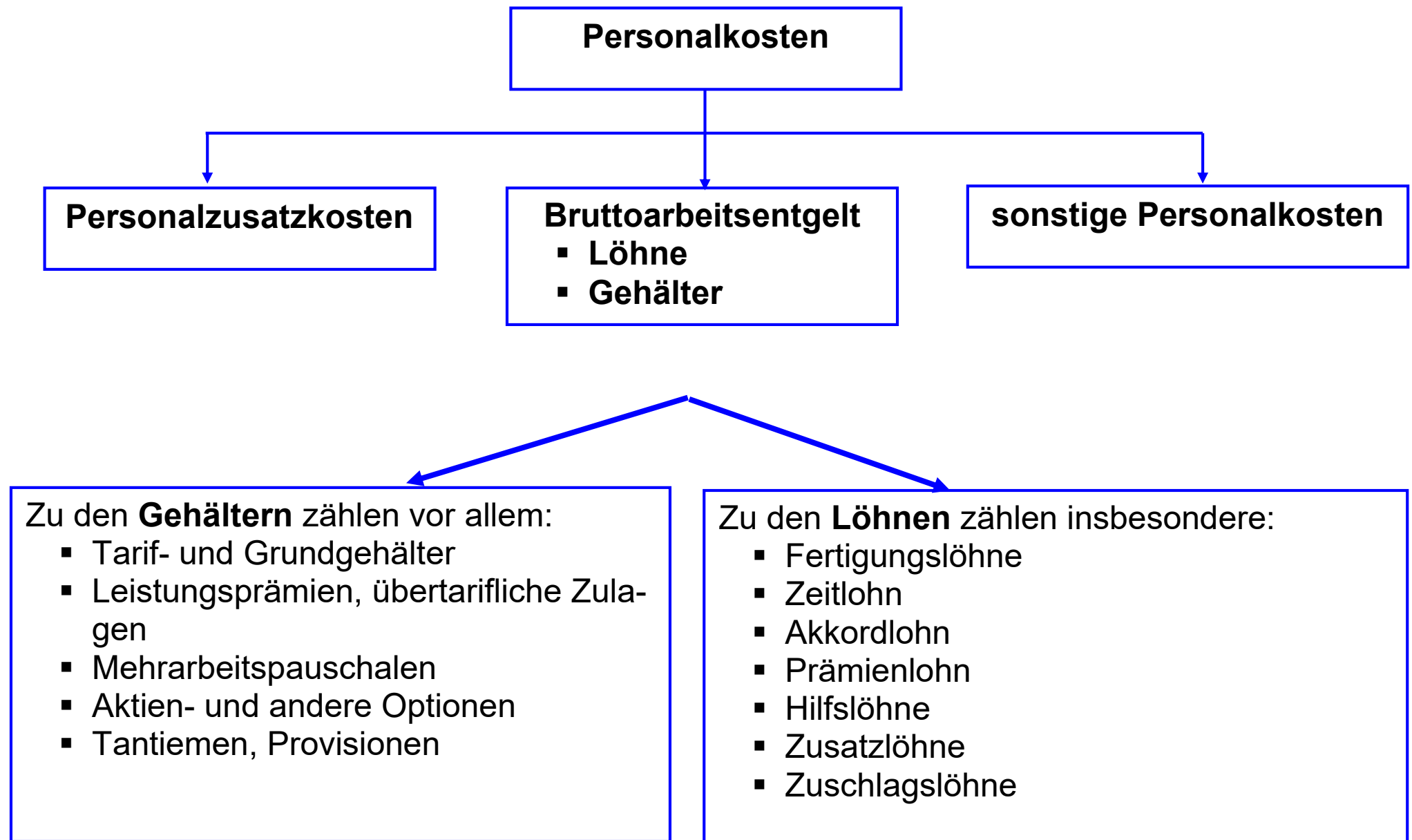
- Personalkosten
- Grundlagen der Entlohnung
- Gesetze
- Faktoren der Entlohnung
- Entlohnungsformen
- Entlohnungssysteme



Folgende Faktoren beeinflussen die **Höhe der Personalkosten**:

- Zu- bzw. Abgänge von Personal
- Tariferhöhungen
- Veränderungen der Sozialabgaben
- Beförderungen oder Versetzungen
- Freiwillige Sozialleistungen
- Provisionen
- Abfindungen
- Fortbildungsmaßnahmen
- Auftragslage







Bei den **Personalzusatzkosten** (auch als Personalnebenkosten bezeichnet) handelt es sich um gesetzliche, tarifliche oder freiwillige Zahlungen von **Versicherungsbeiträgen**, insbesondere

- Renten-,
- Kranken-,
- Arbeitslosen-,
- Unfall- oder
- Zusatzversorgungskassen.

- Urlaubs-, Feiertags- oder Krankenzulagen
- tarifvertragliche Lohnausfälle, z. B. für Heirat, Geburt oder Umzug
- Weihnachtsgeld
- zusätzliche Monatsvergütungen
- Betriebliche Altersversorgung



sonstige Personalkosten sind u. a.:

- Essens- und Fahrtkostenzuschüsse
- Bezahlung von Maßnahmen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Direktversicherungen
- Kantinenleistungen
- Kosten für Vorstellungen, Anzeigen und Inserate
- Bereitstellung von Arbeitskleidung
- Wohnungs- oder andere Beihilfen
- Betriebssicherheitsmaßnahmen
- Betriebssporteinrichtungen
- Umzugskosten
- Vorschlagswesen
- Reisekosten
- Dienstwagen

# Personalkosten

Jahr	2009	Ist									
	KST	Löhne Vollzeit	Löhne Teilzeit	Gehälter Vollzeit	Gehälter Teilzeit	Jahressonderleistungen	Boni	Sonstige Bezüge	Sozialversicherung	Abfindungen	Gesamt
<b>Verwaltung</b>											
Verwaltung				398.521,00 €	12.333,00 €	25.000,00 €			47.125,00 €		482.9
Geschäftsführung											
Immobilien			25.878,00 €						5.175,00 €		31.0
Kantine				233.545,00 €	12.477,00 €				49.604,00 €		295.6
Personalabteilung				28.760,00 €					5.756,00 €		34.5
Registratur				224.563,00 €					44.912,00 €		269.4
EDV				28.751,00 €					5.750,00 €		34.5
<b>Rechnungswesen</b>											
Rechnungswesen				50.451,00 €					10.690,00 €		61.1
Buchhaltung				53.789,00 €					11.557,80 €		65.3
<b>Vertrieb</b>											
Vertrieb				84.351,00 €	12.477,00 €		2.500,00 €		19.965,00 €		119.2
Vertriebsleitung				58.345,00 €	12.477,00 €		2.500,00 €		14.664,00 €		87.9
Vertriebsbüro I				57.412,00 €	12.477,00 €		2.500,00 €		14.477,00 €		86.8
Vertriebsbüro II				48.799,00 €	12.477,00 €		2.500,00 €		12.753,00 €		76.5
Vertriebsbüro III				45.799,00 €	12.477,00 €		2.500,00 €		12.153,00 €		72.9
<b>Materialbereich</b>											
Einkauf		26.512,00 €		60.312,00 €					21.764,00 €		108.5
Lager		288.123,00 €	57.512,00 €	49.123,00 €	9.812,00 €				80.914,00 €		485.4
<b>Produktion</b>											
Produktion		527.736,00 €	37.824,00 €	45.321,00 €					122.176,00 €		733.0
Produktion I		551.724,00 €	28.368,00 €	46.312,00 €					125.290,00 €		751.6
Produktion II		287.856,00 €	18.912,00 €	47.912,00 €					70.936,00 €		425.6
Produktion III		791.604,00 €		47.891,00 €					167.899,00 €		1.007.3
Montage				80.231,00 €					16.046,00 €		96.2
Technische Abteilung		47.976,00 €		113.951,00 €					32.395,00 €		194.3
Auftragsvorbereitung		35.878,00 €							7.175,00 €		43.0
<b>Gesamt</b>		<b>2.557.409,00 €</b>	<b>168.494,00 €</b>	<b>1.804.139,00 €</b>	<b>97.007,00 €</b>	<b>25.000,00 €</b>	<b>12.500,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>899.176,80 €</b>	<b>- €</b>	<b>5.563.7</b>

[Start](#)



## Szenarien zur Personalkostenentwicklung

Erwartetes Auftragsvolumen im Vergleich zum aktuellen Jahr: 90%



	Errechnete Näherungswerte	Aktuelle Werte	Errechnete Änderungen
Personalbestand	157	174	-17
Personalkosten	5.080.229,24 €	5.563.725,80 €	- 483.496,56 €

Einsparung Personalkosten	Durchschnittliche Personalkosten	Errechnete Einsparung
Arbeiter Vollzeit	2 27.899,01 €	55.798,01 €
Arbeiter Teilzeit	2 10.641,73 €	21.283,45 €
Angestellte Vollzeit	2 58.512,62 €	117.025,23 €
Angestellte Teilzeit	2 14.551,05 €	29.102,10 €









**Gesamtersparnis** 223.208,80 €

**Gesamtersparnis im Vergleich zu dem errechneten Einsparpotential** - 260.287,76 €



Die Personalkosten stellen neben den Materialkosten die **größte Belastung** für das **Unternehmen** dar.

Deshalb ist es zwingend erforderlich, die Personalkosten aktiv zu beeinflussen, damit diese sich in Form einer hohen Leistung durch die Mitarbeiter amortisieren.

Die Frage nach der Entlohnung hat für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter eine **herausragende Stellung**:

- Zum einen haben die Lohnkosten einen nicht unerheblichen **Einfluss** auf die **Gesamtkosten** und damit auch für den **Erfolg** des Unternehmens.
- Zum anderen wird der Entlohnung auch von Seiten der Mitarbeiter eine hohe Stellung beigemessen, da der **Lebensstandard** und der **soziale Status** eines Mitarbeiters eng damit verbunden sind und damit die **Motivation** beeinflusst.





### Verbot sittenwidriger Lohnvereinbarungen

Eine **allgemeine untere Grenze** für die Festsetzung des Arbeitsentgelts ergibt sich aus dem Verbot sittenwidriger Lohnvereinbarungen.

**Eine Lohnabrede ist sittenwidrig, wenn ein auffälliges Missverhältnis zwischen Leistung und Gegenleistung besteht.**



z.B. wenn die Arbeitsvergütung **nicht einmal 2 Drittel** eines in der betreffenden Branche und Wirtschaftsregion üblicherweise gezahlten Tariflohns erreicht, ist ein solches Missverhältnis anzunehmen. Sittenwidrige Lohnabreden sind nichtig.

An die Stelle der Lohnabrede tritt dann ein Anspruch auf die übliche, d. h. regelmäßig die tarifliche Vergütung nach **§ 612 Abs. 2 BGB**.

Wird die gesetzliche oder durch (allgemeinverbindlichen) Tarifvertrag zwingend festgesetzte Lohnuntergrenze unterschritten, ist u. U. der

**Straftatbestand des Lohnwuchers**  
erfüllt.



Entgegen der bislang gebräuchlichen Praxis stellt nach dem Landgericht Magdeburg das Unterschreiten des Mindestlohns (konkret: Stundenlohn von z. T. unter 1 EUR im Gebäudereinigerhandwerk) **eine Straftat und keine Ordnungswidrigkeit dar.**

siehe auch: <http://handwerk.com/wo-lohnwucher-beginnt/150/62/28072/> <http://handwerk.com/lohnwucher-kann-teuer-werden/150/44/26929/>



## Grundlagen der Entlohnung

Es ist eine Frechheit, die kaum zu glauben ist: Eine Anweisung aus der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg besagt, dass gegen Lohnwucher erst “deutlich” unterhalb von 3,- Euro geprüft wird.



**Bundesagentur  
für Arbeit**

“Drei Euro wäre für mich immer die Grenze, wo ich sagen würde, hier fängt zumindest eine harte Prüfung an, ist das ein sittenwidriger Lohn oder ist es keiner”, verteidigt BA-Vorstandsmitglied Heinrich Alt die Maßnahme gegenüber der ARD-Sendung Report Mainz. Argen und JobCenter sollen erst gegen sittenwidrige Löhne vorgehen, wenn sie “im Regelfall deutlich unter 3 Euro pro Stunde” liegen. Die Rechtsprechung der Arbeitsgerichte legt dagegen einen anderen Maßstab an: Ab einem Drittel unterhalb des üblichen Lohnes sprechen die Gerichte von sittenwidrigem Lohnwucher.



# Grundlagen der Entlohnung

---

Geschrieben am Dienstag, 02. März 2010

<http://hartzkritik.bplaced.net/Topic/2010/03/02/neue-ba-anweisung-fordert-lohndruckerei/>

04.07.2010

## Lohndumping ist Straftat – wichtiges und richtiges neues Urteil

Das Landgericht Magdeburg hat einen Reinigungsunternehmer verurteilt. Er hatte mit seiner in Magdeburg ansässigen Firma in 2002 bis 2007 russisch sprechende Arbeitnehmerinnen in westlichen Bundesländern für Toiletten- und Waschräume an Autobahnraststätten, Autohöfen und Schnellrestaurants zu geringen Stundenlöhnen bis in den 1-€-Bereich beschäftigt. Offiziell waren die weiblichen Arbeitskräfte als so genannte Minijobber beschäftigt. Sie mussten jedoch tatsächlich bei einem Monatslohn zwischen 60 und 300 Euro bei einem Arbeitseinsatz von 2 Wochen pro Monat täglich 12 Stunden arbeiten. **Der Stundenlohn lag damit weit unter dem allgemeinverbindlichen Mindestlohn von 7,68 Euro pro Stunde – etwa im 1-€-Bereich.**

Damit hat der Arbeitgeber die Beiträge zur Sozialversicherung, nämlich die Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherungsbeiträge, nur aus dem geringeren tatsächlich gezahlten Lohn und nicht aus dem Mindestlohn gezahlt. **Das erfüllt nach Auffassung des Landgerichts Magdeburg den Straftatbestand des Vorenthaltens und der Veruntreuung von Arbeitsentgelt.**

Ein Arbeitgeber macht sich strafbar, wenn er den sozialversicherungsrechtlichen Einzugstellen Beiträge zur Sozialversicherung nicht zahlt. Somit ist erstmals ein Urteil gefällt worden, nach welchem nicht nur eine Ordnungswidrigkeit, sondern auch eine Straftat bei dem Vorenthalten von Mindestlöhnen vorliegt. Diese Straftat kann sogar in besonders schweren Fällen mit einer Freiheitsstrafe von bis zu 10 Jahren bestraft werden. Im aktuellen Fall hat der Reinigungsunternehmer lediglich 1.000 Euro Geldstrafe zahlen müssen.



