

März–Juni 2023

ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie

Betriebliche Ansätze zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität
und Fachkräftesicherung



Inhalt

Management Summary	5
Einleitung und Studiensteckbrief	6
Bedeutung von Benefits für die Fachkräftesicherung	8
Flexible Arbeitszeiten	12
Ortsflexible Arbeit	14
Maßnahmen zur Personalentwicklung	16
Gesundheitsförderung und Beratung	17
Versicherungs- und Vorsorgeleistungen	19
Sozialleistungen	20
Dienstwagenregelungen und andere Nutzungsrechte	22
Mitarbeiterveranstaltungen und gemeinsame Aktivitäten	23
Einbeziehung von Beschäftigten	24
Monetäre Anreize	25
Zusammenfassung und Fazit	38
Literaturverzeichnis	39
Weitere Informationen	40
Autorin	41
Impressum	42

Wir gestalten die Arbeitswelt der Zukunft — kompetent und praxisnah.

Management Summary

Mit Flexibilität gegen den Fachkräftemangel: Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sind bei Beschäftigten besonders beliebt. Für Arbeitgeber ist das Potenzial, über diese Leistungen die eigene Attraktivität zu erhöhen und Fachkräfte langfristig zu binden, als sehr hoch einzuschätzen.

Steigende Bedeutung von Benefits: Der Einfluss von Benefits auf die Arbeitgeberattraktivität wird von den meisten Teilnehmenden als groß oder eher groß bewertet. 85 % der Unternehmen sind überzeugt, dass die Bedeutung von Benefits in Zukunft weiter steigen wird.

Finanzielle Sicherheit im Alter bleibt wesentlich: Wie bereits die letzten Erhebungen gezeigt haben, ist die betriebliche Altersversorgung auch dieses Jahr die am weitesten verbreitete Zusatzleistung. 93 % der Unternehmen bieten diesen Benefit mindestens einem Teil der Belegschaft an.

Fokus auf Vorsorge, Weiterbildung und Gemeinschaft: Neben der Vorsorge sind die Top-Benefits Möglichkeiten zur Weiterbildung, Weihnachts- und Betriebsfeste, ein eigener Parkplatz sowie Gleitzeitkonten, mit denen Beschäftigte Stunden ansparen und in freie Tage umwandeln können.

E-Bikes im Trend: Das Angebot von Fahrrad-/E-Bike-Leasing hat sich im Vergleich zu 2020 mehr als verdoppelt. Aber auch Vertrauens- und Wahlarbeitszeiten, mobile Arbeit sowie Erholungsbeihilfen und Sabbaticals haben in ihrer Verbreitung deutlich zugenommen.

Nicht alles wird nachgefragt: Bei einigen Benefits hat sich das Angebot 2023 verringert, dazu zählen Haushaltsdienstleistungen, Jobsharing, Möglichkeiten der Umwandlung von Entgeltbestandteilen in Zeit und die Raucherentwöhnung.

Insgesamt wurden 604 Unternehmen zu ihren angebotenen monetären und nicht monetären Zusatzleistungen befragt, wobei 512 Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie stammen. Die Online-Befragung erfolgte von März bis Juni 2023 durch das ifaa — Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie Deutschlands.

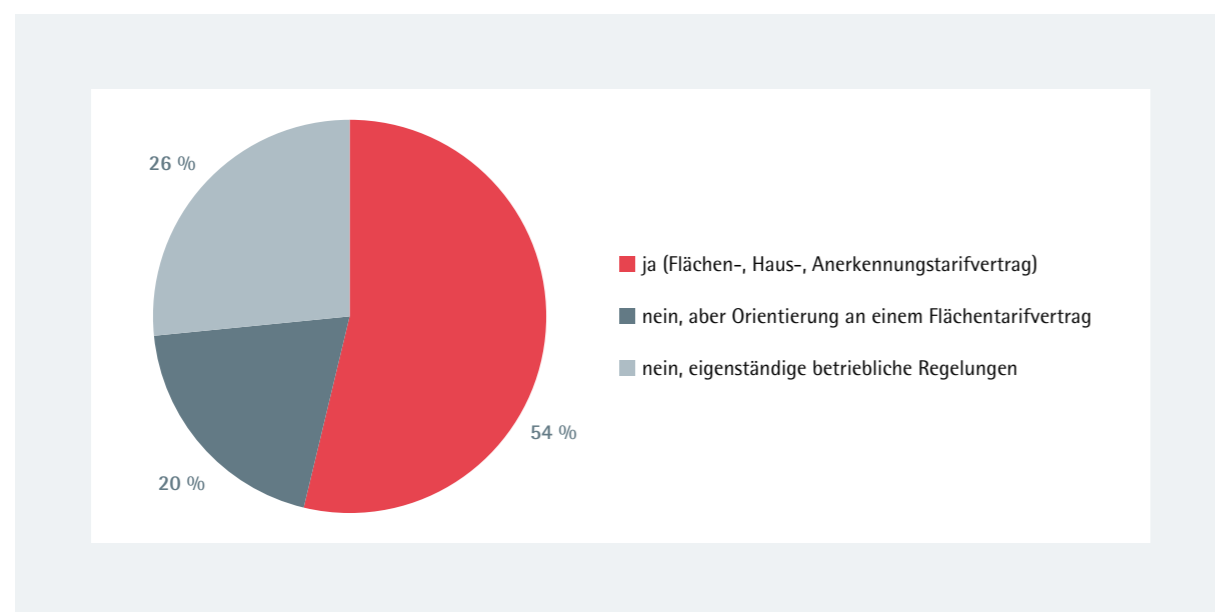
Einleitung und Studiensteckbrief

Die Sicherung von Fachkräften entwickelt sich zunehmend zum Hauptthema der Personalarbeit. Benefits, finanzielle Anreize und attraktive Arbeitsbedingungen stellen in vielen Unternehmen eine Ergänzung zum monetären Entgelt dar und sind damit Teil einer ganzheitlichen Vergütungsstrategie.

Bereits in den Jahren 2017 und 2020 hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. als Forschungsinstitut der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie zwei Befragungen zur Verbreitung dieser Leistungen durchgeführt. Um aktuelle Entwicklungen zu identifizieren, hat das ifaa 2023 mit Unterstützung der Arbeitgeberverbände eine weitere Befragungswelle realisiert. Die Ergebnisse sind eindeutig: Neben einem hohen branchentypischen Entgelt bieten die Unternehmen unterschiedliche Zusatzleistungen und Anreize an, um Beschäftigte zu finden und an das Unternehmen zu binden.

Die vorliegende Broschüre zeigt die Verbreitung von Benefits in deutschen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Die Ergebnisse werden mit den Angaben von Unternehmen aus anderen Branchen verglichen, sowohl aus der Produktion (Gummi- und Kunststoffherstellung, Papier- und Pappeindustrie, Chemie) als auch aus anderen Sektoren wie den Sozialversicherungen, dem öffentlichen Dienst und Handel¹. Darüber hinaus zeigen die Abbildungen, wie sich das Angebot zur vorangegangenen Befragung 2020 verändert hat.

Abbildung 1: Ist Ihr Unternehmen tariflich gebunden? (n = 512)

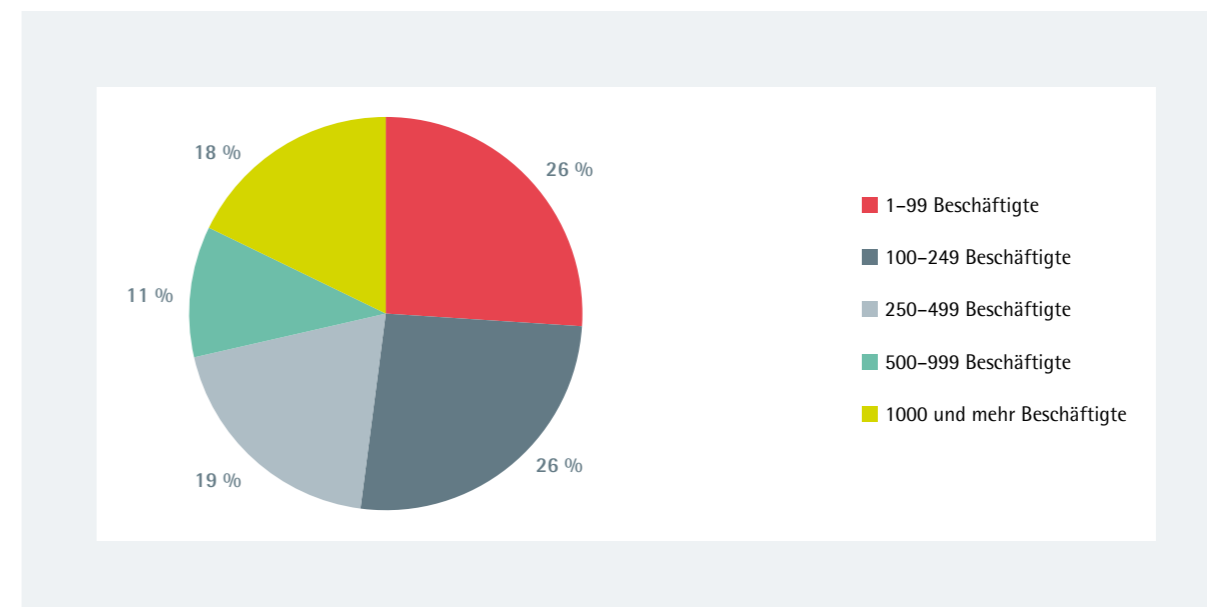


¹An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Unternehmen bedanken, die an dieser Erhebung teilgenommen haben, insbesondere auch denen außerhalb der Metall- und Elektroindustrie. Die vollständigen Ergebnisse wurden den Teilnehmenden zugesandt. Nachfolgend werden die Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie fokussiert betrachtet.

