

Grundlagen der Personalentlohnung

Lernziel: Die Studierenden können zwischen unterschiedlichen Entlohnungsformen differenzieren. Sie kennen wesentliche rechtliche und betriebswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung und erkennen, wie unterschiedliche Wertvorstellungen die Frage der gerechten Entlohnung prägen.

Inhalt

1. [Definitive Grundlagen](#)
2. [Betriebswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung](#)
3. [Rechtliche Rahmenbedingungen der Entlohnung](#)
4. [Unterschiedliche Aspekte der Entgeltgerechtigkeit](#)
5. [Die Entgeltformen](#)

Quellenhinweise

1. Definitive Grundlagen

Entgelt ist der Betrag, den der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für eine erbrachte Leistung schuldet. Die Begriffe **Vergütung** und **Entlohnung** werden weitgehend gleichbedeutend damit verwendet.

Lohn ist das Entgelt, das der Arbeitnehmer für eine Arbeitsstunde erhält. Derartige Stundenlöhne sind im gewerblichen Bereich üblich.

Bei dem **Gehalt** zahlt der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer einen festen Monatslohn. Gehälter werden üblicherweise im kaufmännischen Bereich bezahlt.

Die laufenden **Bezüge** der Beamten, Soldaten und Richter werden auch als **Besoldung** bezeichnet.

Das Arbeitsentgelt fällt bei den Beschäftigten eines Unternehmens unterschiedlich aus. Die Idee des **Einheitslohnes** ist vor allem in sozialistischen Gesellschaftsprojekten anzutreffen; aber selbst die linke Tageszeitung „taz“ und sogar der kubanische Staat haben sich zwischenzeitlich vom Einheitslohn verabschiedet. Es stellt sich somit die Frage, nach welchen Kriterien das Arbeitsentgelt differenziert werden kann.

Nehmen wir hierzu ein Beispiel:

Herr Y, 23 Jahre alt, ist Schreiner in einem Möbelbetrieb. Er erhält am Monatsende einen Bruttolohn von 1.800 €.

Frau X, 42 Jahre alt, ist Vertriebsleiterin in demselben Möbelbetrieb. Sie erhält am Monatsende einen Bruttolohn von 3.900 €.

Worin könnte dieser Unterschied in der Bezahlung begründet sein? Hier einige mögliche Erklärungen:

- Frau X hat einen Arbeitsplatz mit höheren „kognitiven“ Anforderungen. Herr Y arbeitet überwiegend körperlich; körperliche Anstrengungen „zählen“ weniger bei der Entlohnung als geistige Anforderungen.
- Frau X benötigt für ihre Arbeit eine längere und bessere Ausbildung.
- Frau X trägt mehr Verantwortung in diesem Unternehmen.
- Frau X hat eine längere Berufserfahrung in diesem Unternehmen und sie ist zudem älter.
- Herr X führt möglicherweise eine Teilzeitbeschäftigung aus.

- Frau X hat beim Abschluss des Arbeitsvertrages durch geschicktes Verhandeln einen höheren Betrag ausgehandelt.
- Frau X hat Fähigkeiten oder Qualifikationen, die auf dem Arbeitsmarkt besonders gefragt sind. Personen mit diesem Profil werden besonders hoch vergütet.
- Frau X hat besonders gut gearbeitet; sie hat deshalb am Monatsende eine Leistungsprämie erhalten.
- Frau X war an verkaufsoffenen Sonntagen im Betrieb anwesend und hat dafür Zuschläge erhalten.

Blickt man auf diese Aufzählung, so fällt die Vielfalt der Faktoren ins Auge, die das Arbeitsentgelt bestimmen können. Diese müssen in einem **Entgeltsystem** gewichtet und aufeinander abgestimmt werden.

2. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Entlohnung

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Lohn ein Kostenfaktor; der Betrieb ist daher an einer niedrigen Entlohnung interessiert.

Andererseits stößt dieses Streben nach Kostenreduzierung bei der Entlohnung schnell an Grenzen:

- In vielen Unternehmen ist das Personal der wichtigste Faktor für die Wertschöpfung. Die Entlohnung beeinflusst die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.
- Über die Entlohnung wird „Wertschätzung“ ausgedrückt und es werden Anreize gesetzt, z. B. um Mitarbeiter zu Weiterbildungen zu motivieren.
- Über die Entlohnung können Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden und Fluktuationen vermieden werden.
- Die Entlohnung ist zudem ein wichtiger Faktor bei der Gewinnung leistungsstarker neuer Mitarbeiter; die Entlohnung muss – will das Unternehmen erfolgreich am Arbeitsmarkt bestehen – konkurrenzfähig sein.

3. Rechtliche Rahmenbedingungen der Entlohnung

Nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit die Höhe der Vergütung des Arbeitnehmers im Arbeitsvertrag frei mit dem Arbeitgeber vereinbar.