Für die Entlohnung sind eine **Vielzahl von rechtlichen Grundlagen** zu beachten.

<b>BGB</b>	§ 611 Vertragstypische Pflichten beim Dienstvertrag	Vergütungspflicht
	§ 612 Vergütung	Vergütungshöhe
	§ 614 Fälligkeit der Vergütung	Zahlungszeitpunkt
<b>HGB</b>	§ 59	Vergütungspflicht bei Handlungsgehilfen
	§ 64	Zahlungszeitpunkt bei Handlungsgehilfen
	§ 65	Provisionspflicht
<b>Gewerbeordnung</b>	§ 107 Berechnung und Zahlung des Arbeitsentgelts	Zahlung in Euro, Sachbezüge
	§ 108 Abrechnung des Arbeitsentgelts	Lohnabrechnung in Schriftform

<b>Entgeltfortzahlungsgesetz</b>	§ 2 Entgeltzahlung an Feiertagen	Lohnzahlungspflicht an Feiertagen
	§ 3 Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	Lohnfortzahlungspflicht bei Krankheit
<b>Bundesurlaubsgesetz</b>	§ 11 Urlaubsentgelt	Lohnfortzahlungspflicht an Urlaubstagen
<b>Berufsbildungsgesetz</b>	§ 17 Vergütungsanspruch	Lohnzahlungspflicht an Auszubildende
	§ 18 Bemessung und Fälligkeit der Vergütung	Berechnung und Zahlungstermin
<b>Teilzeit- und Befristungsgesetz</b>	§ 4 Verbot der Diskriminierung	Gleicher Lohn wie Unbefristete
<b>Tarifvertragsgesetz</b>	§ 5 TVG	Allgemeinverbindlichkeit Gültigkeit von Tarifverträgen

<b>Vergütungstarifverträge</b> (Entgelt-, Lohn- und Gehaltstarifverträge)	Diese regeln die Höhe der Vergütungen (Ecklohn, Lohnhöhe).
<b>Entgelttarifverträge</b>	Sie definieren Eingruppierungsgrundsätze, Entgeltgruppen und Entgeltstufen.
<b>Manteltarifverträge</b> (Rahmentarifverträge)	Es werden u. a. Zulagen und Zuschläge für Mehrarbeit, Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit sowie Erschwernisse geregelt.



Um zu einem gerechten Lohn zu kommen sollten deshalb folgende interne Faktoren verwendet werden:



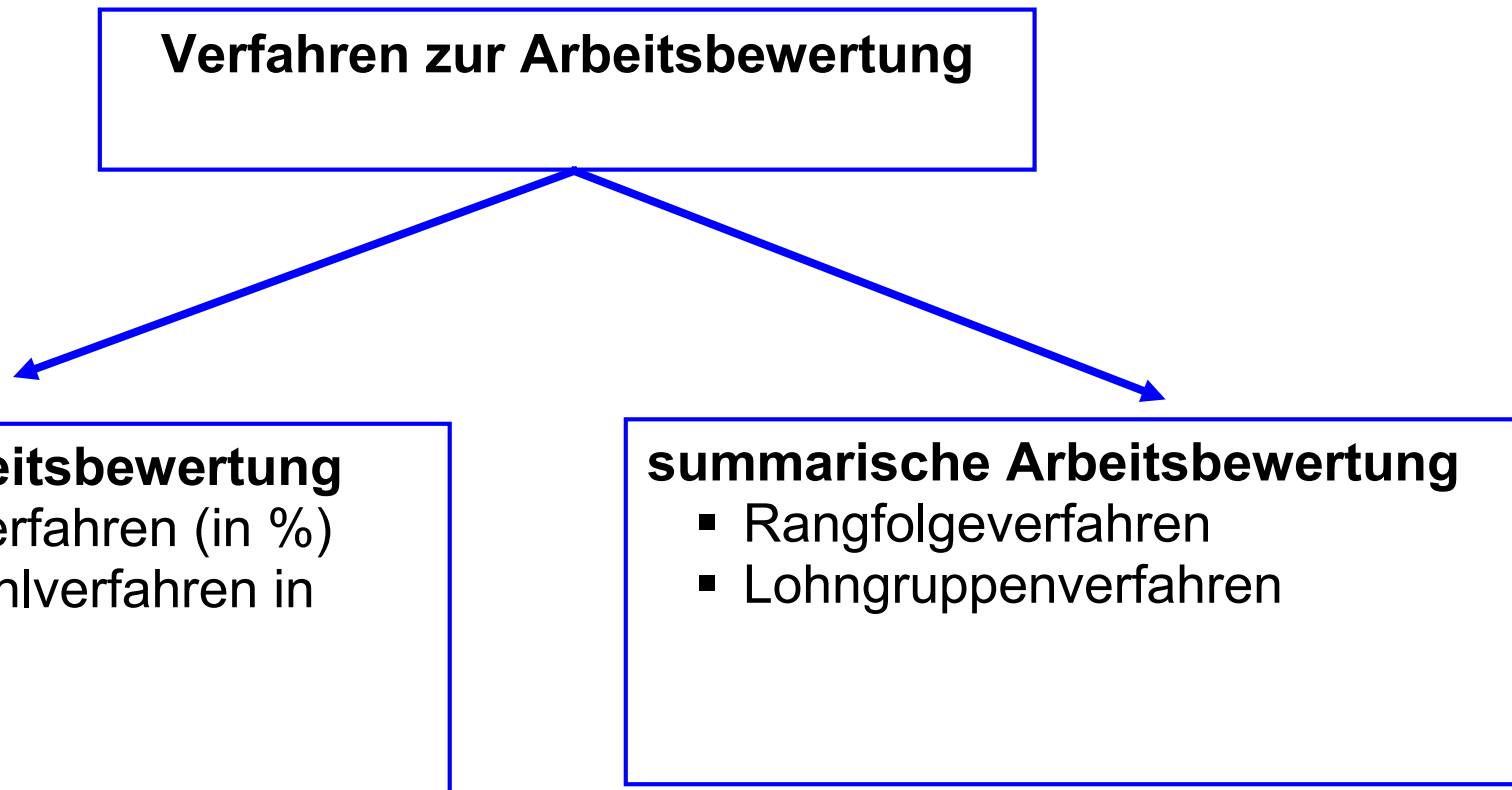
<b>Anforderungs-</b> gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird ermittelt durch Verfahren der Arbeitsbewertung</li> <li>▪ Wird durch die Einstufung in Lohn- bzw. Gehaltsgruppen umgesetzt</li> <li>▪</li> </ul>
<b>Leistungs-</b> gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wird ermittelt durch Beurteilungen und durch Zeitstudien (bei Mengen)</li> <li>▪ Wird honoriert durch Zulagen oder Anwendung von Formen der Leistungsentlohnung (Akkordlohn, Prämienlohn)</li> </ul>
<b>Bedingungs-</b> gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ungünstige Arbeitsbedingungen (Schmutz, Hitze, Lärm ...)</li> <li>▪ Wird berücksichtigt durch Erschwerniszulagen</li> </ul>
<b>Sozial-</b> gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit u.a</li> <li>▪ Höherstufung in Gehaltsklassen nach Alter</li> <li>▪ Zuschläge u.a.</li> </ul>
<b>Erfolgs-</b> gerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bonus</li> <li>▪ Tantieme</li> </ul>

Das Unternehmen muss sich mit den gezahlten Entgelten am Markt halten können. Deshalb sind auch externe Faktoren in die Ermittlung eines gerechten Lohnes einzubeziehen. Das können sein:



- **Art des Wirtschaftsbereiches (Handel, Handwerk, Dienstleistung u.a.)**
- **Branchenzustand (Wachstum, Krise)**
- **geografische Lage (Ballungsgebiet, Nord - Süd,)**
- **Betriebsgröße**
- **Arbeitsmarktlage (AK-Mangel, hohe Arbeitslosigkeit)**
- **Stärke der Tarifpartner (starker oder schwacher Betriebsrat bzw. Gewerkschaft)**
- **wirtschaftspolitische Steuerungsmaßnahmen (Mini- Job, Lohnzuschüsse u.a.)**

**Ausgangspunkt** einer gerechten Entlohnung ist die Arbeitsbewertung. In der Historie bildeten sich zwei Verfahren heraus, die analytische und die summarische Arbeitsbewertung.



# Grundlagen der Entlohnung Analytische Arbeitsbewertung - Genfer Schema

„Genfer Schema“ zur Bewertung von Arbeitsplätzen												
jeweilige Punktzahl	I. Fachkönnen		II. Anstrengung		III. Verantwortung			IV. Umgebungseinflüsse				
	Erforderliche Fachkenntnisse	Geschicklichkeit	a) geistige Beanspruchung	b) körperliche Beanspruchung	a) für Werkstücke und Betriebsmittel	b) für die Gesundheit anderer	c) für die Arbeitsgüte	a) Temperatureinflussung	b) Öl, Fett, Schmutz und Staub	c) Gase, Dämpfe, Erschütterungen	d) Unfallgefährdung	e) Lärm, Blendung, Lichtmangel, Erkältungsgefahr
1	Anweisung bis 6 Wochen	gering	gering	zeitweise mittel	mittel	mittel	mittel	mittel	gering	mittel	mittel	mittel
2	Anlernen bis 6 Monate	mittel	zeitweise mittel	dauernd mittel	hoch	hoch	hoch	hoch	mittel	hoch	hoch	hoch
3	Anlernen min. 6 Monate und zusätzliche Berufserfahrung	hoch	dauernd	dauernd hoch	sehr hoch	sehr hoch	sehr hoch		hoch			sehr hoch
4	abgeschlossene Anlernausbildung und zusätzliche Berufserfahrung	höchstens	dauernd hoch	dauernd sehr hoch		aussergewöhnlich hoch			sehr hoch			
5	abgeschlossene Facharbeiterausbildung		dauernd sehr hoch	dauernd aussergewöhnlich								
6	abgeschlossene Facharbeiterausbildung mit besonderer Berufserfahrung		dauernd aussergewöhnlich									
7	abgeschlossene Facharbeiterausbildung und höchstes fachliches Können											

<b>A. Geistige Anforderungen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeitskenntnisse</li> <li>2. Geistige Belastung</li> </ol>
<b>B. Körperliche Anforderungen</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Geschicklichkeit</li> <li>4. Muskelbelastung</li> </ol>
<b>C. Verantwortung für...</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. die eigene Arbeit</li> <li>6. die Arbeit anderer</li> <li>7. die Sicherheit anderer</li> </ol>
<b>D. Umgebungseinflüsse</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Schmutz (Öl, Fett, Staub)</li> <li>9. Temperatur</li> <li>10. Nässe</li> <li>11. Gas, Dämpfe</li> <li>12. Lärm, Erschütterung</li> <li>13. Blendung, Lichtmangel</li> <li>14. Erkältungsgefahr</li> <li>15. Unfallgefahr</li> <li>16. hinderliche Schutzkleidung</li> </ol>

## Tarifliche Arbeitsbewertung

Grundlage: Genfer Schema von 1950

- A** Geistige Anforderungen
- B** Körperliche Anforderungen
- C** Verantwortung
- D** Umgebungseinflüsse

## Aktuelle Anforderungsarten

- Entgeltrahmenabkommen (ERA)  
„Können“,  
„Handlungs-/Entscheidungsspielraum“,  
„Kooperation“ und  
„Mitarbeiterführung“
- Flexible Einsatzfähigkeit
- Übernahme von Servicetätigkeiten
- Ständige Weiterqualifizierung

...

Anford.-merkmale		Bewertungsstufen für die Arbeitsaufgabe		Punktwert	
Können	Arbeitskenntnisse	1	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen von bis zu 1 Woche</b> erworben wird.	6	
		2	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen von weniger als 4 Wochen</b> erworben wird.	12	
		3	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen ab 4 Wochen</b> erworben wird.	18	
		4	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen ab 3 Monaten</b> erworben wird.	25	
		5	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen ab 6 Monaten</b> erworben wird.	32	
		6	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein <b>Anlernen ab 1 Jahr</b> erworben wird.	40	
		⋮			

Anford.- merkmale	Bewertungsstufen für die Arbeitsaufgabe		Punktwert	
Handlungs- und Entscheidungsspielraum	1	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe ist <b>im Einzelnen vorgegeben.</b>	2	
	2	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe ist <b>weitgehend vorgegeben.</b>	10	
	3	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe ist <b>teilweise vorgegeben.</b>	18	
	4	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erfolgt <b>überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.</b>	30	
	5	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erfolgt <b>weitgehend ohne Vorgaben selbstständig.</b>	40	
	⋮			



Es wird für jede Anforderungsart eine Rangreihe nach der Beanspruchung gebildet, z.B. für die Anforderungsart Kenntnisse:

Punkte	Anforderungsart: Kenntnisse
100	Produktionsleiter
80	Abteilungsleiter
60	Meister
40	Vorarbeiter
30	Montierer

Danach ist eine Gewichtung aller Anforderungsarten vorzunehmen, z.B.:

Anforderungsart	Gewichtung
▪ Kenntnisse	0,4
▪ Fertigkeiten	0,4
▪ Verantwortung	0,2

Damit können wir z.B. für den Meister den Gesamtarbeitswert ermitteln:

Anforderungsart	Rangplatz	Gewichtungsfaktor	Anforderungswert
Kenntnisse	60	0,4	24
Fertigkeiten	40	0,4	16
Verantwortung	50	0,2	10
<b>Gesamtarbeitswert</b>			<b>50</b>

Dieser Gesamtarbeitswert wird mit einem **Geldwert multipliziert**.