Insgesamt wurden 604 Unternehmen zu ihren angebotenen monetären und nicht monetären Zusatzleistungen befragt, wobei 512 Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie stammen. Die Online-Befragung erfolgte von März bis Juni 2023 durch das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie Deutschlands. In die Ergebnisse flossen auch Erkenntnisse aus regionalen Umfragen ein.

Gut die Hälfte der 512 Teilnehmenden ist tariflich in der Metall- und Elektroindustrie gebunden, während sich weitere 20 % an den Flächentarifverträgen orientieren (siehe Abbildung 1). Abbildung 2 zeigt die Verteilung über verschiedene Betriebsgrößenklassen. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten. Befragt wurden in erster Linie Beschäftigte aus den Personalbereichen der Unternehmen.

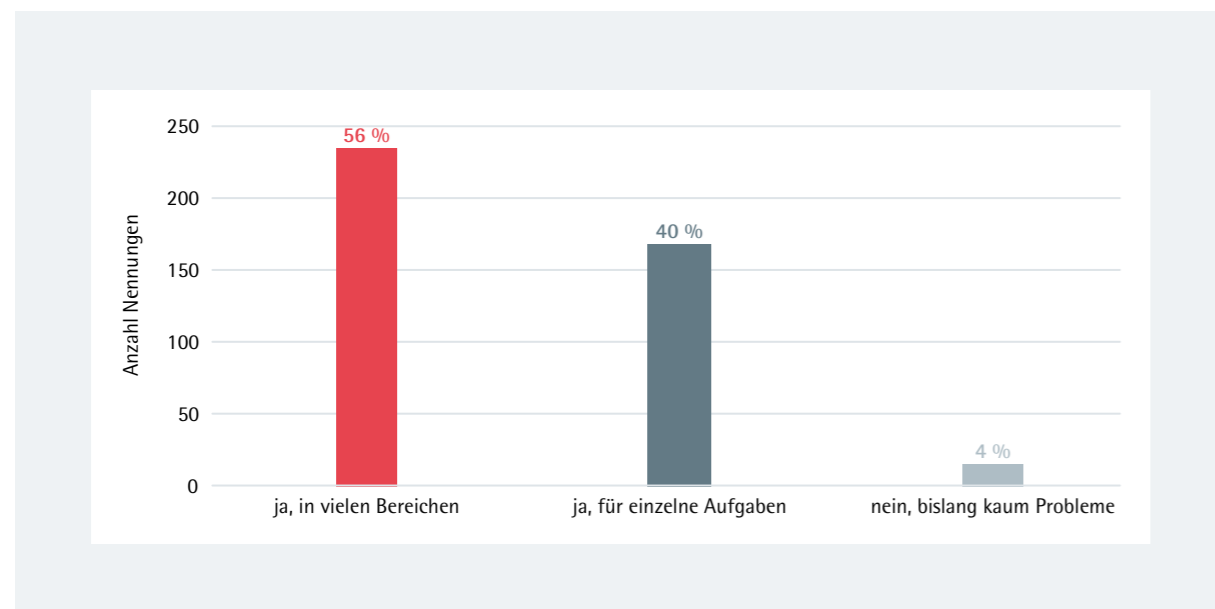
Abbildung 2: Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen? (n = 512)



Bedeutung von Benefits für die Fachkräftesicherung

Abbildung 3 verdeutlicht, welche Relevanz das Thema Fachkräftesicherung für die Unternehmen hat: Auf die Frage, ob sie zurzeit Schwierigkeiten bei der (Nach-)Besetzung von offenen Stellen haben, haben lediglich 4 % der Unternehmen mit »Nein« geantwortet. Die Mehrheit der Unternehmen sieht diese Herausforderung in vielen Bereichen.

Abbildung 3: Nehmen Sie in Ihrem Unternehmen einen Fachkräftemangel wahr, z. B. Schwierigkeiten in der (Nach-)Besetzung von offenen Stellen? (n = 418)



Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber ist entscheidend für den Erfolg von Unternehmen. Die Frage ist daher: Was macht ein Unternehmen für Bewerber attraktiv?

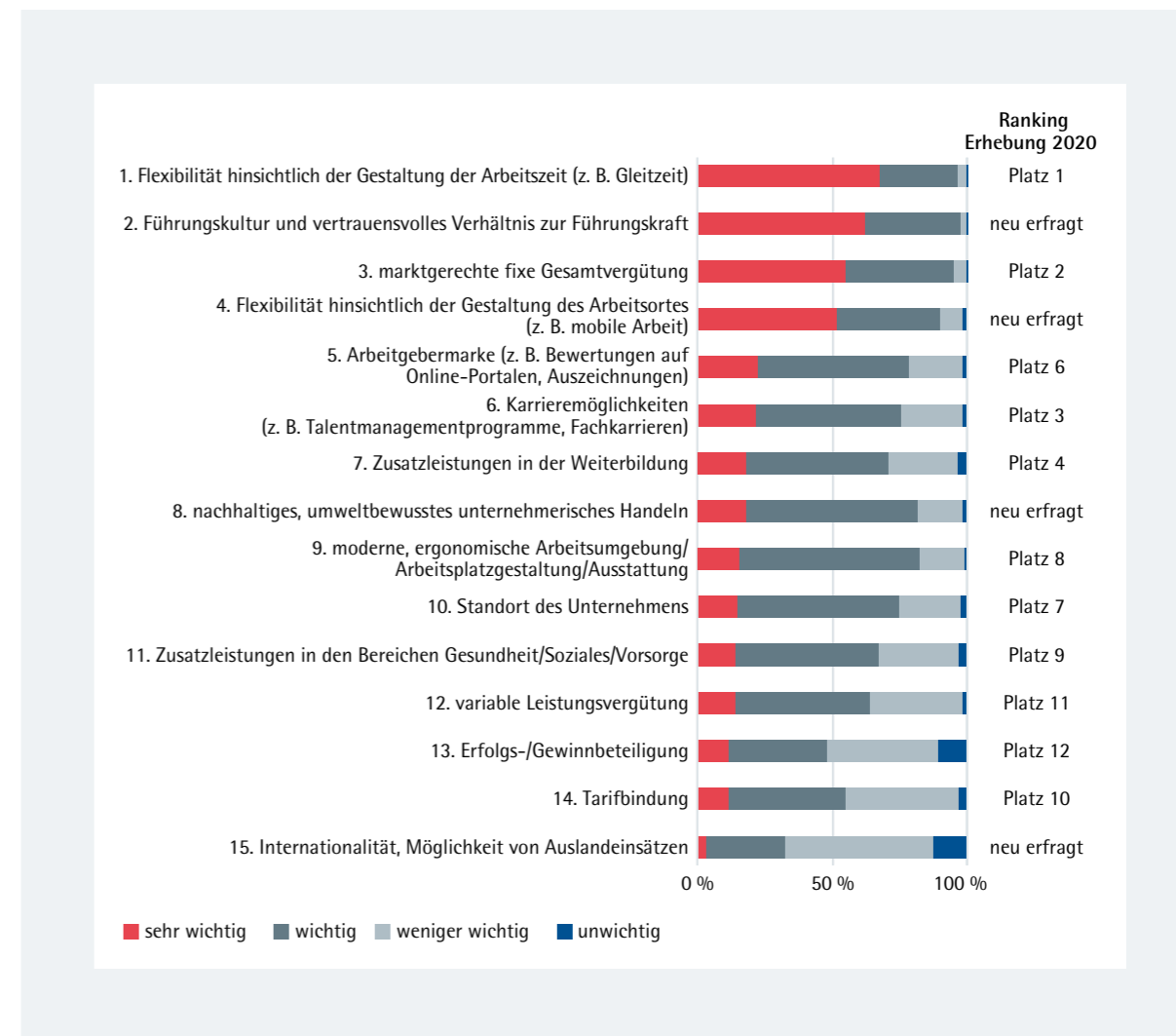
Das ifaa hat eine Übersicht der aktuellen Studienlage erstellt und aufgezeigt, welche Instrumente zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Bindung von Beschäftigten beitragen können (vgl. hierzu Gahmann 2023). Die Umfragen zeigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle, eine marktgerechte Gesamtvergütung und eine gute Beziehung zur Führungskraft wesentlich für die Zufriedenheit sind. Auch die Sicherheit des Arbeitsverhältnisses sowie Möglichkeiten zu Weiterbildung und beruflicher Entwicklung sind für viele Befragte von hoher Bedeutung (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Top 5 der Beschäftigtenwünsche (Gahmann 2023)