Die strukturelle Unterlegenheit des einzelnen Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber führte aber zu extrem niedrigen Löhnen. Dieses wiederum führte zur Gründung von Gewerkschaften und zur Durchsetzung von kollektiven Verträgen über Mindestlöhne in Tarifverträgen.

Ein Tarifvertrag wird zwischen Arbeitgebern (Firmentarifverträge) oder Arbeitgeberverbänden (Branchentarifverträge) einerseits und den Gewerkschaften andererseits geschlossen. Die Tarifverträge sind grundsätzlich nur für Mitglieder des entsprechenden Arbeitgeberverbandes einerseits und für die entsprechenden Gewerkschaftsmitglieder andererseits für die Entgeltzahlung verbindlich.

Arbeitgeber behandeln in der Regel alle Arbeitnehmer eines Unternehmens unabhängig von deren tatsächlichen Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft nach den Regeln des Tarifvertrags; eine Bevorzugung gewerkschaftlicher organisierter Unternehmen würde einen Anreiz für die Arbeitnehmer bilden, sich den Gewerkschaften anzuschließen.¹

¹ Die Gewerkschaften haben bei der Hamburger Lagerhausgesellschaft einen Jahresbonus von 250 € für Gewerkschaftsmitglieder vereinbart; das Bundesarbeitsgericht hat im Jahr 2011 diesen Entgeltvorteil für rechtmäßig erklärt; dem Arbeitgeber müsse es aber frei stehen, diesen Bonus auch für die nichtorganisierten Beschäftigten auf freiwilliger Basis zu zahlen. Zur Diskussion siehe „Boni für Gewerkschaftsmitglieder“ unter <http://www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/tarifpolitik/boni.html>.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales kann zudem Tarifverträge unter bestimmte Bedingungen für allgemeinverbindlich erklären. Dieses wirkt dann wie ein gesetzlicher Branchen-Mindestlohn. Zurzeit sind 476 Tarifverträge von den insgesamt ca. 7.600 Tarifverträgen für allgemeinverbindlich erklärt worden².

Die Entlohnung darf in tarifgebundenen Betrieben auch übertariflich erfolgen. Daneben existieren vielfach für besondere Spezialisten und hochrangige Führungskräfte außertarifliche Vergütungen, die oberhalb der höchsten vereinbarten Tarifstufen liegen.

56 % der Beschäftigten im Westen Deutschlands – so aktuelle Schätzungen - werden nach einem Branchentarifvertrag vergütet und 9 % nach einem Firmentarifvertrag.³ Auch viele nicht tarifgebundene Unternehmen orientieren sich in der Vergütung an den ausgehandelten Tarifverträgen.

Gemäß § 87 des Betriebsverfassungsgesetzes hat der Betriebsrat in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung, der Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte ein Mitbestimmungsrecht, soweit diese Aspekte nicht tarifvertraglich geregelt sind. Ähnliche Regelungen bestehen auch im Personalvertretungsrecht des öffentlichen Dienstes.

Zu den Grundprinzipien des Arbeitsrechts und der Entlohnung gehört die Pflicht zur Gleichbehandlung der Arbeitnehmer. Der allgemeine Gleichheitsgrundsatz im Arbeitsverhältnis verbietet es dem Arbeitgeber, einzelne Arbeitnehmer oder Gruppen von Arbeitnehmern ohne sachlichen Grund von Begünstigungen auszunehmen oder ihnen Belastungen aufzuerlegen. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) stellt diesbezüglich eine wichtige Rechtsgrundlage dar.

4. Unterschiedliche Aspekte der Entgeltgerechtigkeit

Ein zentraler Anspruch an die Festlegung der Vergütung ist die „Entgeltgerechtigkeit“. Die Entgeltgerechtigkeit findet in Forderungen wie „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“ ihren Ausdruck, z.B. wenn es um die geringere Entlohnung für Zeitarbeitskräfte gegenüber der Stammbeslegschaft, aber auch bei der „Entlohnungslücke“ (Gender Pay Gap) zwischen Männern und Frauen geht.

Schlese stellt die verschiedenen – teils auch widersprüchlichen – Kriterien zusammen, unter denen man die Frage des gerechten Lohnes thematisieren kann. Deutlich wird dabei, wie sehr die Frage des gerechten Lohnes auch mit allgemeinen gesellschaftlichen Wertvorstellungen verknüpft ist.