Es kann jedoch auch eine Einteilung in Entgeltgruppen mit einer von- bis- Spanne vorgenommen werden.

# Grundlagen der Entlohnung

1

Beschreiben der Arbeit (Stellenbeschreibung)

2

Rangieren

*Ermitteln  
der Anforderungshöhe*

Arbeitskenntnisse	20	} Platz in der Refa-Rangreihe (0...100)
geistige Belastung	20	
Geschicklichkeit	35	
Muskelbelastung	70	
Verantwortung	20	
Umgebungseinflüsse	70	

3

Gewichten

*Gewichtungsschlüssel  
angenommen*

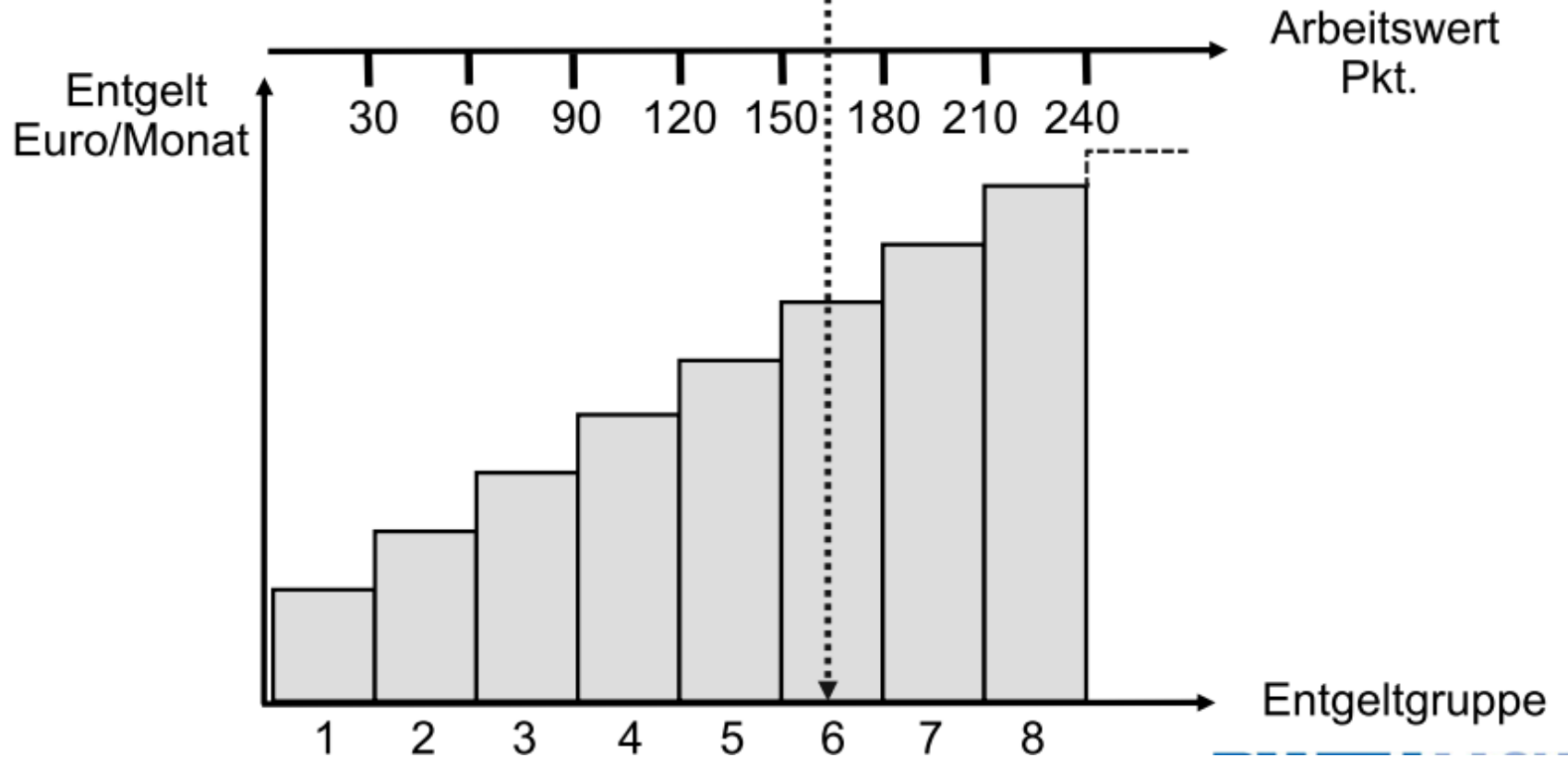
	Rangplatz		Gew.-Fakt.	=	Wertzahl
Arbeitskenntnisse	20	x	1	=	20
geistige Belastung	20	x	0,8	=	16
Geschicklichkeit	35	x	0,9	=	32
Muskelbelastung	70	x	0,8	=	56
Verantwortung	20	x	0,8	=	16
Umgebungseinflüsse	70	x	0,3	=	21

**Arbeitswert**

**161 Pkt.**

# Grundlagen der Entlohnung

4



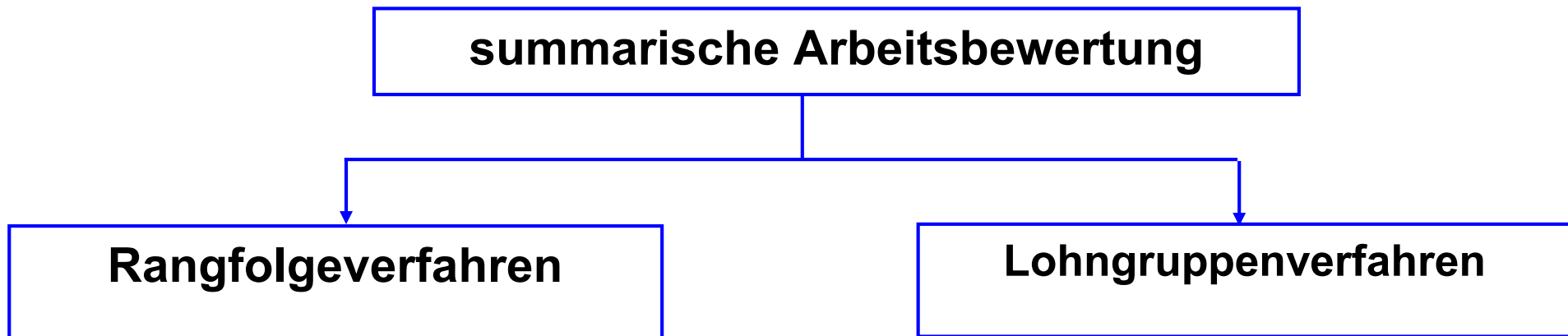
REFA-Rangplatz	
100	
95	
90	
85	Führen einer
80	Eisenerzeugungsanlage
75	Außenmontage Stahlkonstruktion
70	Analysewaage montieren
65	LKW fahren, Stahlbauschlosserei
60	Elektr. Ausrüstung am Hallenkran montieren
55	Folgeschneidwerkzeuge anfertigen, Maschinenschlosserarbeiten
50	Laufkranfahren, Betriebsschreinerarbeiten

REFA-Rangplatz	
45	Rohrschlosserarbeiten, Betriebselektrikerarbeiten
40	Pressen einrichten
35	Stirnräder drehen
30	Isolierarbeiten
25	Elektrokarren fahren
20	Guss putzen
15	Anstreicherarbeiten
10	Ampullen füllen
5	Erz schaufeln
0	Straße kehren

## summarische Arbeitsbewertung

Bei der summarischen Arbeitsbewertung wird die **Einordnung verschiedener Tätigkeiten** anhand von (Lohn-, Gehalt- und Entgelt-) Gruppenbeschreibungen durchgeführt.

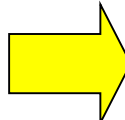
Dabei geht in erster Linie das zur Arbeitsausführung erforderliche **Können** ein – erworben durch Ausbildung und Erfahrung. Dabei kann das **Rangfolgeverfahren** und das **Lohngruppenverfahren** verwendet werden.



Beim **Rangfolgeverfahren** werden die zu bewertenden Arbeiten zunächst aufgelistet und dann durch direkten Vergleich der Schwierigkeit nach in eine Rangfolge gebracht, die schwierigste steht an der Spitze, die leichteste am Ende.

**Beispiel für Rangfolgeverfahren:**



Zu vergleichende Arbeiten		Vergleich	Rangfolge der Arbeiten nach Schwierigkeitsgrad	
Arbeit A	Paarweise Gegenüberstellung und gegenseitiger Vergleich 	$A < C$	Arbeit:	
Arbeit B		$B > A$	Arbeit:	
Arbeit C		$C > B$	Arbeit:	
Arbeit D		$D > C$	Arbeit:	
Arbeit E		$E < A$	Arbeit:	



**Übung:** Bitte nehmen Sie eine Einordnung der Arbeiten hinsichtlich der Rangfolge vor!

## Lohngruppenverfahren

Beim **Lohngruppenverfahren** wird ein Katalog von Lohngruppen erarbeitet, die genau definiert sind.

Gruppe	Lohngruppen - Definitionen	Lohnschlüssel
1	Arbeiten einfacher Art, ohne vorherige Arbeitskenntnisse	75%
2	Arbeiten, die ein Anlernen von 4 Wochen erfordern und mit geringen körperlichen Belastungen verbunden sind	80%
3	Arbeiten, die ein Anlernen von 3 Monaten erfordern	95%
4	Arbeiten, die eine abgeschlossene Anlermbildung in einem anerkannten Anlernberuf erfordern	100%
5	Arbeiten schwieriger Art, deren Ausführung Fertigkeiten und Kenntnisse erfordert, die Facharbeiten gleichzusetzen sind.	108%
6	Arbeiten höchstwertiger Art, die hervorragendes Können mit zusätzlichen theoretischen Kenntnissen, selbständige Arbeitsausführung und hoher Verantwortung erfordern	>125%



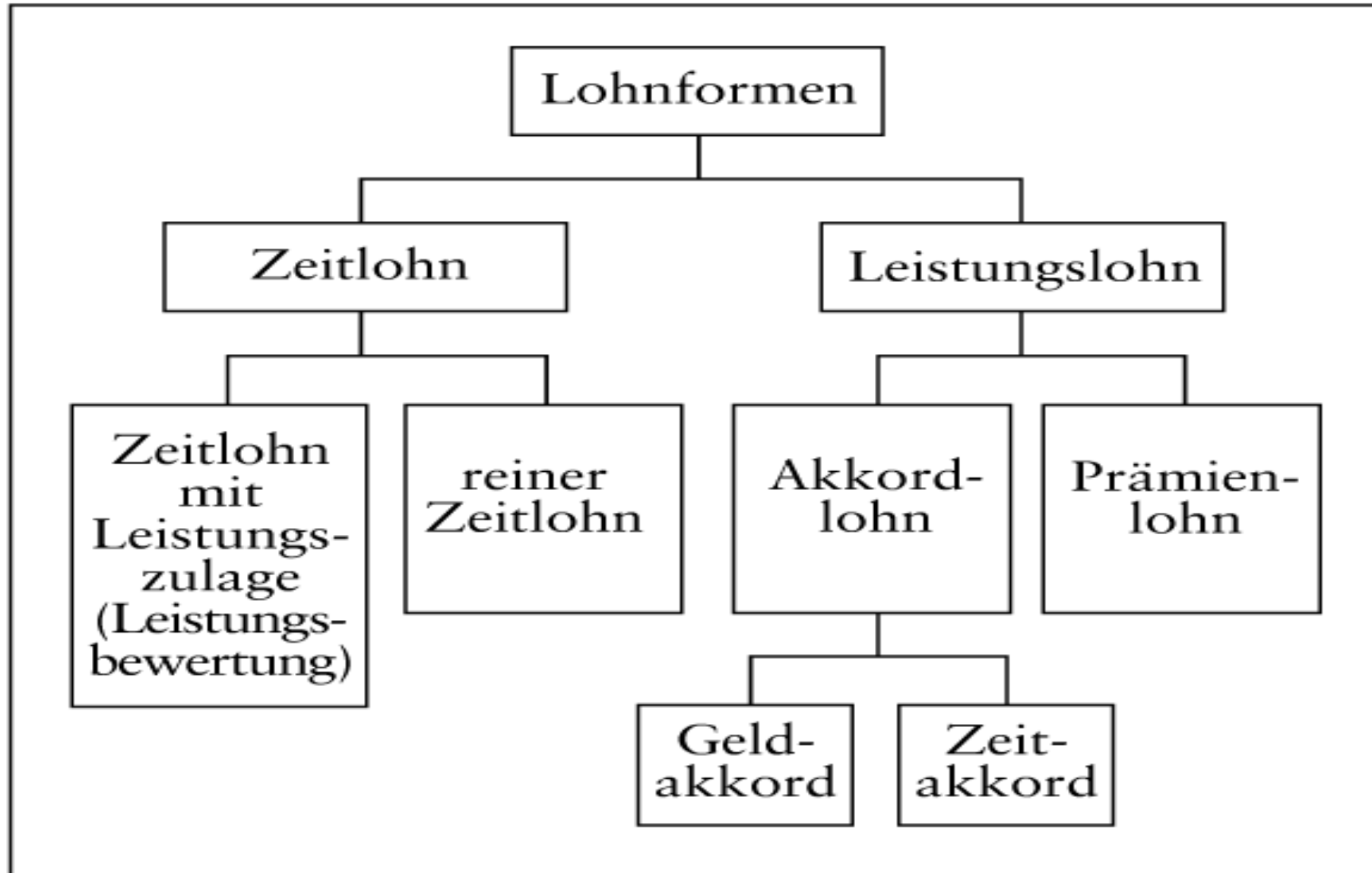
Im § 5 des Bundesrahmentarifvertrag für das Baugewerbe werden die folgenden Lohngruppen festgelegt:

<p><b>Lohngruppe 1</b></p> <p><b>Werker</b> <b>Maschinenwerker</b></p>	<p><b>Tätigkeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- einfache Bau- und Montagearbeiten nach Anweisung</li> <li>- einfache Wartungs- und Pflegearbeiten an Baumaschinen und Geräten nach Anweisung</li> </ul> <p><b>Regelqualifikation:</b> keine</p>
<p><b>Lohngruppe 2</b></p> <p><b>Fachwerker</b> <b>Maschinisten</b> <b>Kraftfahrer</b></p>	<p><b>Tätigkeit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fachlich begrenzte Arbeiten (Teilleistungen eines Berufsbildes oder angelernte Spezialtätigkeiten) nach Anweisung</li> </ul> <p><b>Regelqualifikation:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baugewerbliche Stufenausbildung in der ersten Stufe</li> <li>- anerkannte Ausbildung als Maler und Lackierer, Garten- und Landschaftsbauer, Tischler</li> <li>- anerkannte Ausbildung, deren Berufsbild keine Anwendung für eine baugewerbliche Tätigkeit findet</li> <li>- Baumaschinenlehrgang</li> <li>- anderweitig erworbene gleichwertige Fertigkeiten</li> </ul>



# Grundlagen der Entlohnung

<b>E1 bis E4</b>	<b>Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten</b>
E1	Bote Küchenhilfe
E4	Justizhelfer
<b>E5 bis E8</b>	<b>Abgeschlossene Berufsausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und entsprechenden Tätigkeiten</b>
E6	Kinderpfleger Heilerziehungshelfer
E7	Ergotherapeut Heilerziehungspfleger Logopäde Physiotherapeut Altenpfleger
<b>E 9 bis E 12</b>	<b>Bachelor oder abgeschlossene Fachhochschulausbildung (Diplom) und entsprechende Tätigkeiten</b>
E 9	Diplom-Ingenieur (FH)
E 11	Lehrer an Grund-, Haupt-, Real- und Gesamtschulen Lehrer im Bereich Sekundarstufe I im Seiteneinstieg
E 12	Lehrer im Bereich Sekundarstufe II im Seiteneinstieg
<b>E 13 bis E 15</b>	<b>Wissenschaftliches Hochschulstudium (Diplom oder Master)</b>
E 13	Diplom-Ingenieur Lehrer an Gymnasien, Gesamtschulen und Förderschulen Wissenschaftlicher Mitarbeiter (Doktorand) an Universitäten
E 14	Post-Doc-Stelle an Universitäten





Als Zeitlohn wird die **Entlohnung** einer Person für **bestimmte Zeiteinheiten** geleisteter Arbeit bezeichnet.

Die **Bemessungsgrundlage** beim Zeitlohn ist die **geleistete Arbeitszeit**. In der Regel wird im Arbeitsvertrag ein Stundenlohn vereinbart.

Die Errechnung des Entgeltbetrages bei reinem Zeitlohn ergibt sich wie folgt:

$$\text{Bruttolohn} = \text{Lohn je Stunde} \times \text{Zahl der geleisteten Stunden}$$

### Beispiel:

Klaus Schulze erhält einen Bruttostundenlohn von 11,50 €. Im vergangenen Monat hat er 163 Stunden gearbeitet.

Wie hoch ist sein Bruttoentgelt?

**Lösung:**  $11,50 \text{ €/h} \times 163 \text{ h} = 1874,50 \text{ €}$  brutto.

Die Verwendung von reinen Zeitlohn ist in **folgenden Fällen sinnvoll:**

- bei **qualitativ hochwertiger Arbeit** - Genauigkeit und Präzision stehen vor Schnelligkeit und Quantität
- wenn eine **Bereitschaftsleistung** zu erbringen ist. Der AN muss anwesend sein, seine eigentliche Arbeitsleistung aber nur erbringen, wenn eine bestimmte Situation dies verlangt.
- wenn auf die **Arbeitsgeschwindigkeit** vom AN **kein Einfluss** genommen werden kann.
- wenn besondere **technische bzw. gesundheitliche Risiken** mit der Arbeit verbunden sind.
- wenn ein **Akkordlohn** aus technischen bzw. wirtschaftlichen Gründen **nicht** eingeführt werden kann.
- bei Einarbeitung von AN

## Vorteile des reinen Zeitlohnes

- einfache Berechnung (Lohnsatz x Zeiteinheit)
- Qualitätsarbeit
- verringerte Unfallgefahr/ Gefährdung





### Nachteile des reinen Zeitlohnes

Als nachteilig ist folgendes zu beachten:

- **fehlender Leistungsanreiz für den AN, mehr Leistung zu erbringen,**
- **damit auch Überwachung bzw. Kontrolle notwendig**
- **keine feststehenden Lohnstückkosten**

## Beispiel zur Auswirkung des Zeitlohnes auf die Lohnstückkosten

In der Glocken- und Metallgießerei GmbH beträgt der Stundenlohn im Bereich Formenbau 12 €.

### Aufgabe:

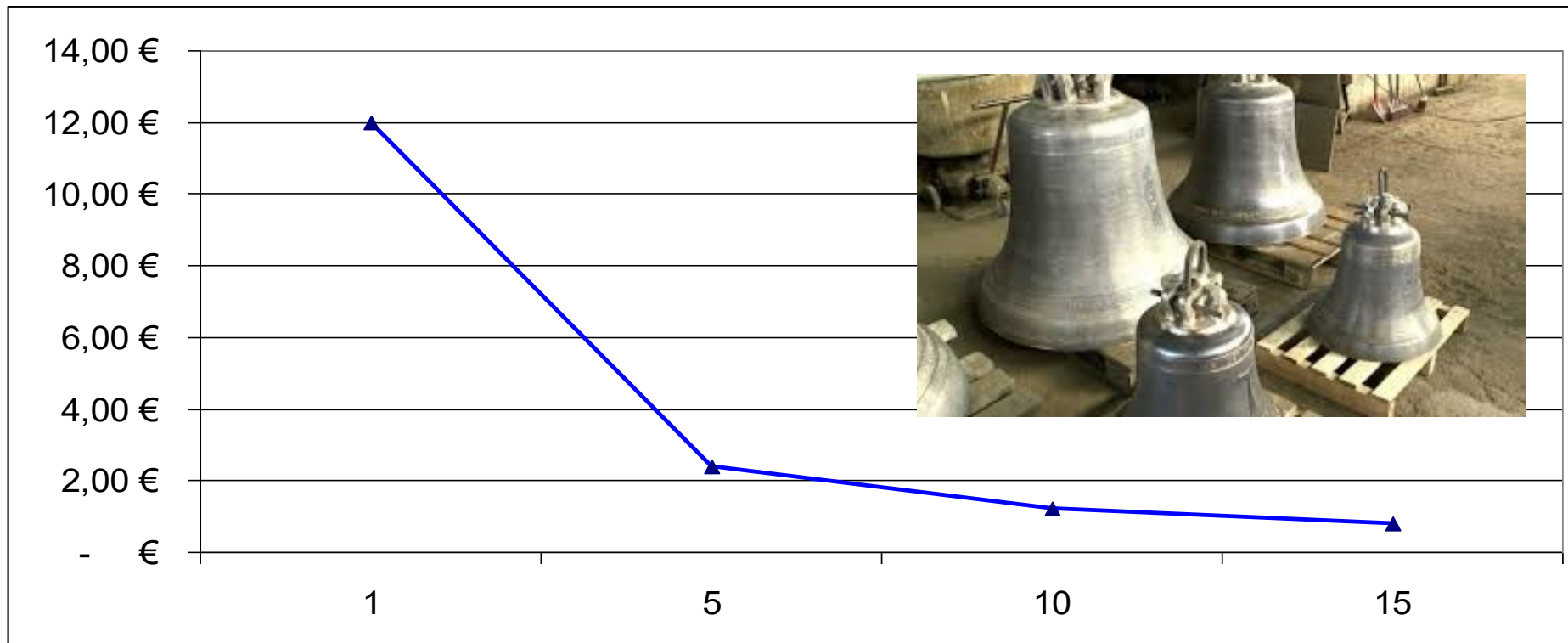
Wie entwickeln sich die Lohnstückkosten, wenn ein AN pro Stunde

- 1 Stück,
- 5,
- 10 bzw.
- 15 Stück fertigen würde?





Bruttolohn pro Std.	Stückzahl pro Std.	Lohnstückkosten pro Std.
12 €	1	12,00 €
12 €	5	2,40 €
12 €	10	1,20 €
12 €	15	0,80 €



Das Gehalt ist eine Art der Zeitentlohnung. Es wird in der Regel bei **Angestellten** gezahlt und bezieht sich auf einen **Monatszeitraum**. Soweit ein Unternehmen tarifgebunden ist, legen die jeweiligen Vergütungstarifverträge die einzelnen Gehaltsgruppen fest.

**Beispiel:**

**Rahmentarifvertrag für Angestellte und Poliere des Baugewerbes Stand 2012**

Gehaltsgruppe	Beschreibung
<b>A I</b>	Angestellte, die einfache Tätigkeiten ausführen, die eine kurze Einarbeitungszeit und keine Berufsausbildung erfordern.
<b>A II</b>	Angestellte, die fachlich begrenzte Tätigkeiten nach Anleitung ausführen, für die - eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine durch Berufserfahrung erworbene gleichwertige Qualifikation erforderlich ist.
<b>A III</b>	Angestellte, die fachlich begrenzte Tätigkeiten nach allgemeiner Anleitung ausführen, für die - eine abgeschlossene Berufsausbildung und die entsprechende Berufserfahrung oder ....

## Entgelttabelle TVöD Kommunen VKA 2019 und 2020 Gültig vom 01.04.2019 bis 29.02.2020

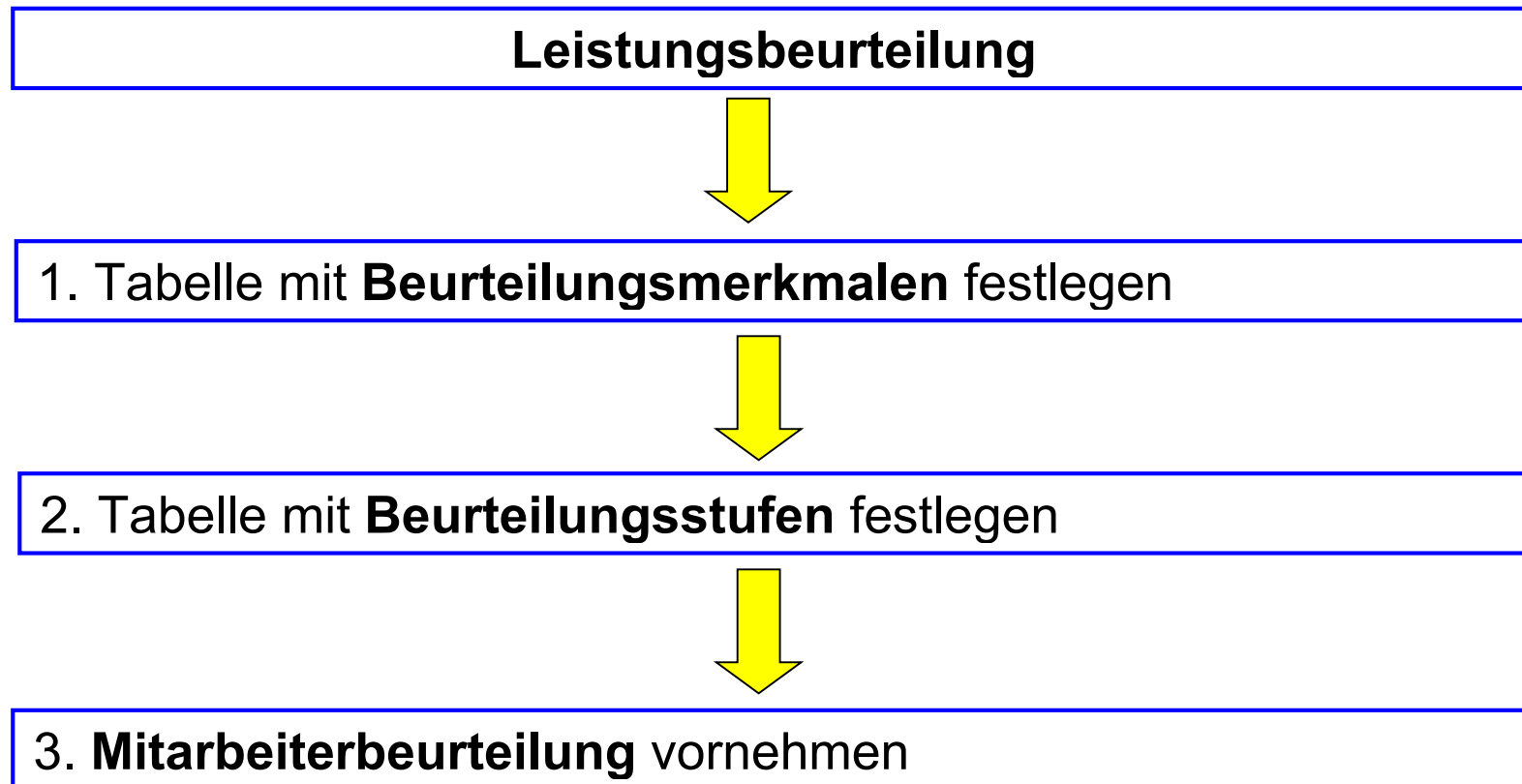
Euro	1	2	3	4	5	6
E 15Ü		5943,83	6588,41	7199,08	7606,22	7701,19
E 15	4788,35	5141,23	5481,38	6004,84	6517,61	6854,95
E 14	4335,98	4655,42	5025,89	5451,94	5950,88	6293,73
E 13	3996,72	4335,42	4685,32	5093,03	5586,51	5842,91
E 12	3582,23	3956,45	4407,89	4890,86	5465,08	5734,95
E 11	3457,10	3803,91	4119,43	4477,63	4972,55	5242,43
E 10	3331,93	3613,93	3915,01	4238,32	4628,44	4749,89
E 9c	3233,21	3480,40	3750,80	4026,59	4336,75	4545,92
E 9b	3020,16	3258,72	3403,99	3824,85	4085,40	4370,07
E 9a	2926,82	3133,75	3324,85	3748,35	3843,43	4086,04
E 8	2769,15	2971,27	3102,32	3231,30	3370,30	3439,92
E 7	2598,38	2822,59	2958,18	3089,21	3209,21	3279,17
E 6	2549,58	2739,94	2866,46	2990,93	3107,94	3173,47
E 5	2445,99	2630,06	2748,57	2873,03	2985,28	3045,87
E 4	2329,99	2514,19	2663,27	2755,21	2847,13	2900,97
E 3	2293,39	2488,41	2537,24	2642,50	2721,49	2793,85
E 2Ü	2148,83	2368,88	2447,93	2553,33	2625,77	2679,82
E 2	2122,60	2316,97	2366,14	2432,35	2577,86	2730,08
E 1		1903,09	1935,39	1975,78	2013,43	2110,33

In vielen Betrieben werden auf dem Tariflohn übertarifliche **Leistungszulagen** gewährt. Damit soll die **individuelle Leistung** und das **Verhalten** der Mitarbeiter honoriert werden. Gleichzeitig soll damit ein **Motivationseffekt** erreicht werden.