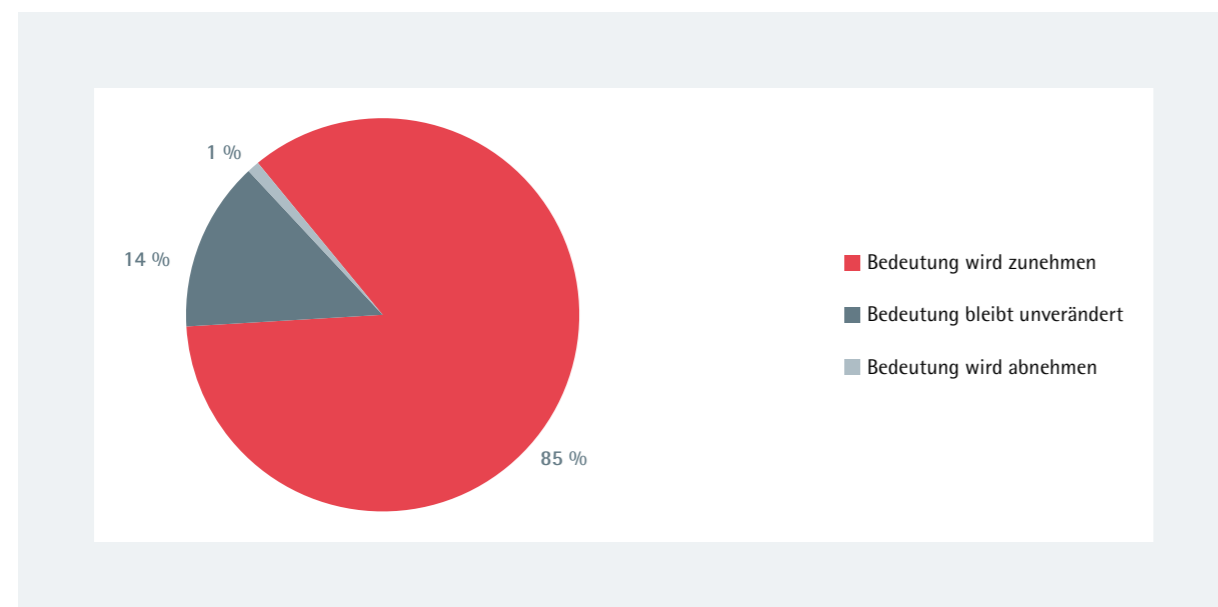
Die vorliegende ifaa-Studie widmet sich ebenfalls der Frage, welche Bedeutung verschiedene Themen für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften haben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 dargestellt. Es zeigt sich, dass die Einschätzung der befragten Personalverantwortlichen grundsätzlich mit den Vorstellungen der Beschäftigten einhergeht. Beide empfinden die flexible Gestaltung der Arbeitszeit als besonders attraktiv. Für Arbeitgeber ist das Potenzial, über diese Leistungen die eigene Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und Fachkräfte langfristig zu binden, daher als sehr hoch einzuschätzen. Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie scheint die Führungskultur als noch wichtiger angesehen zu werden, sie rangiert hier auf Platz 1, dicht gefolgt von Arbeitszeit- (Platz 2) und Arbeitsortflexibilität (Platz 3). Die Vergütung findet sich hier auf Platz 4.

Abbildung 5: Wie wichtig schätzen Sie die nachfolgenden Themen für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften ein? (n = 411)



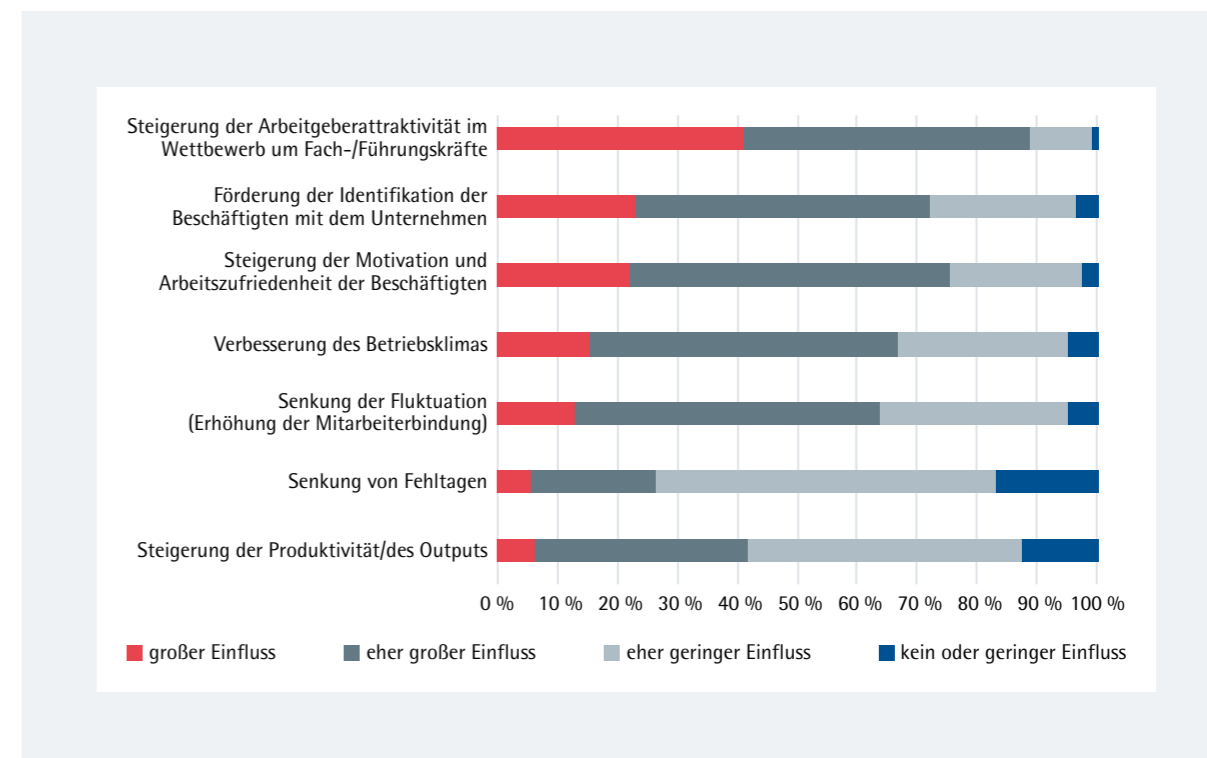
Unabhängig von den wichtigen »weichen Faktoren« wie einer guten Führungskultur schätzen 85 % der Teilnehmenden die Bedeutung von Benefits für die zukünftige Entwicklung ihres eigenen Unternehmens als zunehmend wichtig ein (siehe Abbildung 6). Dies bedeutet einen Anstieg um etwa zehn Prozentpunkte im Vergleich zur Umfrage von 2020. Bei Betrachtung der Gesamtstichprobe zeigen sich ähnliche Ergebnisse: Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie schätzen 88 % der Teilnehmenden Benefits als bedeutsamer für die Zukunft ein.

Abbildung 6: Wie schätzen Sie die Bedeutung von freiwilligen Zusatzleistungen in Ihrem Unternehmen für die Zukunft ein? (n = 415)



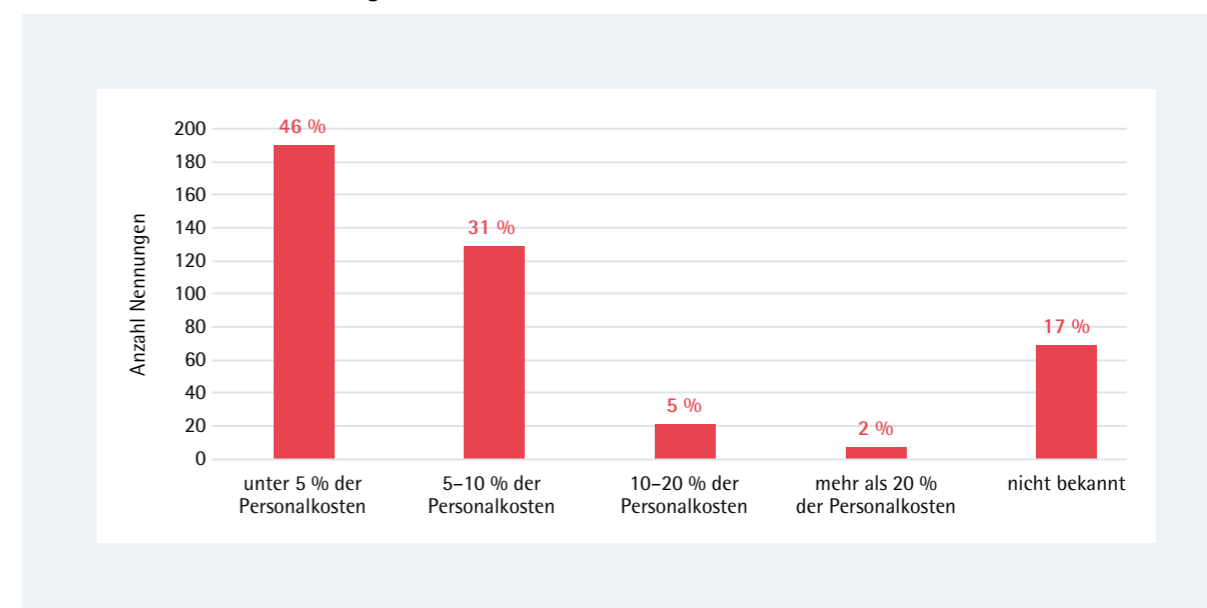
Mit dem Angebot von Benefits wollen die Arbeitgeber vor allem die Attraktivität des eigenen Unternehmens und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen steigern. Auch ein Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sowie auf das Betriebsklima wird gesehen (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7: Wie beurteilen Sie den Einfluss von freiwilligen Zusatzleistungen auf die nachfolgenden Aspekte? (n = 414)



Mehrheitlich geben Unternehmen bis zu 5 % der Personalkosten für Benefits aus, aber viele Unternehmen investieren auch deutlich mehr (siehe Abbildung 8).