² Quelle BMA, Allgemeinverbindliche Tarifverträge, <http://www.bmas.de/DE/Themen/Arbeitsrecht/Tarifvertraege/allgemeinverbindliche-tarifvertraege.html>

³ vgl. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, IAB Aktuell, Tarifbindung der Beschäftigten, Nürnberg 2009, . <http://doku.iab.de/aktuell/2010/Tarifbindung%20der%20Beschaeftigten%202009.pdf>

Kriterium	Merkmale
Anforderungsgerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ ○ Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrads der Arbeit (körperliche, geistige und seelische Anforderungen) ○ Gehalt ist personenunabhängig, nur die Anforderungen der Stelle werden berücksichtigt ○ erfordert Arbeitsplatz- oder Stellenbewertung (bzgl. Wissen, Denkleistung, Verantwortung)
Leistungsgerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ „gleicher Lohn für gleiche Leistung“ ○ Individuelle Leistung (Arbeitsergebnisse) der Beschäftigten steht im Mittelpunkt, unabhängig von den Anforderungen der Stelle ○ Maßstab: Qualität vs. Quantität ○ Voraussetzung: Zielvereinbarung (Mengenleistung, Qualitätsstandards, Ersparnisse) & Leistungsbeurteilung ○ Bsp.: Provision, Leistungszulage, Bonus, Zeit-, Akkord- und Prämienlohn
Sozialgerechtigkeit <i>„Soziallohn“</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ „gleicher Lohn für gleiche Bedürfnisse“ ○ Das Entgelt orientiert sich an der Bedürftigkeit/ persönlichen Umständen (z. Bsp. Familienstand, Lebensalter, Betriebszugehörigkeit) des AN ○ weit verbreitet im öffentlichen Dienst, weniger in Privatwirtschaft ○ Bsp.: Familien- oder Kinderzulagen, Dienstaltersstufen, Beihilfe
Qualifikationsgerechtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ „gleicher Lohn für gleiche Qualifikation“ ○ Entgelthöhe abhängig vom betriebsrelevanten Qualifikationsniveau der Person, auch wenn die höhere Qualifikation nicht permanent abgefordert wird ○ Bsp.: Eingruppierung im öffentlichen Dienst
Arbeitsmarkt-gerechtigkeit <i>(externe Perspektive)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeitsentgelt sollte sich nach dem aktuellen Marktwert der verwerteten Arbeitsleistung richten, d.h. ein Gleichgewicht von Angebot & Nachfrage auf dem inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmarkt adäquat abbilden ○ Unternehmen muss (Arbeits-)marktgerecht zahlen, um gefragte Spezialisten überhaupt rekrutieren zu können

Tab. 1.: Übersicht über unterschiedliche Aspekte der Entgeltgerechtigkeit 4

Um den unterschiedlichen Gerechtigkeitsaspekten Rechnung zu tragen, besteht die Vergütung zumeist aus mehreren Elementen. Da ist beispielsweise bei Beamten die Grundentlohnung, die gemäß der Ausbildung und den Anforderungen der Stelle erfolgt (Ausbildungs- und Anforderungsgerechtigkeit). Hinzu kommen Prämien für besonders herausragende Leistungen (Leistungsgerechtigkeit); die Beihilfen im Krankheitsfalle werden demgegenüber für alle Beamten in gleicher Höhe bezahlt (Sozialgerechtigkeit).

4 aus: Schlese, Michael: Grundsätze der Entgeltgerechtigkeit; veröffentlicht unter:
http://www.organisation-sanierung.de/Lehre/Vergutung/Grundsätze_der_Entgeltgerechtigkeit_Handout_14.12.10.pdf



Abb. 1: Entgeltgerechtigkeit als politische Forderung 5

5. Die Entgeltformen

Das Grundentgelt wird in der Regel als **Zeitlohn** bezahlt; vergütet wird dabei eine bestimmte Zeiteinheit, die der Arbeitnehmer seiner Arbeit widmet (z.B. Stundenlohn oder Monatslohn). Die Menge und Güte der erbrachten Leistungen finden dabei keine Berücksichtigung.

Daneben existieren **Leistungslohnformen**. Dazu gehören der Akkordlohn, bei dem der Lohn von einer bestimmten geschafften Mengeneinheit abhängt, oder z.B. Provisionen, bei denen der Arbeitnehmer einen bestimmten Prozentsatz des Umsatzes bzw. des Gewinnes erhält. In neuerer Zeit wird der Zeitlohn häufig – so auch im Bereich des öffentlichen Dienstes – mit zusätzlichen leistungsbezogenen regelmäßigen Zulagen oder einmaligen Prämien angereichert.

In den nächsten beiden Lektionen geht es um die Frage, nach welchen Verfahren und Kriterien der Zeitlohn als die Grundentlohnung differenziert wird.

Quellenhinweise

Sind jeweils in den Fußnoten angegeben. Von mir empfohlene Überblickswerke:

Bröckermann, Rainer: Personalwirtschaft, 5. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, 2009.

Scholz, Christian: Personalmanagement; 5. Aufl., München 2000.

Freund, Ferdinand, Knoblauch, Rolf, Eisele, Daniela: Praxisorientierte Personalwirtschaftslehre, 6. Auflagen, Stuttgart 2003.

Autor:
 Prof. Dr. Frank Dulisch
 FHöV NRW
 Abteilung Köln
 dulisch@gmail.com

5 Grafik aus: Schule Heute 5/2010; gefunden unter <http://www.tresselt.de/besoldung.htm>