Für die Anwendung des Zeitlohnes mit Leistungszulage ist eine periodische Leistungsbeurteilung für die betreffenden AN erforderlich.

Für die Anwendung der Leistungsbeurteilung sind folgende Schritte zu gehen:



## Festlegen von Beurteilungskriterien

Generell können zwei Arten von Beurteilungsmerkmalen unterschieden werden:

- **Sachleistungsbezogene Merkmale**, die mit dem Leistungsergebnis in unmittelbarem Zusammenhang stehen (z. B. Fachkönnen, Arbeitstempo usw.)
- **Persönlichkeitsbezogene Merkmale**, die mit dem Leistungsergebnis in unmittelbarem Zusammenhang stehen (z. B. Einsatzbereitschaft, Sauberkeit am Arbeitsplatz usw.).

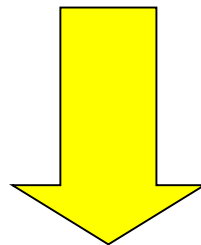
## Beispiel für Tabelle mit Beurteilungsmerkmalen

<b>Merkmal</b>	<b>Baubereich</b>	<b>Merkmal</b>	<b>Büro - Verwaltungsbereich</b>
A	Fachkönnen, Fachkenntnisse	A	Fachkönnen, Fachkenntnisse und Materialkenntnisse
B1	Arbeitsleistung, Mengenleistung	B	Umsatzleistung
B2	Sorgfalt, Genauigkeit		
C	Einsatzbereitschaft	C	Einsatzbereitschaft
D	Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz	D1	Individuelle und fachliche Beratung des Kunden
		D2	Erkennen der Kundenwünsche
E	Überlegung und Planung	E	Bereitschaft zur Übernahme von Nebenarbeiten
F	Zusammenarbeit mit Kollegen	F	Zusammenarbeit mit Kollegen
G	Belastbarkeit (körperlich, geistig, nervlich)	G	Einstellung zu Firma und Vorgesetzten

**Nach der Festlegung von Beurteilungsmerkmalen müssen die Beurteilungsstufen festgelegt werden:**

Die Stufenzahl richtet sich nach der gewünschten Differenzierung. Geringe Stufenzahl ermöglicht eine nur grobe Beurteilung des Leistungsverhaltens.

Eine große Anzahl von Beurteilungsstufen ermöglicht zwar eine differenziertere Aussage, erhöht aber die Kompliziertheit. Als praktikabel haben sich **fünf Beurteilungsstufen** erwiesen.







## Merkmal B1 - Arbeitsleistung, Mengenleistung -

Beurteilungsstufe	Definition	Kurzbezeichnung
Weit über dem Durchschnitt	Arbeitet weit mehr als das normale Pensum, hält ein sehr schnelles Tempo durch.	Flott
Über dem Durchschnitt	Arbeitet schnell, die Arbeit geht flott von der Hand. Arbeitet weitaus mehr als das übliche Maß.	Zügig
Durchschnitt	Arbeitet gleichmäßig und beständig. Arbeitet mengenmäßig, was man im Durchschnitt erwarten kann.	Ausreichend
Unter dem Durchschnitt	Braucht zu allem etwas mehr Zeit. Hat zuweilen Mühe, im Tempo mitzukommen. Die zu erwartende Mengenleistung wird nicht ganz oder nicht immer erbracht.	Bedächtig
Weit unter dem Durchschnitt	Ist sehr langsam bei der Arbeit. Die zu erwartende Mengenleistung wird nie erbracht.	Müde, lahm

Der folgende Mitarbeiter-Beurteilungsbogen ist für die Beurteilung von Mitarbeitern im Baubereich verwendbar.

Beurteilungsmerkmale/ Einschätzung	Weit unter dem Durchschnitt	Unter dem Durchschnitt	Entspricht dem Durchschnitt	Über dem Durchschnitt	Weit über dem Durchschnitt	erteilte Punkte
Fachkönnen Fachkenntnisse	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig	Entspricht nicht voll den Anforderungen. Braucht Hilfe und Unterstützung	Ausreichend. Normaler Durchschnitt	Gutes Können. Selbständig und sicher	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil Auch in schwierigen Fragen.	
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Arbeitsleistung Mengenleistung	Müde, lahm. Sehr unsicher und gestört.	Bedächtig. Langsamer Typ. Etwas unsicher	Ausreichend. Normaler Durchschnitt	Zügig	Flott	
<b>B1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	
Sorgfalt Genauigkeit	Gleichgültig, liederlich. Braucht ständig scharfe Aufsicht und Kontrolle	Etwas großzügig. Nicht immer konzentriert. Braucht unbedingt Kontrolle	Ausreichend. Normaler Durchschnitt	Verantwortungsbewusst. Eigene Kontrolle des Wesentlichen	Höchste Zuverlässigkeit und Genauigkeit. Eigene Kontrolle auch des Unwesentlichen	
<b>B2</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>2</b>	<b>2,5</b>	



## Beurteilungsbogen für Verwaltung und Vertriebsbereich

Beurteilungsmerkmale/ Einschätzung	Weit unter dem Durchschnitt	Unter dem Durchschnitt	Entspricht dem Durchschnitt	Über dem Durchschnitt	Weit über dem Durchschnitt	Punkte
<b>Fachkönnen Fachkenntnisse Materialkenntnisse</b>	Unzureichendes Können. Bleibt trotz Unterstützung unfähig. Keine Materialkenntnisse	Entspricht nicht voll den Anforderungen. Braucht Hilfe und Unterstützung. Zu wenig Materialkenntnisse	Ausreichend. Normaler Durchschnitt. Ausreichende Materialkenntnisse	Gutes Können. Selbständig und sicher. Gute Materialkenntnisse	Großes Können, mehr als Position erfordert. Sicheres Urteil auch in schwierigen Fragen. Ausgezeichnete Materialkenntnisse	
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Umsatzleistung (Auftragsvolumen)</b>	Vollkommen unzureichende Umsatzleistung	Keine ausreichende Umsatzleistung	Ausreichende Umsatzleistung	Gute Umsatzleistung	Ausgezeichnete Umsatzleistung	
<b>B</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	
<b>Einsatzbereitschaft</b>	Sehr träge. Versucht sich zu drücken. Mehrfach aufgefallen.	Etwas träge. Gleichgültig. Uninteressiert	Ausreichend. Fällt im allgemeinen nicht auf.	Bei Aufforderung gern und stets bereit, mehr zu tun.	Tut von sich aus mehr als unbedingt nötig.	
<b>C</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	



Nachdem die Ermittlung der Leistungspunkte je Beurteilungsmerkmal feststeht, muss für die betreffende Abteilung der Zulagenfaktor berechnet werden, der als Grundlage für die Leistungszulage der AN benötigt wird.

### Errechnung des Zulagenfaktors in €/h pro Leistungspunkt

$$\text{Zulagenfaktor} = \frac{\text{maximale Leistungszulage (€ /h )}}{\text{maximale Punktezahl}}$$

oder

$$\text{Zulagenfaktor} = \frac{\text{höchst möglicher Effektivverdienst - Basislohn}}{\text{maximale Punktezahl}}$$

**Beispiel:**

$$\frac{15 \text{ €/h} - 10 \text{ €/h}}{50 \text{ Punkte}} = 0,1 \text{ €/h pro Punkt}$$

## Beispiel Ermittlung Zeitlohn mit variabler Leistungszulage

### Situation:

Der Zulagenfaktor für den Bereich Formenbau in der Metallgießerei wurde mit 0,1 €/h pro Leistungspunkt ermittelt.

Herr Fleißig hat bei der Leistungsbeurteilung 46 Punkte erreicht, sein Basislohn beträgt 10 €/h.

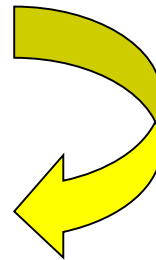
### Aufgabe:

Ermitteln Sie die Leistungszulage pro Stunde und den Effektivlohn pro Stunde!

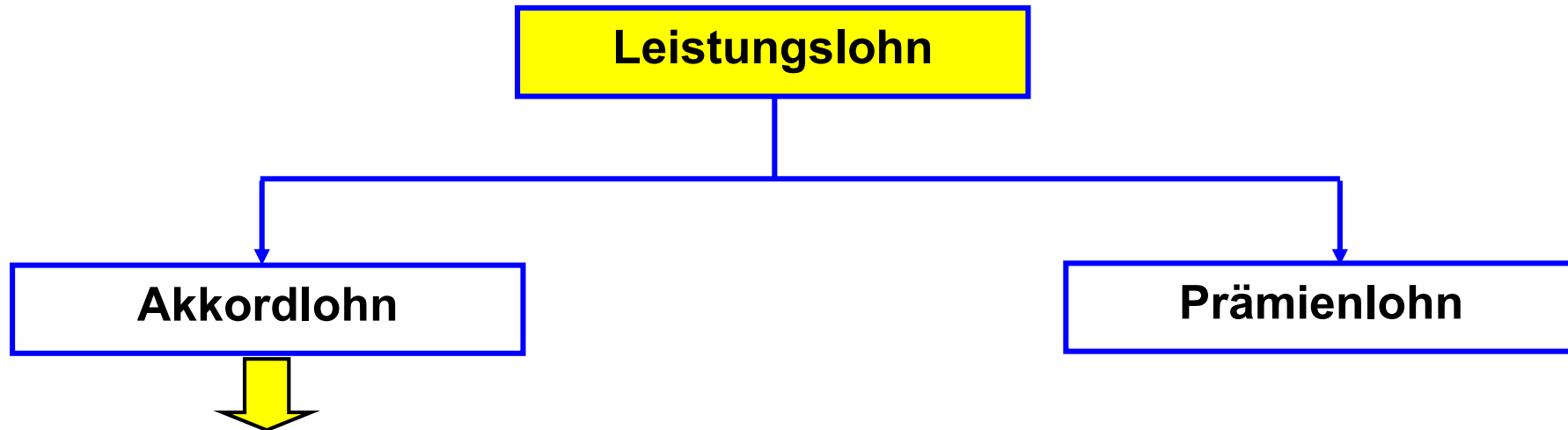
### Lösung:

$$\begin{aligned}
 \text{Leistungszulage} &= \text{erreichte Punktzahl} \times \text{Zulagenfaktor} \\
 &= 46 \quad \times \quad 0,1 \text{ €/h} \\
 &= \mathbf{4,60 \text{ Euro}}
 \end{aligned}$$

Basislohn	10,00 €/h
+ Leistungszulage	4,60 €/h
<b>= Effektivlohn</b>	<b>14,60 €/h</b>



Leistungslohn kann in Akkordlohn und in Prämienlohn unterschieden werden.



### Voraussetzungen

- Die **Arbeitskraft** muss die Leistungsmenge unmittelbar **beeinflussen** können.
- Der Ablauf der Arbeit ist bekannt, gleichartig und regelmäßig wiederkehrend. Die Arbeitszeit und die Arbeitsergebnisse sind leicht und genau messbar. Man spricht auch von der **Akkordfähigkeit** der Arbeit.
- Der Arbeitsablauf darf keine Mängel aufweisen und muss nach entsprechender Übung und Einarbeitungszeit sicher beherrschbar sein. Man spricht auch von der **Akkordreife** der Arbeit.

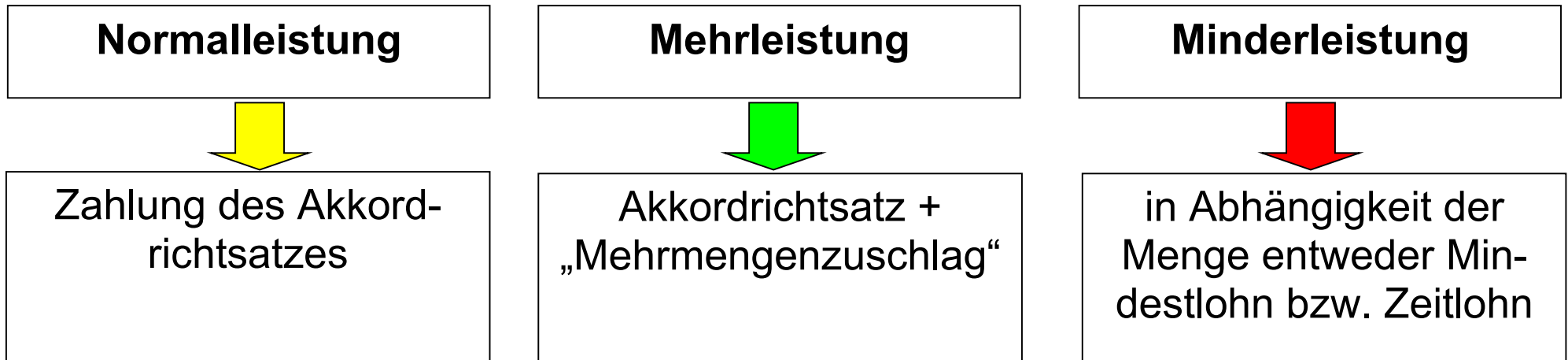
Bestandteile des Akkordlohnes sind der **Grundlohn** und der **Akkordzuschlag**. Der Akkordzuschlag wird als Prozentsatz des Mindestlohns angegeben. Üblich sind 15% bis 25%.