Abbildung 8: Wie hoch schätzen Sie die jährlichen Ausgaben Ihres Unternehmens für freiwillige, nicht monetäre Zusatzleistungen ein? (n = 416)



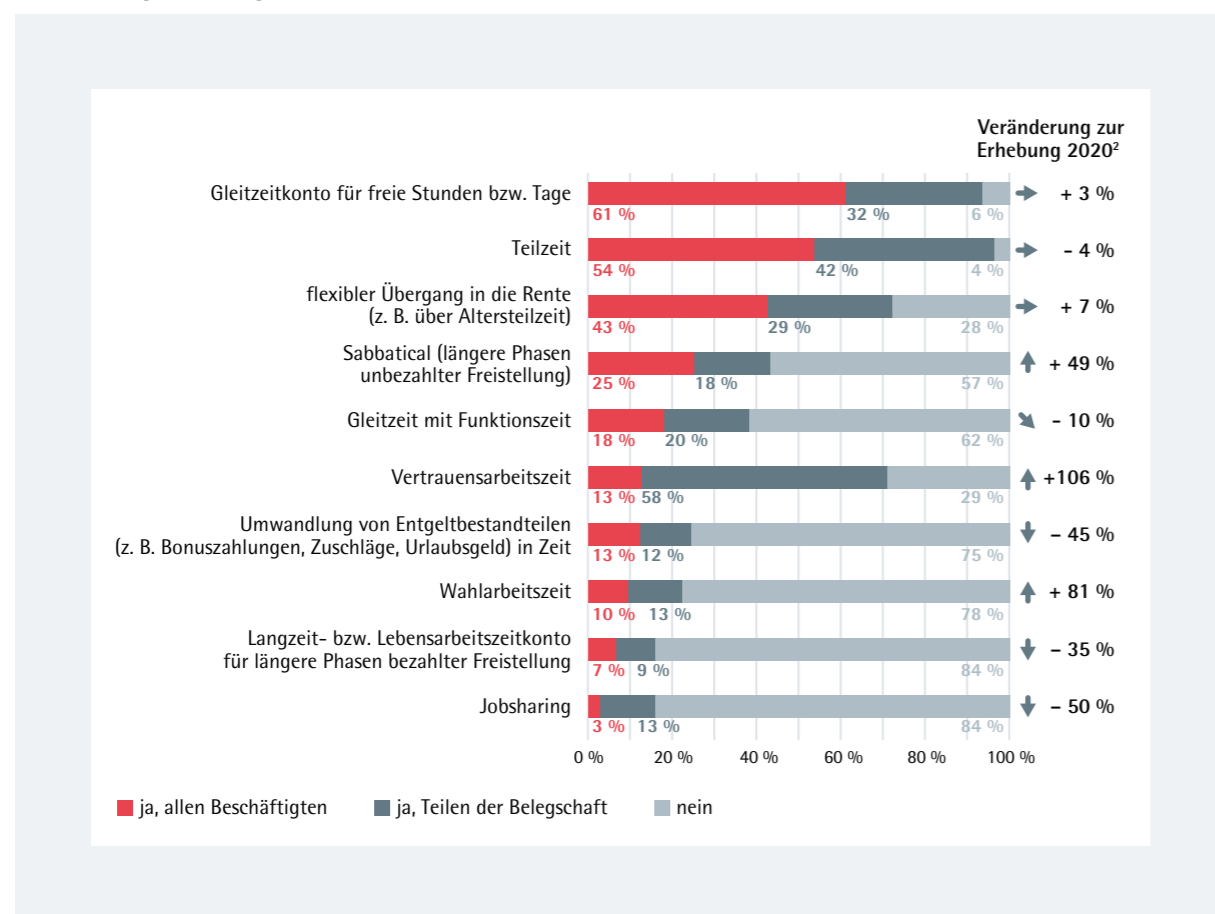
Flexible Arbeitszeiten

Die hohe Bedeutung der flexiblen Arbeitszeitgestaltung für die Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung bestätigen sowohl Unternehmens- als auch Beschäftigtenumfragen (Gahmann 2023). Abbildung 9 veranschaulicht die Verbreitung verschiedener Instrumente zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Die Unternehmen bieten insbesondere Gleitzeitkonten, Teilzeitarbeit und den flexiblen Übergang in den Ruhestand an. Ähnliche Schwerpunkte zeigen sich auch bei der Betrachtung der Vergleichsstichprobe.

Im Vergleich zur Befragung von 2020² hat insbesondere die Verbreitung von Vertrauens- und Wahlarbeitszeitmodellen zugenommen. Wahlarbeitszeit ermöglicht den Beschäftigten, das Volumen ihrer vertraglich vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit für einen festgelegten Zeitraum in Absprache zu verändern³. Vertrauensarbeitszeit hingegen basiert auf dem Prinzip der Selbststeuerung der Beschäftigten, bei dem grundsätzlich keine festgelegten täglichen Arbeitszeiten existieren⁴.

Weitere Angebote, die in den Freitexten erwähnt wurden, umfassen die Möglichkeit von Altersteilzeit oder verkürzter Vollzeit.

Abbildung 9: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung? (n = 484)



²Für die Errechnung der Differenzen zur Erhebung im Jahr 2020 wurde die Angabe »ja, allen Beschäftigten« doppelt und die Angabe »ja, Teilen der Belegschaft« einfach gewichtet.

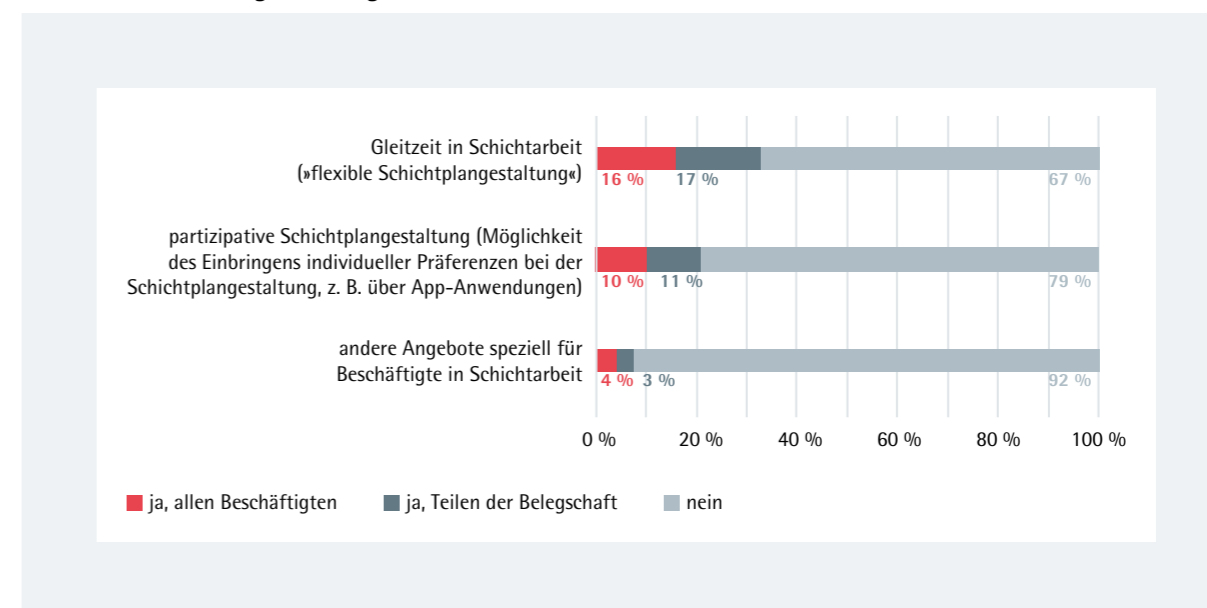
³Eine detaillierte Erläuterung und weitere Informationen bietet Ihnen das ifaa-Lexikon unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/ifaa-lexikon/wahlarbeitszeit>

⁴Eine detaillierte Erläuterung und weitere Informationen bietet Ihnen das ifaa-Lexikon unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/ifaa-lexikon/vertrauensarbeitszeit>

Einige Instrumente zur Flexibilisierung von Arbeitszeit stoßen bei Tätigkeiten, die im Schichtbetrieb oder vor Ort an den Maschinen zu erledigen sind, an ihre Grenzen. Dennoch bemühen sich Unternehmen auch in diesen Bereichen zunehmend um Flexibilität, beispielsweise durch die Einführung von Gleitzeit in Schichtmodellen. Einige Unternehmen bieten die partizipative Schichtplangestaltung an, bei der die Beschäftigten die Möglichkeit haben, individuelle Präferenzen einzubringen, beispielsweise über App-Anwendungen (siehe Abbildung 10).