### Akkordrichtsatz

Der Akkordrichtsatz wird bei **Normalleistung** gezahlt. Bei Minderleistung wird ein geringerer und bei Mehrleistung ein höherer Betrag als der Akkordrichtsatz gezahlt.

#### Aufbau Akkordrichtsatz:

Grundlohn
+ Akkordzuschlag
= Akkordrichtsatz



### Beispiel:

In der Metallgießerei soll Akkordentlohnung eingeführt werden. Der Grundlohn wurde auf 11,00 €/h festgelegt, der Akkordzuschlag beträgt 20%.

### Aufgabe:

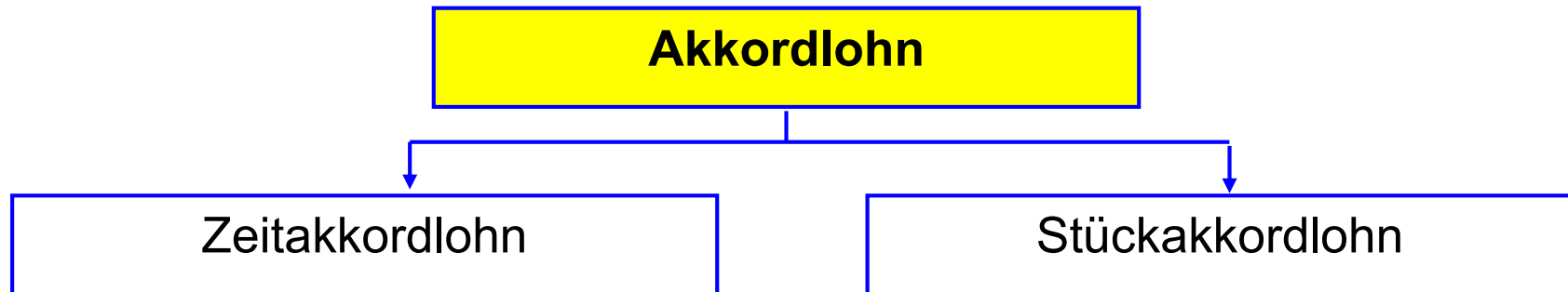
Ermitteln Sie den Akkordrichtsatz für Herrn Fleißig!

### Lösung:

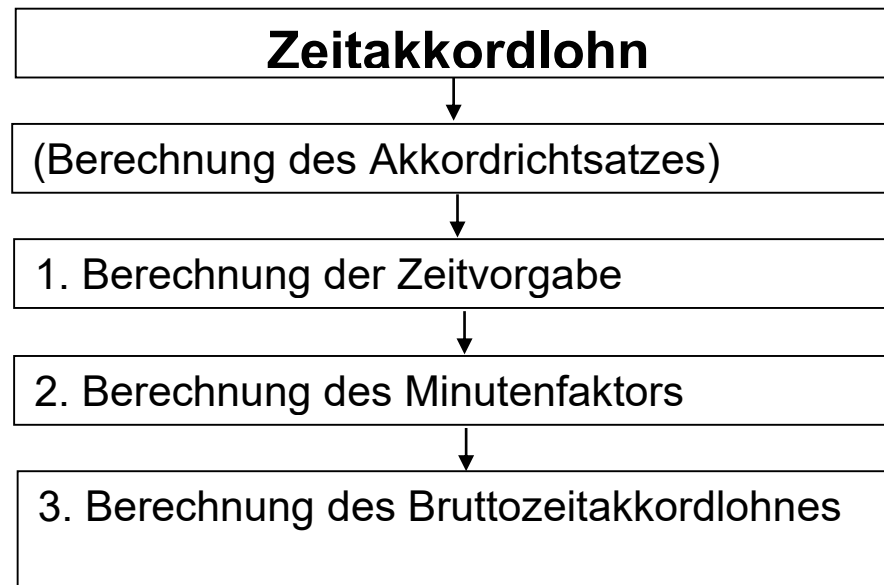
$$\begin{aligned}\text{Akkordrichtsatz} &= 11,00 \text{ €} + 2,20 \text{ €} \\ &= \mathbf{13,20 \text{ €/h}}\end{aligned}$$

Der ermittelte Richtsatz wird für die Akkordlohnberechnung verwendet. Erzielt Herr Fleißig die Normalleistung von 100% bekommt er genau diesen Richtsatz als Akkordlohn. Leistet er hingegen mehr oder weniger als die Normalleistung, wird diese entsprechend vergütet.





Der Zeitakkordlohn ist die **gebräuchlichere Art**, da bei Tarifänderungen nur der Minutenfaktor geändert werden muss.



## 1. Berechnung der Zeitvorgabe

Das ist die Zeit, die ein Mitarbeiter für die Fertigung pro Stück zur Verfügung hat:

$$\text{Zeitvorgabe} = 60 \text{ Minuten} / \text{Normalleistung je Stunde}$$

### **Beispiel:**

Die Normalleistung je Stunde beträgt 6 Stück.

### **Aufgabe:**

Ermitteln Sie die Zeitvorgabe, die Herr Fleißig pro Stück zur Verfügung hat.

### **Lösung:**

$$\text{Zeitvorgabe} = 60 \text{ Minuten} / 6 \text{ Stück} = \mathbf{10 \text{ Minuten/Stück}}$$

Herr Fleißig hat für die Herstellung eines Stückes 10 Minuten Zeit.

## 2. Berechnung des Minutenfaktors

Nachdem bekannt ist, wie viel Minuten ein Mitarbeiter pro Stück an Zeitgutschrift erhält, gilt es in einem weiteren Schritt zu ermitteln, wie viel **Geld der Mitarbeiter für eine Minute erhält**.

$$\text{Minutenfaktor} = \text{Akkordrichtsatz} / 60 \text{ Minuten}$$

### Beispiel

Bleiben wir bei unserem Mitarbeiter Herr Fleißig, so wissen wir, dass der Akkordrichtsatz 13,20 € beträgt, er also in einer Stunde 13,20 € erhält, wenn er die Normalleistung erbringt.

### Aufgabe:

Ermitteln Sie für Herrn Fleißig den Verdienst pro Minute (den so genannten Minutenfaktor)!

### Lösung:

$$\text{Minutenfaktor} = 13,20 \text{ €} / 60 \text{ Minuten} = \mathbf{0,22 \text{ €/Minute}}$$

### 3. Ermittlung des Bruttozeitakkordlohns

$$\text{Bruttozeitakkordlohn} = \text{Zeitvorgabe} \times \text{Minutenfaktor} \times \text{gefertigte Stückzahl}$$

#### Beispiel:

Die Zeitvorgabe in der Metallgießerei beträgt 10 Minuten pro Stück. Der Minutenfaktor wurde mit 0,22 €/Minute ermittelt. Herr Fleißig hat im Oktober 1.500 Stück gefertigt.

#### Aufgabe:

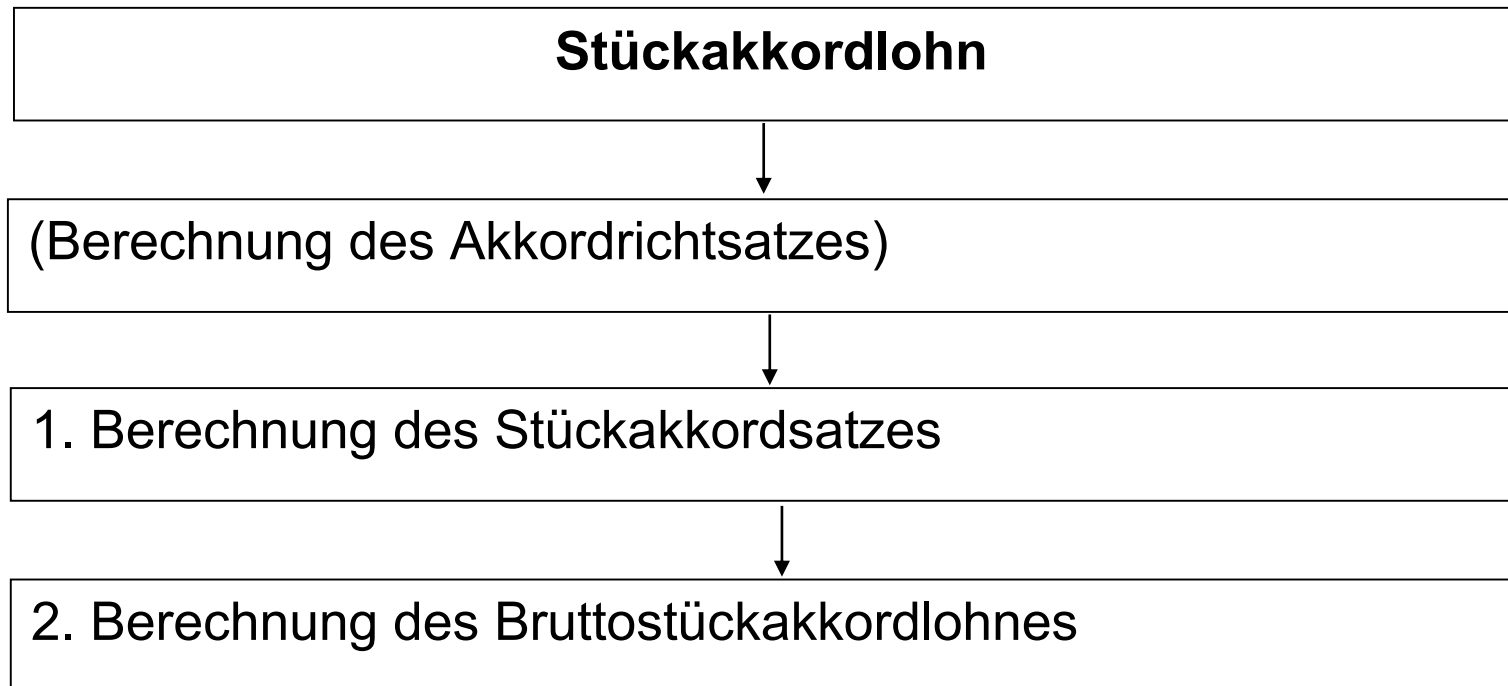
Ermitteln Sie für Herr Fleißig aufgrund der oben genannten Angaben den Bruttolohn für den Oktober.

#### Lösung:

$$\text{Bruttozeitakkordlohn} = 10 \text{ Minuten/Stück} \times 0,22 \text{ €/Minute} \times 1.500 \text{ Stück} = \mathbf{3.300,00 \text{ €}}$$

Auch der Stückakkordlohn könnte verwendet werden:

Er wird auch als Geldakkord bezeichnet.





## 1. Berechnung des Stückakkordsatzes

$$\text{Stückakkordsatz} = \text{Akkordrichtsatz} / \text{Normalleistung in der Stunde}$$

### Beispiel:

Herr Fleißig arbeitet nach dem zuvor ermittelten Akkordrichtsatz. Er verdient also in der Stunde - bei Normalleistung 13,20 €. Die Normalleistung in der Stunde beträgt 6 Stück.

### Aufgabe:

Ermitteln Sie den Stückakkordsatz, also den € - Betrag, den der Mitarbeiter pro Stück erhält.

### Lösung:

$$\text{Stückakkordsatz} = 13,20 \text{ €} / 6 = \mathbf{2,20 \text{ €/Stück}}$$



### 2. Berechnung des Bruttostückakkordlohnes

$$\text{Bruttolohn} = \text{Stückakkordsatz} \times \text{Stückzahl}$$

#### Beispiel:

Der oben genannte Mitarbeiter hat im Monat Oktober insgesamt 1.500 Stück produziert. Der Stückakkordsatz beträgt wie berechnet, 2,20 €/Stück.

#### Aufgabe:

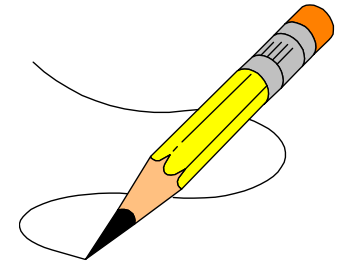
Ermitteln Sie sein Monatsbruttoentgelt.

#### Lösung:

$$\text{Bruttostückakkordlohn} = 2,20 \text{ €/Stück} \times 1.500 \text{ Stück} = \mathbf{3.300,00 \text{ €}}$$

## Fallübung für Zeitakkord und Stückakkord

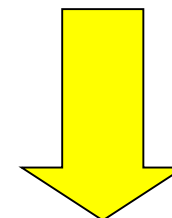
- Der Zeitlohn in der Metallgießerei beträgt 15 Euro/Stunde.
- Die Normalleistung ist auf 10 Stück/Stunde festgelegt.
- Der Akkordzuschlag soll 20% betragen.
- Herr Fleißig fertigt 12 Stück/Stunde.



### Aufgabe:

- a) Berechnen Sie den Bruttolohn pro Stunde bei Zeitakkord!
- b) Berechnen Sie den Bruttolohn pro Stunde beim Stückakkord (Geldakkord)!

**Lösung**







## Grundlagen der Entlohnung

### Lösung:

Akkordrichtsatz = Akkordgrundlohn + Akkordzuschlag = 15 € + 3 € = **18 €/h**

#### a) Berechnung Zeitakkord

1. Zeitvorgabe = 60 Minuten / 10 Stück = 6 Minuten pro Stück
2. Minutenfaktor = Akkordrichtsatz / 60 = 18 / 60 = 0,3 € pro Minute
3. Bruttolohn = Zeitvorgabe x Minutenfaktor x gefertigte Stückzahl  
= 6 x 0,3 x 12  
= **21,60 €/h**

#### b) Berechnung Stückakkord

1. Stückakkordsatz = Akkordrichtsatz / Normalleistung in der Stunde  
= 18 €/h / 10 Stück/h = 1,80 €/Stück
2. Bruttolohn = Stückakkordsatz x Stückzahl  
= 1,80 €/Stück x 12 Stück/h  
= **21,60 €/h**



### Vorteile:

- **Lohnkostenhöhe** im voraus feststehend
- **Steigerung** der mengenmäßigen **Arbeitsleistung** und optimale **Auslastung** der Produktionsmittel
- die Stückkosten bleiben **konstant**
- **Teamgeist** bei Gruppenakkord - höhere Leistung
- Vorgabezeiten können auch zur **Kalkulation** und Produktionsplanung verwendet werden

### Nachteile:

- **Festlegung** der Arbeitsbedingungen und Akkordzeit ist **problematisch**
- Gefahr der **Überanstrengung** der Arbeiter (Akkord ist Mord!)
- evtl. zusätzliche Kosten für Qualitätskontrolle
- **Materialverschwendung** durch hastige Arbeiten
- Auseinandersetzung über erforderliche Auftragszeit - **Betriebsklima** kann Schaden nehmen
- Erkannte mögliche Verbesserungen behält der AN zur Sicherung des aktuellen (niedrigeren) Akkords für sich.



Der Prämienlohn ist eine erfolgsabhängige Entlohnungsform, bei der für Leistungen, die über der Vorgabe liegen, Zusatzentgelte bezahlt werden. Prämien sind psychologisch wirksam, wenn sie von einer Größe abhängig sind, die der Mitarbeiter beeinflussen kann.

Der Prämienlohn besteht aus **zwei Bestandteilen**:

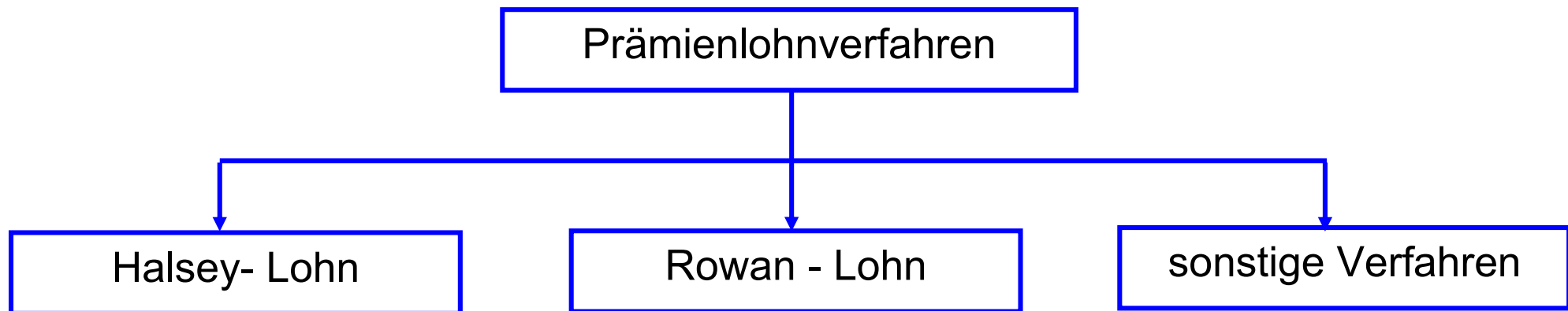
1. dem Grundlohn (garantierter Mindestlohn) und
2. der Prämie.

**Beispiele für Prämien:**

- Mengenprämien
- Nutzungsprämien
- Qualitätsprämien
- Materialverbrauchsprämien
- Terminprämien
- Pünktlichkeitsprämien
- Anwesenheitsprämien
- Betriebszugehörigkeitsprämien

Der Vorteil des Prämienlohns liegt eindeutig in seiner **höheren Elastizität**. Nicht nur die Menge, sondern alle **Formen des Arbeitsergebnisses** sind dabei berücksichtigungsfähig.

Darüber hinaus ist die Gestaltung des **Prämienverlaufes variabel**. Im Gegensatz zum Akkordlohn kommt in der Regel beim Prämienlohn die Mehrleistung nicht ausschließlich dem Arbeitnehmer zugute. Die **Mehrleistung** wird in einem bestimmten Verhältnis auf **Arbeitnehmer** und **Unternehmen** aufgeteilt.



Halsey entwickelte dieses Prämienlohnsystem (Prämienlohn). Der H.-L. bietet garantierten **Mindestlohn**, der einer **normalen Stückzeit** entspricht.

Unterschreitet der Arbeiter die normale Stückzeit, dann wird ihm die ersparte Zeit nicht voll honoriert, sondern z. B. nur 1/3 oder 1/2 der Zeitersparnis.

Der Rest der ersparten Zeit (2/3 oder 1/2) kommt dem Betrieb zugute (Teilungslohn).

Bei **Überschreitung der Normalzeit** trägt das **Unternehmen** den **Mehraufwand** für das vereinbarte Arbeitsentgelt.

Benötigte Zeit	Ersparte Zeit	Prämie = Ersparte Zeit * Stundenlohn * 50%	Lohn pro Stunde = (Benötigte Zeit * Stundenlohn + Prämie) / Benö- tigte Zeit	Gesamtlohn für be- nötigte Zeit
10 Stunden	0 Stunden	0,00 Euro	15,00 Euro	150,00 Euro
9 Stunden	1 Stunde	7,50 Euro	15,83 Euro	142,50 Euro
8 Stunden	2 Stunden	15,00 Euro	16,88 Euro	135,00 Euro

Rowan entwickelte ein Prämienlohnsystem (Prämienlohn), bei dem für eine normale Stundenleistung der übliche Stundenlohn gezahlt wird und darüber hinaus für **Zeitunterschreitungen** eine **Prämie**, die sich aus dem Verhältnis der ersparten Zeit zur Normalzeit bei normalem Stundenlohn errechnet.

### Beispiel:

Normale Arbeitszeit wird um 30% unterschritten - Stundenlohn erhöht sich um ebenfalls 30%. Die Prämie in Abhängigkeit von der Mehrleistung weist damit einen degressiven Verlauf (degressiver Akkord) auf. Es entsteht keine der Mehrleistung proportionale Lohnsteigerung und damit **kein Antreiben zu Höchstleistungen**.

Benötigte Zeit	Ersparte Zeit	Prämie in Prozent	Prämie = Ersparte Zeit * Stundenlohn * Prämie in %	Lohn pro Std = (Benötigte Zeit * Stundenlohn + Prämie) / Benötigte Zeit	Gesamtlohn für benötigte Zeit
10 Stunden	0 Stunden (0%)	-	0,00 Euro	15,00 Euro	150,00 Euro
9 Stunden	1 Stunde (10%)	90%	13,50 Euro	16,50 Euro	148,50 Euro
8 Stunden	2 Stunden(20%)	80%	24,00 Euro	18,00 Euro	144,00 Euro

Das ist eine Güteprämie, die zur **Steigerung des qualitativen Produktionsergebnisses** führen soll und die für höhere Aufmerksamkeit, bessere Sorgfalt u.a. gewährt wird.

Voraussetzung ist die einwandfreie Messung der Qualität der Arbeit mit Hilfe einer Bezugsgröße, z. B. **Senkung des Anteils** der Minderqualität, des Anteils an Bruch und Ausschuss. Sie wird häufig Kombination mit der Mengenleistungsprämie angewandt.

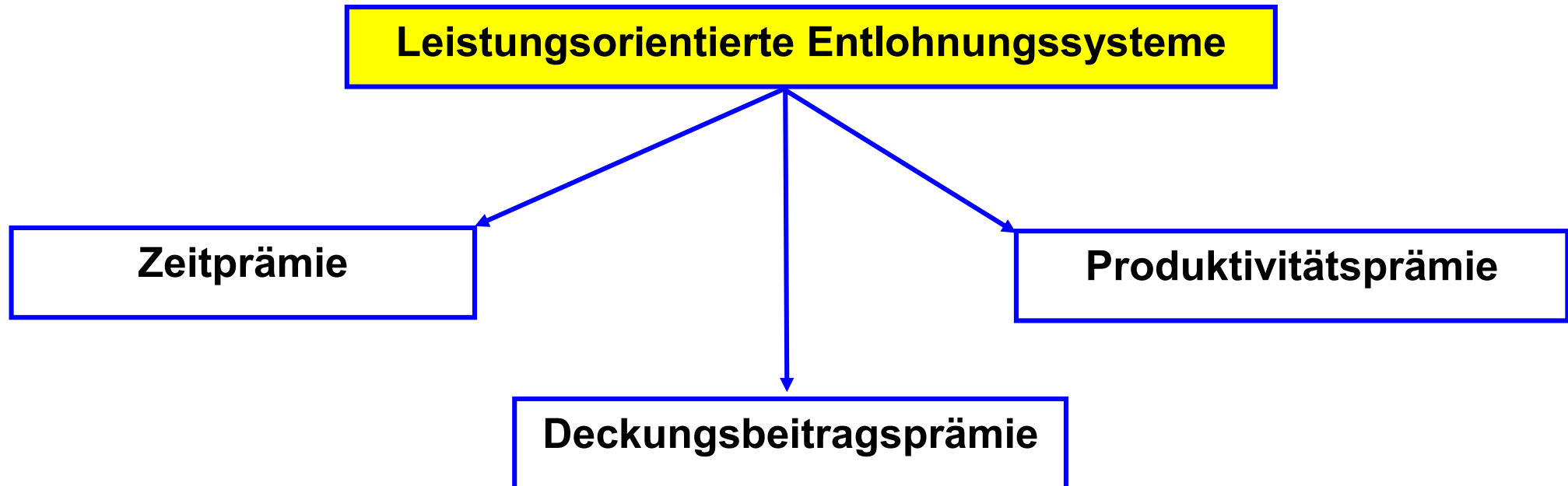
### Beispiel Qualitätsprämie

Der branchenübliche Ausschuss bei der Fertigung eines Teiles X liegt bei 7,5 %. Folgende Prämienstaffel wurde vereinbart:



Ausschuss:		Prämie:	
	▪ 7,5 % oder mehr		▪ 0
	▪ 7,0 % bis 7,49 %		▪ 0,05 EUR/Stunde
	▪ 6,0 % bis 6,99 %		▪ 0,15 EUR/Stunde
	▪ 4,0 % bis 5,99 %		▪ 0,25 EUR/Stunde
	▪ 2,5 % bis 3,99 %		▪ 0,40 EUR/Stunde
	▪ unter 2,50 %		▪ 0,50 EUR/Stunde

Im Folgenden werden drei Modelle zur Ermittlung von Prämien für eine leistungsgerechte Entlohnung bzw. eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter - unter Berücksichtigung der Besonderheiten der im Handwerk häufig auftragsbezogene Fertigung – vorgestellt:





## Zeitprämie

Der Handwerksbetrieb bezahlt den Mitarbeitern einer Gruppe eine **Prämie** für die **schnelle Abwicklung** der Aufträge.

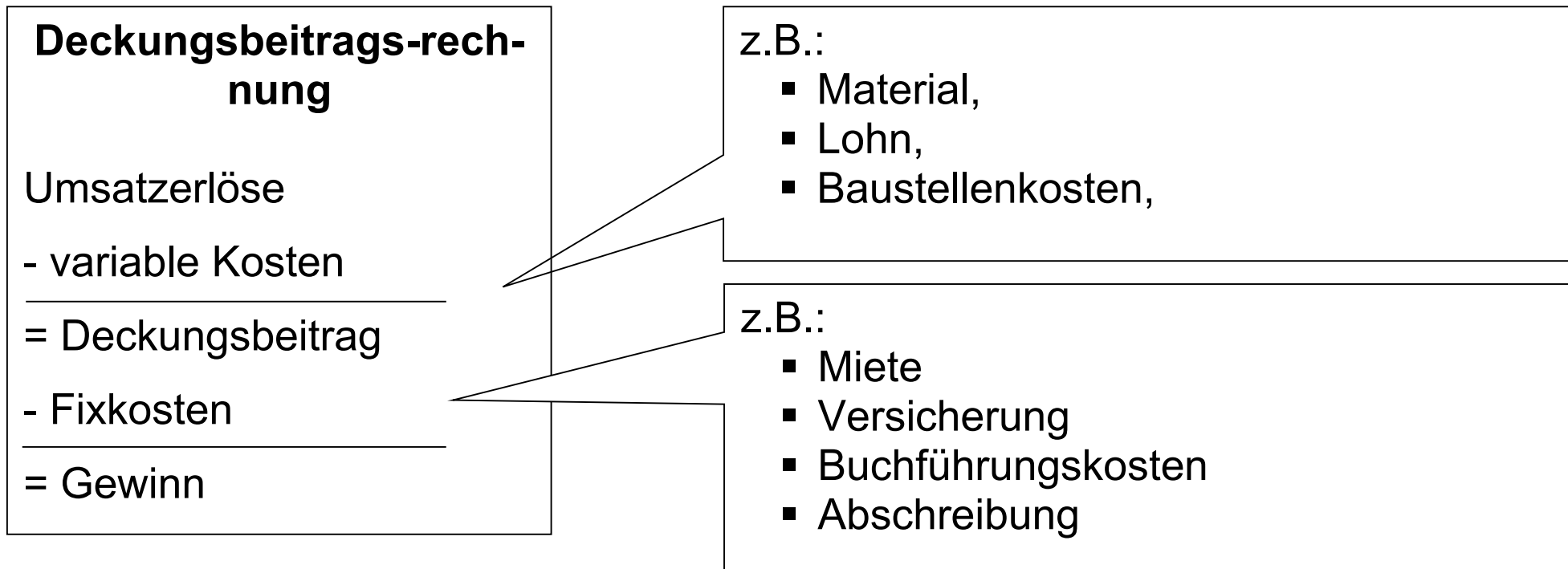
1. Für jeden Auftrag wird eine **Sollzeit** vorgegeben. Die Sollzeit wird aus der **Vorkalkulation** übernommen oder kann mit Hilfe von Richtwerten, die bei der Innung und Fachverband erfragt werden können, ermittelt werden z.B. Std/lfm oder Std/m<sup>2</sup>. Je nach Branche kann eine Aufteilung der Stunden in Arbeitsvorbereitung (AV), Fertigung und Montage mittels eines Schlüssels vorgenommen werden.
2. Jeder Mitarbeiter der Gruppe erfasst seine **Ist-Zeit** (Rapport, Zettel oder BDE).
3. Der **Vergleich aus Soll- und Ist-Zeit** ergibt die **Prämie**.