In den Freitexten wurden weitere Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit genannt. Beschäftigte können etwa untereinander Schichten tauschen, um eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erlangen. In einigen speziellen Fällen, so bei alleinerziehenden Elternteilen, wird ein gesondertes Arbeitszeitmodell zur Koordination der Kinderbetreuung gewährt. Flexible Arbeitszeitkonten ohne automatische Begrenzung ermöglichen es, Arbeitsstunden anzusammeln, die je nach individuellen Bedürfnissen ausgezahlt oder abgebaut werden können. Ein Unternehmen gab zudem an, dass als Benefit ein Zeitguthaben von 15 Minuten pro Schicht aufgebaut wird. Dieses können die Beschäftigten später als Gleitzeit nutzen.

Abbildung 10: Bieten Sie Ihren Beschäftigten in Schichtarbeit die nachfolgenden Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung an? (n = 322)



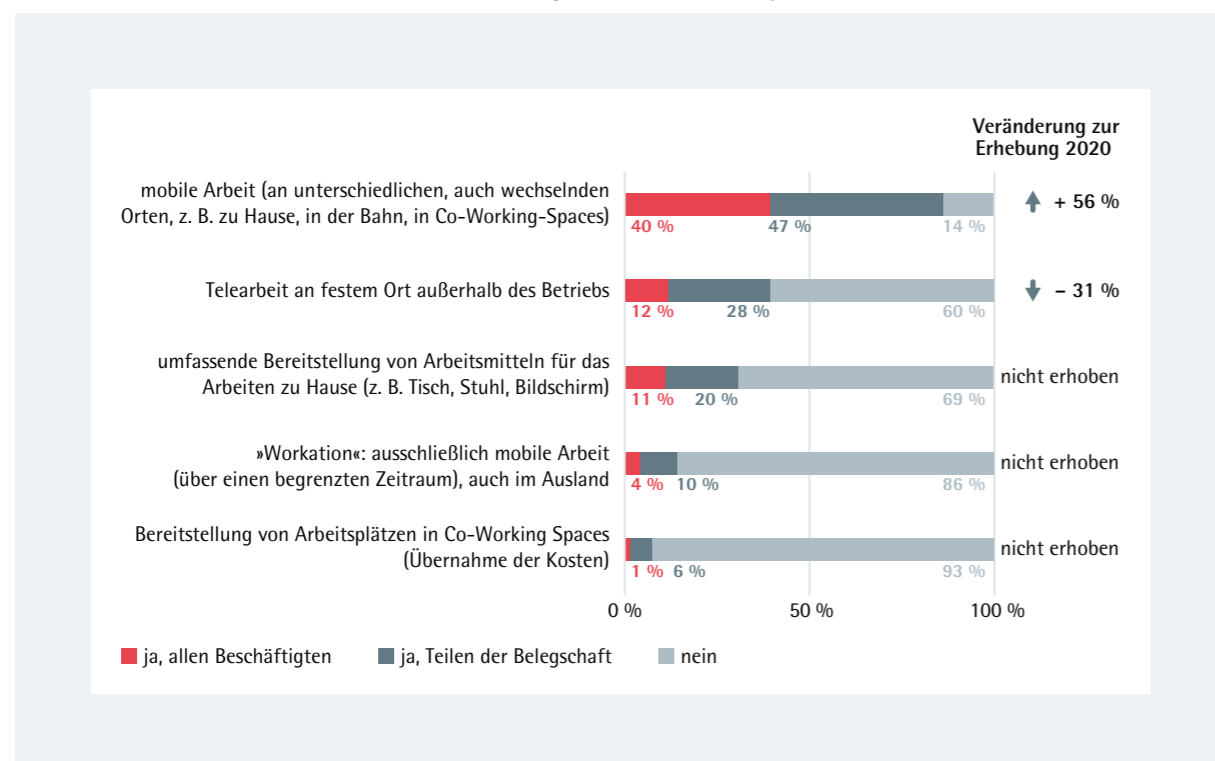
Ortsflexible Arbeit

Neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit können Mitarbeitende bei einigen Aufgaben den Arbeitsort auch flexibel gestalten. Die nachfolgenden Angaben beziehen sich auf Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen.

Die Möglichkeit, mobil – das heißt von unterschiedlichen, auch wechselnden Orten aus – zu arbeiten, bieten 87 % der Unternehmen mindestens Teilen der Belegschaft an (siehe Abbildung 11). Im Vergleich zur letzten Erhebung im Jahr 2020 gibt es hier eine deutliche Steigerung in Höhe von 56 %, die auf die Auswirkungen der Coronapandemie zurückzuführen ist. Die Häufigkeit, mit der Beschäftigte mobil arbeiten dürfen, variiert dabei stark. Im Gegensatz zur Telearbeit, bei der Beschäftigte von einem festen Ort außerhalb des Betriebs arbeiten, ist mobile Arbeit nicht gesetzlich definiert, nicht durch eine Verordnung geregelt und nicht an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden, auch wenn Beschäftigte in der Regel von zu Hause aus arbeiten.⁵

In den teilnehmenden Unternehmen außerhalb der Metall- und Elektroindustrie wird mobile Arbeit etwas seltener angeboten, während Telearbeit weiter verbreitet ist. »Workation«, also ausschließlich mobile Arbeit, teilweise auch aus dem Ausland, sowie die Bereitstellung von Arbeitsplätzen in Co-Working-Spaces spielen auch in anderen Branchen eine eher untergeordnete Rolle.

Abbildung 11: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden (Unterstützungs-)Möglichkeiten zur ortsflexiblen Arbeit an? (nur für Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen; n = 500)

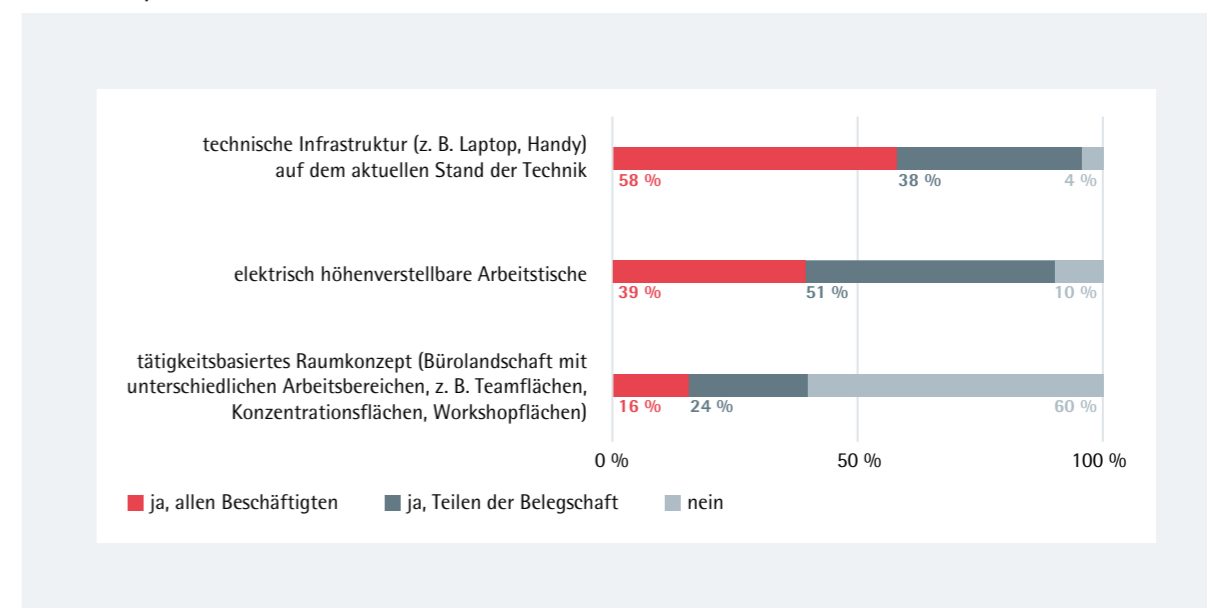


⁵Eine detaillierte Erläuterung und weitere Informationen bietet Ihnen das ifaa-Lexikon unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/ifaa-lexikon/mobile-arbeit>

Zur Unterstützung von mobiler Arbeit stellen einige Unternehmen ein umfassendes Angebot an Arbeitsmitteln bereit. Dazu gehören etwa Laptops, Bildschirme, Mäuse, Tastaturen, Dockingstationen, Headsets und manchmal sogar Tische und Bürostühle.

Abbildung 12 zeigt weitere Benefits, die Bürobeschäftigten angeboten werden können. Dazu gehören beispielsweise eine technische Infrastruktur auf dem neuesten Stand der Technik und elektrisch höhenverstellbare Arbeitstische. In diesem Bereich unterscheiden sich die erhobenen Zahlen der Metall- und Elektroindustrie nicht wesentlich von anderen Branchen.