### Deckungsbeitragsprämie

Diese Prämie bindet die Beschäftigten in die Verantwortung ein, da sie unmittelbar am **Erfolg beteiligt** werden. Als Grundlage dient die **Deckungsbeitragsrechnung**.

Geeignet ist das System für Handwerker, Händler und Dienstleister.



Die Deckungsbeitragsbeteiligung erfasst im Gegensatz zur Zeitprämie nicht nur Ist-Stunden, sondern auch **Ist-Materialverbrauch!**

### Variante 1- Monatsdeckungsbeitragsprämie

Das Unternehmen erstellt für jeden Auftrag eine Vor- und Nachkalkulation. Der Vergleich der **monatlich** erzielten Ist-Deckungsbeiträge mit den geplanten Soll-Deckungsbeiträgen ergibt die Prämie, welche an die Mitarbeiter ausgeschüttet wird.

#### Beispiel:

Umsatzerlöse des Monats	18.000,00 €
- IST- Materialverbrauch des Monats	6.000,00 €
- IST- Fertigungsstunden x Stundensatz = 160 Std. x 33,70 €/h	5.392,00 €
- Leistungsabhängige Kosten (z.B. Baustellengemeinkosten, Reklamationskosten)	550,00 €
= Ist - Deckungsbeitrag	6.058,00 €
- Soll - Deckungsbeitrag	5.200,00 €
<b>= Prämie</b>	<b>858,00 €</b>



### Variante 2- Auftragsdeckungsbeitragsprämie

- Das Unternehmen ermittelt für jeden **Auftrag** getrennt den Deckungsbeitrag.
- Die Höhe der Prämie richtet sich danach, um wie viel der jeweils ausgeführte Auftrag dazu beiträgt, seinen Anteil an der Deckung der Fixkosten zu überschreiten.
- Die Mitarbeiter werden zur Hälfte am Erfolg beteiligt.

## Beispiel Auftragsdeckungsbeitragsprämie

### 1. Soll- Deckungsbeitrag berechnen

Jahres- Fixkosten des Betriebes	=	450.000 €
/ produktive Arbeitsstunden (25 Mitarb. x 1400 Std)	=	35.000
= Soll- Deckungsbeitrag pro Stunde	=	12,86 €

### 2. Ist- Deckungsbeitrag des Auftrages berechnen

Netto- Umsatz des Auftrages	=	15.000 €
- variable Kostendes Auftrages (direkt zurechenbar)	=	9.000 €
= Ist- Deckungsbeitrag des Auftrages	=	6.000 €

Anzahl der Arbeitsstunden für den Auftrag	=	400
= Ist- Deckungsbeitrag pro Stunde	=	15 €

### 3. Prämie berechnen

Ist- DB pro Stunde - Soll-DB pro Stunde	=	2,14 €
x Faktor Erfolgsbeteiligung	=	0,5
<b>= Prämie pro Stunde und Beschäftigten</b>	<b>=</b>	<b>1,07 €</b>



### Produktivitätsprämie

- Das Unternehmen definiert die „Planpersonalkosten“ in Abhängigkeit der Produktionsleistung (Vergleichswerte können z.B. aus den Vorjahren oder aus Betriebsvergleichen ermittelt werden oder in der Unternehmensberatung der HWK erfragt werden).
- Die Differenz aus Ist- und Soll- (Plan)-Personalkosten ergibt die Bemessungsgrundlage für die Prämie.



### Auszug aus einem Betriebsvergleich

Tabelle Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnung

Größenklasse		I		II	
Größenklasseneinteilung		1-9,9 Beschäftigte		10-19,9 Beschäftigte	
Daten aus der Buchhaltung		€	%	€	%
Zahl der untersuchten Betriebe		24		31	
2.01	Handwerksleistung	821.880	100	2.738.389	100
2.02	+ Handelserlöse	0	0,00	0	0
2.03	<b>= Betriebsleistung</b>	<b>821.880</b>	100	<b>2.738.389</b>	100
2.04	./. Fremdleistung	82.106	9,99	455.504	55,42
2.05	=eigene Betriebsleistung	739.774	90	2.282.885	83,4
2.06	./. Materialeinsatz	260.819	31,73	741.908	27,1
2.07	./. Handelswareneinsatz	0	0,00	0	0,0
2.08	= Rohgewinn I	478.955	58	1.540.977	56,3
2.09	./. <b>Gesamte Personalkosten</b>	258.317	<b>31,43</b>	973.609	<b>35,6</b>
2.10	= Rohgewinn II	220.638	27	567.368	20,7
2.11	./. Abschreibungen	0	0,00	0	2,8
2.12	./. Geringwertige Wirtschaftsgüter	0	0,00	0	0,1
2.13	./. Sonstiger Aufwand	0	0,00	0	12,1
2.14	<b>= Betriebsergebnis</b>				5,6
2.15	./. Kalkulatorische Kosten	107.134	13,04	149.761	5,5
2.16	= Betriebswirtschaftliche Ergebnis	-20.800	-2,0	4.467	0,2

**prozentualer Anteil der Personalkosten an den Umsatzerlösen im Jahresdurchschnitt**

### Beispiel Produktivitätsprämie

Ist - Auftragserlöse	187.500,00 €
davon Soll-Personalkosten (z.B. 35,6% Branchenwert)	66.750,00 €
- Ist- Personalkosten	65.230,00 €
<b>= Produktivitätsprämie</b>	<b>1.520,00 €</b>

### Vorteile:

- Es sind keine einzelnen Nachkalkulationswerte notwendig, da die Personalkosten insgesamt in das Modell einfließen.
- Es wird nicht nur die Zeit, sondern auch die Lohnhöhe berücksichtigt.



### Entgeltzuschläge

Bei den Entgeltzuschlägen – und der Name drückt dies bereits aus – handelt es sich um zusätzliche Entgeltbestandteile.

Die Zuschläge sind in der Regel gesetzlicher bzw. tariflicher oder auch freiwilliger Natur.

Es können aber auch innerbetriebliche Zuschläge gewährt werden.

### Beispiel für Zuschläge:

- Mehrarbeit (Überstunden)
- Schichtarbeit (Spät- und Nachtschicht)
- Sonn- und Feiertagsarbeit
- Arbeitsbedingungen (Lärm, Schmutz, Höhe, Tiefe etc.).

## Sonn- Feiertag- Nachtarbeitszuschlag

Zuschläge, die für tatsächlich geleistete Sonntags-, Feiertags- und Nachtarbeit neben dem Grundlohn gezahlt werden, sind **in folgender Höhe steuerfrei** (§ 3b EStG):

<ul style="list-style-type: none"> <li>Nachtarbeit von 20 Uhr bis 6 Uhr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 % des Grundlohns</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Für Nachtarbeit in der Zeit von 0 Uhr bis 4 Uhr erhöht sich der Zuschlagssatz, wenn die Nachtarbeit vor 0 Uhr aufgenommen wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 % des Grundlohns</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonntagsarbeit von 0 Uhr bis 24 Uhr. Als Sonntagsarbeit gilt auch die Arbeit in der Zeit von 0 Uhr bis 4 Uhr am Montag, wenn die Nachtarbeit vor 0 Uhr aufgenommen wurde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 % des Grundlohns</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Feiertagsarbeit (gesetzliche Feiertage) von 0 Uhr bis 24 Uhr. Als Feiertagsarbeit gilt auch die Arbeit in der Zeit von 0 Uhr bis 4 Uhr des auf den Feiertag folgenden Tages, wenn die Nachtarbeit vor 0 Uhr aufgenommen wurde.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>125 % des Grundlohns</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Arbeit am 24. Dezember ab 14 Uhr, am 25. und 26. Dezember sowie am 1. Mai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>150 % des Grundlohns</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Für die Arbeit am 31. Dezember ab 14 Uhr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>125 % des Grundlohns</li> </ul>

Zur Nachtarbeit finden sich Regelungen im Arbeitszeitgesetz. Nachtzeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit von 23 bis 6 Uhr, in Bäckereien und Konditoreien die Zeit von 22 bis 5 Uhr.



### § 2 Arbeitszeitgesetz:

- (1) Arbeitszeit im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen; Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. Im Bergbau unter Tage zählen die Ruhepausen zur Arbeitszeit.
- (2) Arbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeiter und Angestellte sowie die zu ihrer Berufsbildung Beschäftigten.
- (3) **Nachtzeit** im Sinne dieses Gesetzes ist die Zeit **von 23 bis 6 Uhr**, in Bäckereien und Konditoreien die Zeit von 22 bis 5 Uhr.
- (4) Nachtarbeit im Sinne dieses Gesetzes ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst.
- (5) Nachtarbeitnehmer im Sinne dieses Gesetzes sind Arbeitnehmer, die auf Grund ihrer Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht zu leisten haben oder Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten.

### Nachtarbeitszuschlag

Nach **§ 6 Abs. 5 Arbeitszeitgesetz** hat der Arbeitgeber dem Nachtarbeitnehmer für die während der Nachtzeit geleisteten Arbeitsstunden eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage oder einen angemessenen Zuschlag auf das ihm hierfür zustehende Bruttoarbeitsentgelt zu gewähren. Das gilt nur soweit keine tarifvertraglichen Ausgleichsregelungen bestehen.

Regelmäßig wird sowohl für den Nachtzuschlag als auch für den Freizeitausgleich ein Zuschlag von 25% als angemessen angesehen.

Damit besteht **nur für Nachtarbeit ein gesetzlicher Anspruch auf Zuschläge**. Für diese Zuschläge gibt es im Einkommensteuergesetz Regelungen zur Steuerfreiheit.

siehe auch: [http://www.lohn-info.de/zuschlaege\\_nachtarbeit.html](http://www.lohn-info.de/zuschlaege_nachtarbeit.html)

### Zuschlag für Sonntagsarbeit

Das Bundesarbeitsgericht hat am 11.01.2006 entschieden, dass es einen **gesetzlichen Anspruch** auf Lohnzuschlag für Sonn- und Feiertagsarbeit **nicht gibt** (BAG, Urteil vom 11.01.2006 - 5 AZR 97/ 05).

Mit Ausnahme der Zuschläge für Nachtarbeit besteht damit kein gesetzlicher Anspruch auf Zuschläge und Zulagen. Ein entsprechender Anspruch des Arbeitnehmers kann sich **nur** aus einem **Tarifvertrag**, einer Betriebsvereinbarung, einer betrieblichen Übung oder einem Arbeitsvertrag ergeben.

Arbeitnehmer dürfen an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0 bis 24 Uhr nicht beschäftigt werden. Es gilt dazu § 9 Arbeitszeitgesetz. Der § 10 Arbeitszeitgesetz lässt aber viele Ausnahmen zu.



Kennzahl	Art der Berechnung	Aussagekraft/Bewertung
Personalstruktur	$\frac{\text{Anz. MA je Erhebungseinheit} \times 100}{\text{Anzahl der Gesamtbeschäftigten}}$	Verteilung der Mitarbeiter, Erhebung nach Arbeiter/Angestellten/Auszubild., nach Alter, Bereichszugehörigkeit, Geschlecht, Qualifikation, ... Bedeutung für die Planung zukünftigen Personalbedarfs, Personalentwicklung, ...
Fluktuation	$\frac{\text{Zahl d. ersetzt. Personalausstritte}}{\text{Ø Arbeitnehmerzahl}}$	Maßstab für Betriebsklima u. Stabilität grundsätzl. niedriger Wert günstig, Unterscheidung nach freiwilligem und gesamtem Ausscheiden möglich.
Umsatz je Mitarbeiter (MA)	$\frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Ø MA-Zahl}}$	Aussagekraft bezügl. Produktivität und v.a. im Konkurrenzvergleich Umsatz sagt nichts über das Ergebnis aus, besser daher Deckungsbeitrag je MA.
Cash-flow je MA	$\frac{\text{Cash-flow}}{\text{Ø MA-Zahl}}$	Aussagekraft bezügl. Produktivität, Kausalität nicht unbedingt gegeben.



# Grundlagen der Entlohnung

# Kennzahlen

Wertschöpfung je MA	$\frac{\text{Wertschöpfung}}{\text{Ø MA-Zahl}}$	Aussagekraft bez. Produktivität, Kausalität nicht unbedingt gegeben.
Kosten je MA	$\frac{\text{Personalkosten gesamt}}{\text{Anzahl der MA}}$	Planung Personalkosten im Zeitablauf, Erhebung nach Gliederungsmerkmalen (Monat, Mitarbeiterstrukturen, ...) möglich. Aussagekraft in Zusammenhang mit Produktivität d. MA u. im Konkurrenzvergleich.
Personalkosten je Stunde	$\frac{\text{Gesamte Personalkosten}}{\text{Anzahl geleisteter Arbeitsstunden}}$	Gliederung nach Kostenstellen, Aussagekraft bei Kalkulation und im Konkurrenzvergleich. Trennung in fixe und variable Kostenbestandteile erhöht Aussagekraft.
Personalintensität	$\frac{\text{Personalkosten} \times 100}{\text{Umsatz}}$	Steuerung u. Kontrolle Personalkosten, niedrige bzw. konstante Werte angestrebt.



# Grundlagen der Entlohnung

Verbesserungsvorschlagsquote	$\frac{\text{Anzahl Verbesserungsvorschläge}}{\text{Ø MA-Zahl}}$	Gliederung nach Bereichen möglich, Maß f. kreativ-konstruktive Mitarbeit.
Anteil Personalentwicklungskosten	$\frac{\text{Personalentwicklungskosten} \times 100}{\text{Gesamtpersonalkosten}}$	Maß für Intensität Personalentwicklung und Investitionsanteil in Humankapital.
Krankheitsquote	$\frac{\text{Ausfalltage durch Krankheit} \times 100}{\text{Soll-Arbeitszeit in Tagen}}$	Kontrolle Krankenstände, Rückschlüsse auf Betriebsklima/Arbeitszufriedenheit und evt. Unfallverhütungs-/Gesundheitsschutzmaßnahmen im Betrieb.

Ende ! 

D:\BmU\_Kursmaterial\FACHGEBIETE\FM - Führung und Personal\FM 3-2 Personalkosten Entlohnung\Folien FM3-2 Personalkosten und Entlohnung Vers.13AU19.docx