Abbildung 12: Bieten Sie Ihren Beschäftigten an Büroarbeitsplätzen die nachfolgenden modernen Bürokonzepte an? (n = 413)



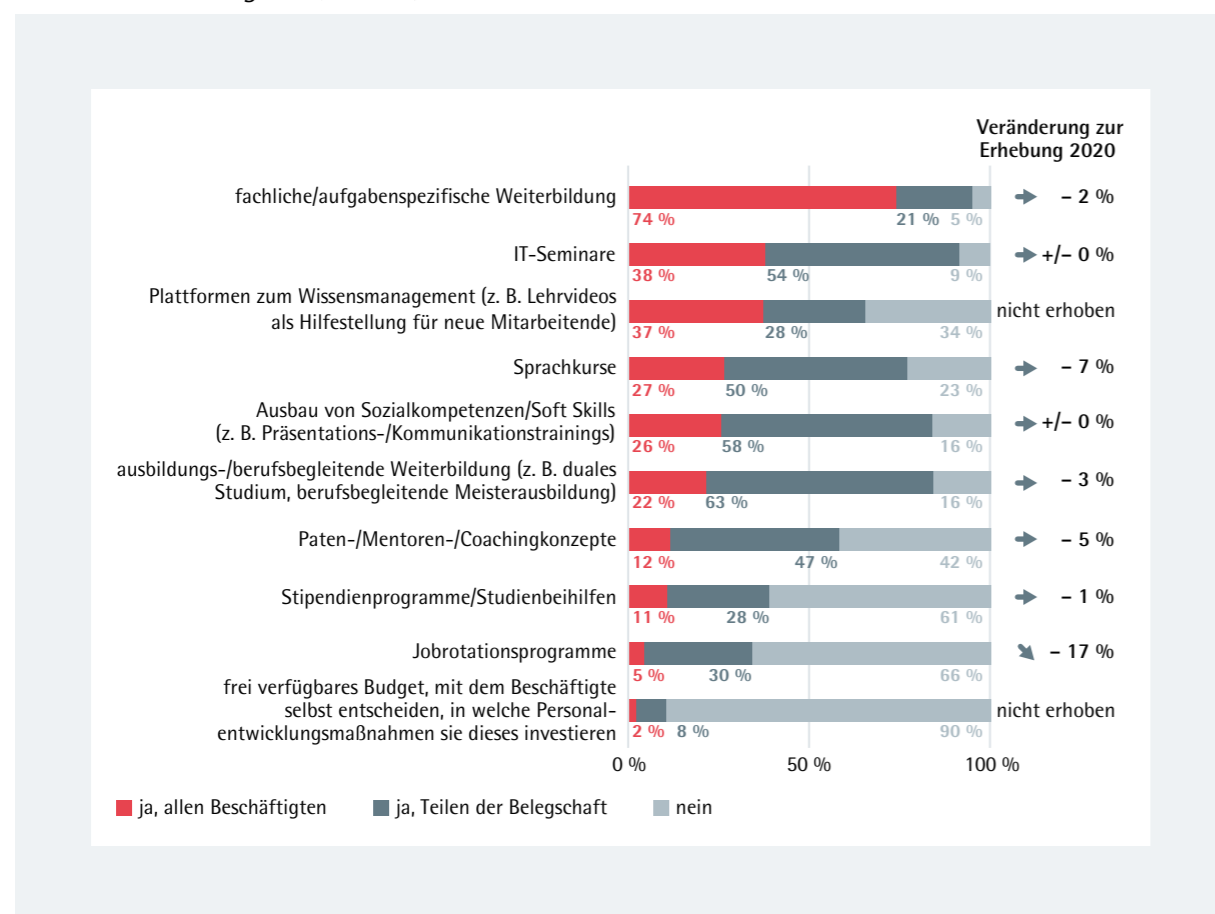
Maßnahmen zur Personalentwicklung

Möglichkeiten zur Weiterbildung und -entwicklung sowie Aufstiegsperspektiven schätzen viele Beschäftigte als wichtige Punkte für die Arbeitgeberattraktivität ein. Abbildung 13 zeigt, dass auch Unternehmen die Weiterbildung als Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Personalarbeit erkannt haben und viele Maßnahmen in diesem Bereich anbieten. Insbesondere die fachliche Weiterbildung spielt eine wesentliche Rolle – nahezu jedes Unternehmen gibt an, zumindest Teile der Belegschaft regelmäßig fachlich weiterzubilden. Dieses Ergebnis bestätigt den Trend der letzten Jahre, bei dem die fachliche Weiterbildung stets an erster Stelle stand. Auch außerhalb der Metall- und Elektroindustrie ist dies die am häufigsten angebotene Maßnahme im Bereich der Personalentwicklung.

Neben »klassischen« Seminaren wie beispielsweise im IT-Bereich, in Sprachen und Sozialkompetenzen werden insbesondere Wissensmanagement-Plattformen (z. B. Lehrvideos) als Hilfestellung für neue Beschäftigte angeboten.

Aus den Freitexten geht zudem hervor, dass Unternehmen auch interne Schulungen, Entwicklungsprogramme sowie »Training on the job« durchführen. Zudem ermöglichen einige Unternehmen eine bezahlte Freistellung, die der Weiterbildung dient, auch über den gesetzlichen Rahmen (»Bildungsurlaub«) hinaus. Ein Unternehmen gab an, einen Austausch von Auszubildenden ins Ausland und bereichsübergreifende Praktika anzubieten. Einige Unternehmen bieten frei zugängliche Schulungen wie z. B. Online-Seminare für alle Beschäftigten an, während die meisten jedoch auf individuelle Maßnahmen setzen, die auf die jeweilige Aufgabe und den Einzelnen zugeschnitten sind.

Abbildung 13: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Maßnahmen zur Personalentwicklung an? (n = 508)

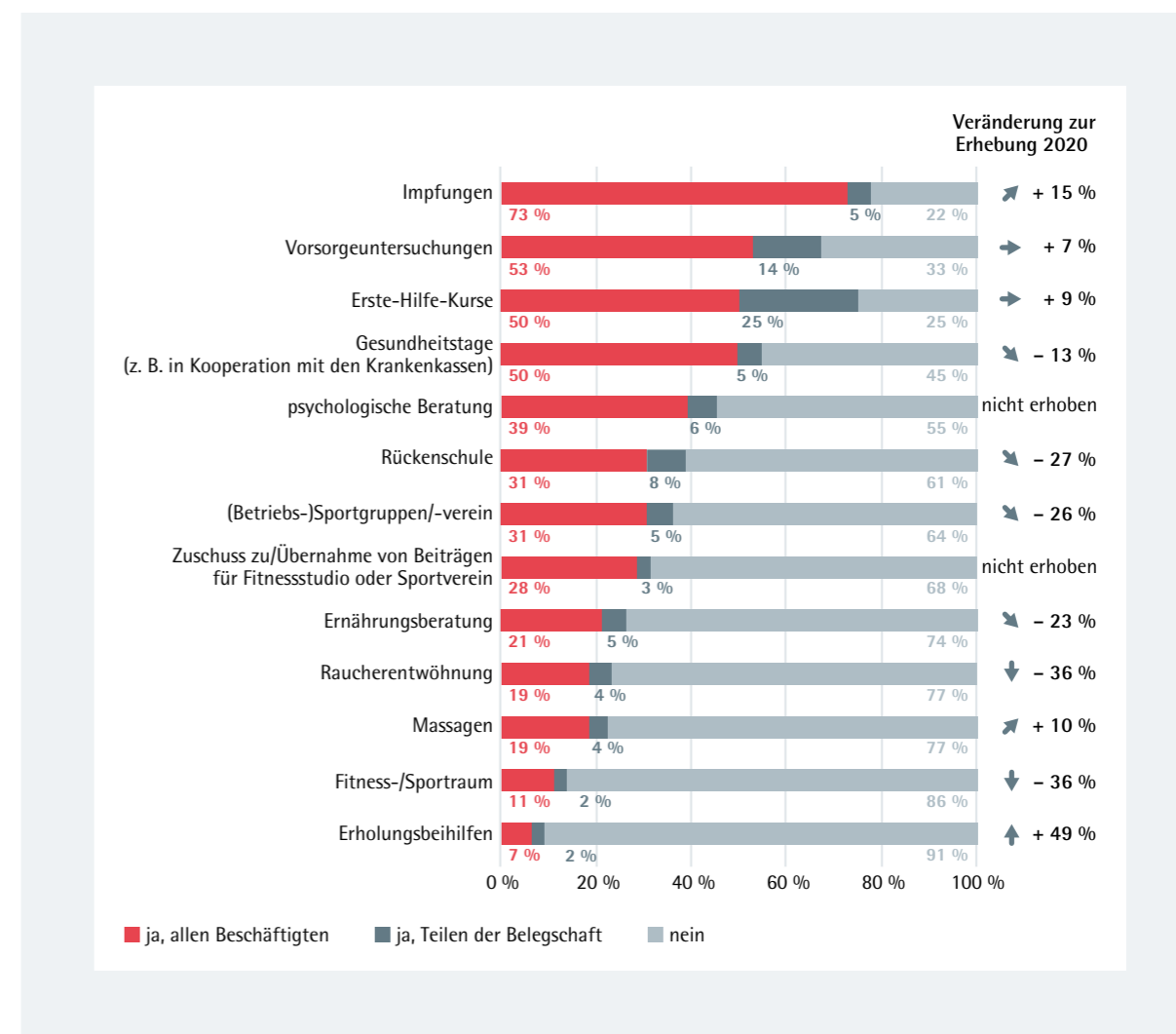


Gesundheitsförderung und Beratung

Impfungen, Vorsorgeuntersuchungen, Erste Hilfe – die Unternehmen bieten eine Vielzahl an Seminaren und Leistungen an, um Beschäftigte für gesundheitliche Themen zu sensibilisieren und ein Bewusstsein für gesundheitsorientiertes Verhalten im (Arbeits-)Alltag zu schaffen. Im Zuge der Fachkräftesicherung hat das Anbieten von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eine doppelt positive Wirkung: Zum einen profitieren Unternehmen von einer gesteigerten Arbeitgeberattraktivität, da sie ihren Beschäftigten einen Mehrwert in Form von Gesundheitsleistungen bieten können. Zum anderen kann mit gezielten Gesundheitsmaßnahmen die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gestärkt werden, was zu weniger Krankheitsausfall, einer höheren Arbeitsproduktivität und besseren Arbeitsqualität führen kann (zum Controlling gesundheitsförderlicher Maßnahmen siehe z. B. Walther 2023).

Im Vergleich zur Befragung von 2020 haben einige Maßnahmen an Verbreitung gewonnen, während andere rückläufig waren (siehe Abbildung 14). Impfungen, die als freiwilliges Angebot des Arbeitgebers bereits vor drei Jahren an erster Stelle standen, haben ihre Verbreitung um weitere 15 % erhöht. Andererseits ist etwa das Angebot von Gesundheitstagen zurückgegangen. Beide Entwicklungen können mit der Coronapandemie in Verbindung gebracht werden, da Veranstaltungen eingeschränkt waren und viele Unternehmen in den letzten Jahren auch Coronaimpfungen angeboten haben.

Abbildung 14: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Leistungen zur Gesundheitsvorsorge an? (n = 461)



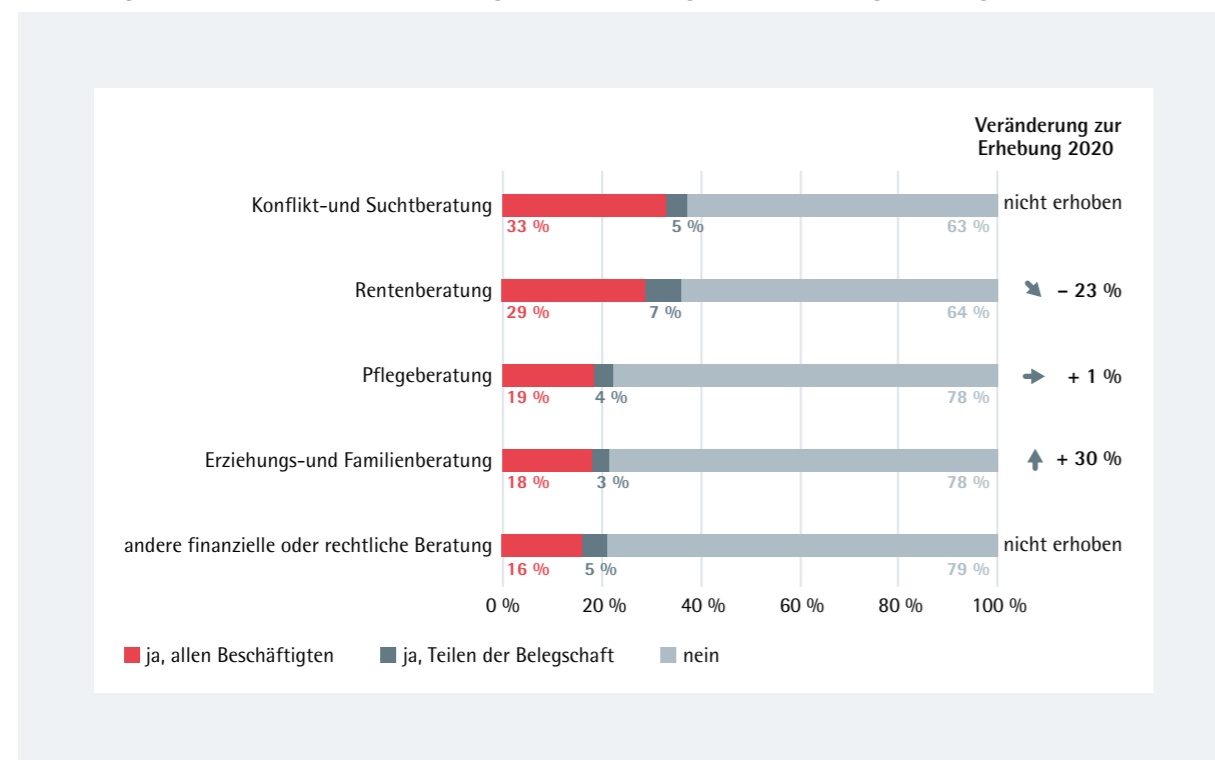
Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie ist das Angebot von Gesundheitsmaßnahmen insgesamt etwas geringer, es zeigen sich aber ähnliche Schwerpunkte.

Insgesamt wird deutlich, dass bei der Gesundheitsvorsorge innerhalb der Belegschaft weitaus weniger differenziert wird als beispielsweise bei Weiterbildungsmaßnahmen. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen, die freiwillige Zusatzleistungen in diesem Bereich anbieten, diese in der Regel allen Beschäftigten zur Verfügung stellen.

Zusätzlich zu den genannten Ergebnissen wurden in den Freitexten weitere Angebote erwähnt. Dazu zählen Fitness-, Yoga- und Laufkurse sowie andere Sportveranstaltungen, Krebs screenings, Freibadkarten, Zuschüsse für Sehhilfen, eine Sozialkasse zur Unterstützung von höheren Ausgaben im Gesundheitsbereich, Fahrsicherheitstrainings, Gesundheitslotsen, Führungseminare und Kochkurse. Einige Unternehmen beteiligen sich auch an den Kosten für Zahnersatz und bieten eine Aufstockung des Krankengeldes an.

Auch andere Beratungsleistungen, die nicht oder nur indirekt der Gesundheitsförderung dienen, sind in den Unternehmen verbreitet. Insbesondere sind hier die Konflikt-, Sucht- und Rentenberatung zu nennen, obwohl letztere im Vergleich zur Befragung von 2020 an Verbreitung verloren hat. Dagegen hat die Erziehungs- und Familienberatung an Bedeutung gewonnen und wird in etwa 20 % der Unternehmen angeboten (siehe Abbildung 15).

Abbildung 15: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Beratungsleistungen an? (n = 419)



Bei diesen Beratungsleistungen arbeiten die Unternehmen oft mit externen Dienstleistern (EAP⁶-Anbietern), sozialen Einrichtungen oder dem Betriebsarzt zusammen. Teilweise werden die Beratungsleistungen auch von den Personalabteilungen übernommen.

⁶Employee Assistance Program: Programme zur qualifizierten und anonymen Mitarbeiterberatung durch einen externen Anbieter

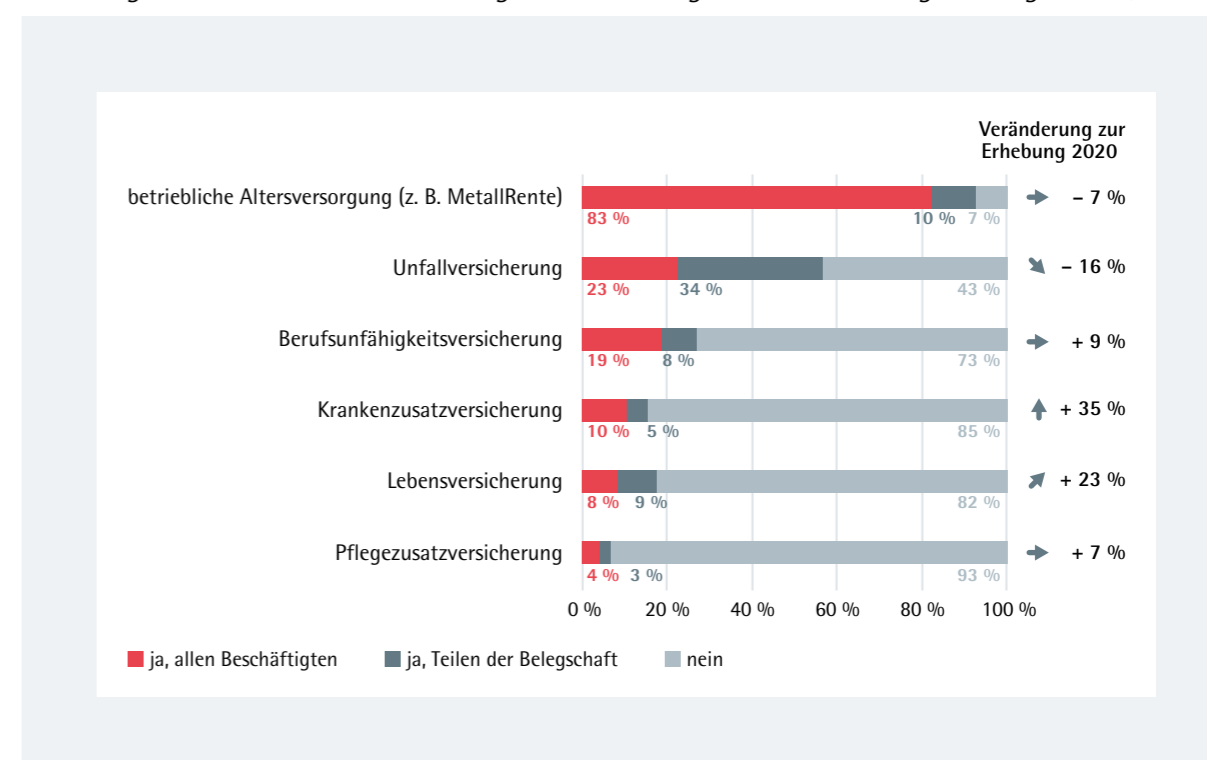
Versicherungs- und Vorsorgeleistungen

Bereits die letzten Erhebungen haben gezeigt, dass die betriebliche Altersversorgung (bAV) die am weitesten verbreitete Zusatzleistung in der Metall- und Elektroindustrie ist. Die aktuelle Befragung bestätigt dies und zeigt, dass nahezu alle (94 %) der teilnehmenden Unternehmen Leistungen der bAV allen oder einem Teil ihrer Beschäftigten anbieten (siehe Abbildung 16). Auch außerhalb der Metall- und Elektroindustrie ist die betriebliche Altersversorgung eine der am häufigsten angebotenen Vorsorgeleistungen, wenn auch mit etwas geringerer Verbreitung.

Im Vergleich zur Erhebung von 2020 ist die Verbreitung der Unfallversicherung leicht gesunken, während sich die Verbreitung von Lebensversicherungen leicht erhöht hat und die von Krankenzusatzversicherungen deutlich gestiegen ist. Obwohl die beiden letzteren Versicherungen noch nicht flächendeckend angeboten werden, scheinen sie durchaus attraktiv zu sein und von Beschäftigten wahrgenommen zu werden.

Weitere Leistungen, die in den Freitexten genannt wurden, sind Rechtsschutz- und Haftpflichtversicherungen, Reiseversicherungen für Dienst- und Privatreisen einschließlich Gepäckversicherung sowie Invaliditäts- und Sterbegeldversicherungen. Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten vergünstigte Konditionen über Gruppenversicherungen an oder zahlen im Schadensfall Leistungen, die bis zu vier Jahresgehälter abdecken.

Abbildung 16: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Versicherungsleistungen an? (n = 491)



Sozialleistungen

Nachfolgend werden unter dem Begriff »Sozialleistungen« alle weiteren freiwilligen Benefits zusammengefasst, wie sie in Abbildung 17 dargestellt sind. Hierbei handelt es sich vor allem um Unterstützungsleistungen bei Verpflegung, Anfahrt, Pflege und Betreuung von Angehörigen sowie um weitere Sach-, Dienst- oder Geldleistungen.

Insbesondere sind hier Leistungen zur Belegschaftsverpflegung wie kostenlose Getränke, Obst, kleine Snacks oder auch ein vergünstigtes Kantinenessen zu nennen. Die Verbreitung eines kostenlosen oder bezuschussten Kantinenessens ist in den letzten Umfragen leicht, aber kontinuierlich zurückgegangen. Andererseits steigt seit einigen Jahren das Angebot an Getränken, Obst und Snacks, das in diesem Jahr erstmals das Angebot an Kantinenessen übertroffen hat. Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie wird eine Kantine noch seltener angeboten, lediglich etwa 40 % der Unternehmen verfügen darüber.

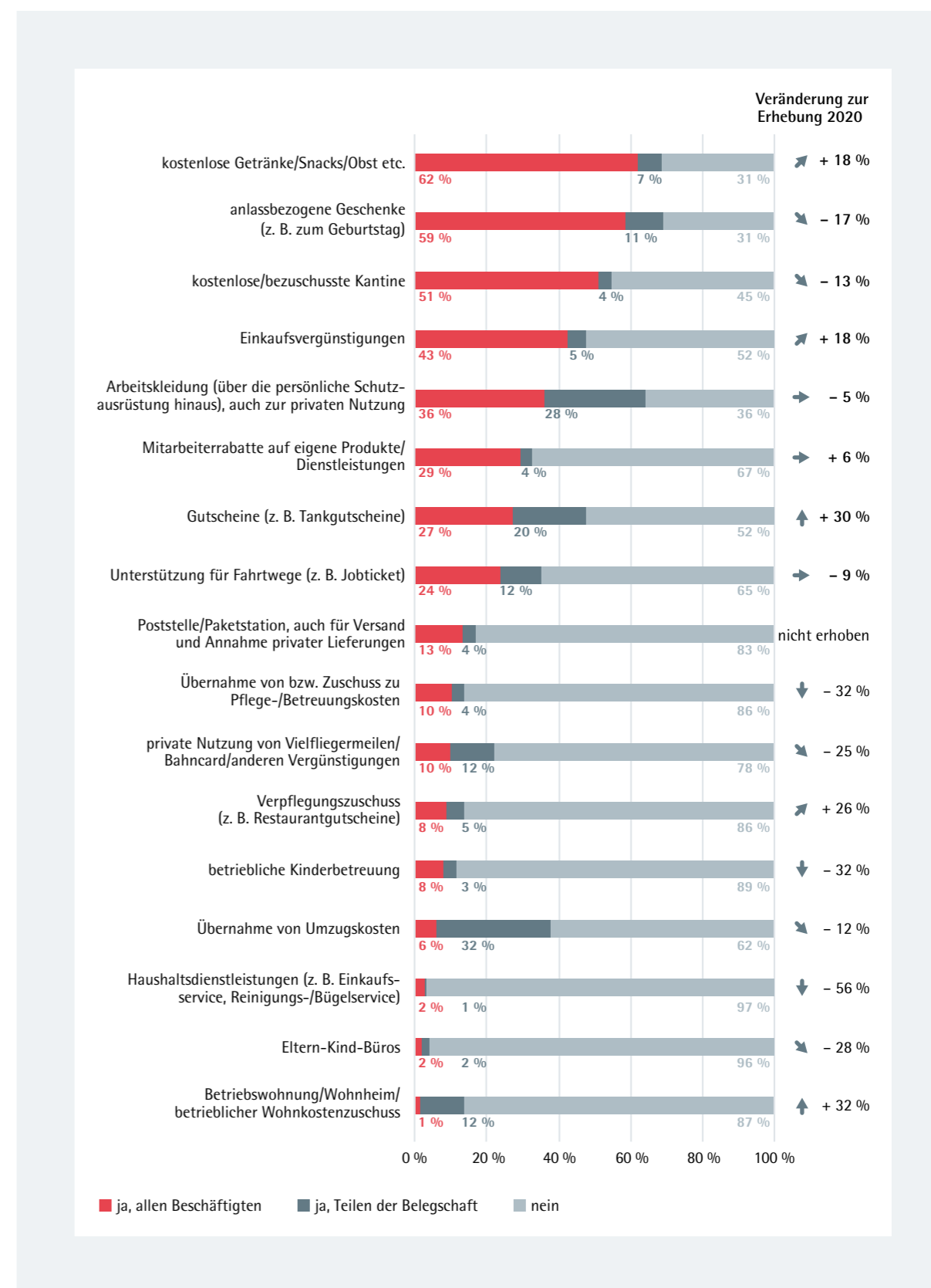
Geschenke zu besonderen Anlässen wie Geburtstagen, Geburten oder Jubiläen – Blumen, Geschenkkörbe, Sach- oder Geldprämien – sind ebenfalls sehr verbreitet, obwohl auch dies etwas zurückgegangen ist.

Die größte Veränderung zeigt sich bei den Haushaltsdienstleistungen wie Einkaufs-, Reinigungs- oder Bügelservices. Diese waren von 2017 bis 2020 stark angestiegen, nehmen jedoch nun wieder ab. Es scheint sich also um einen einmaligen Ausreißer und keine konstante Entwicklung zu handeln.

Auch das Angebot an betrieblicher Kinderbetreuung, Eltern-Kind-Büros und die Übernahme von Betreuungs- und Pflegekosten sind deutlich zurückgegangen.

Die Auswertung der Freitexte zeigt, dass einige Unternehmen Betreuungsangebote während der Schulferien anbieten. Darüber hinaus werden Shuttle-Services, E-Ladestationen sowie Zuschüsse zu Wohn- und Fahrtkosten für Auszubildende und Studierende angeboten. Auch stellen einige Unternehmen zu besonderen Anlässen Abteilungsbudgets, z. B. für ein gemeinsames Essen, zur Verfügung.

Abbildung 17: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Sozialleistungen an? (n = 502)



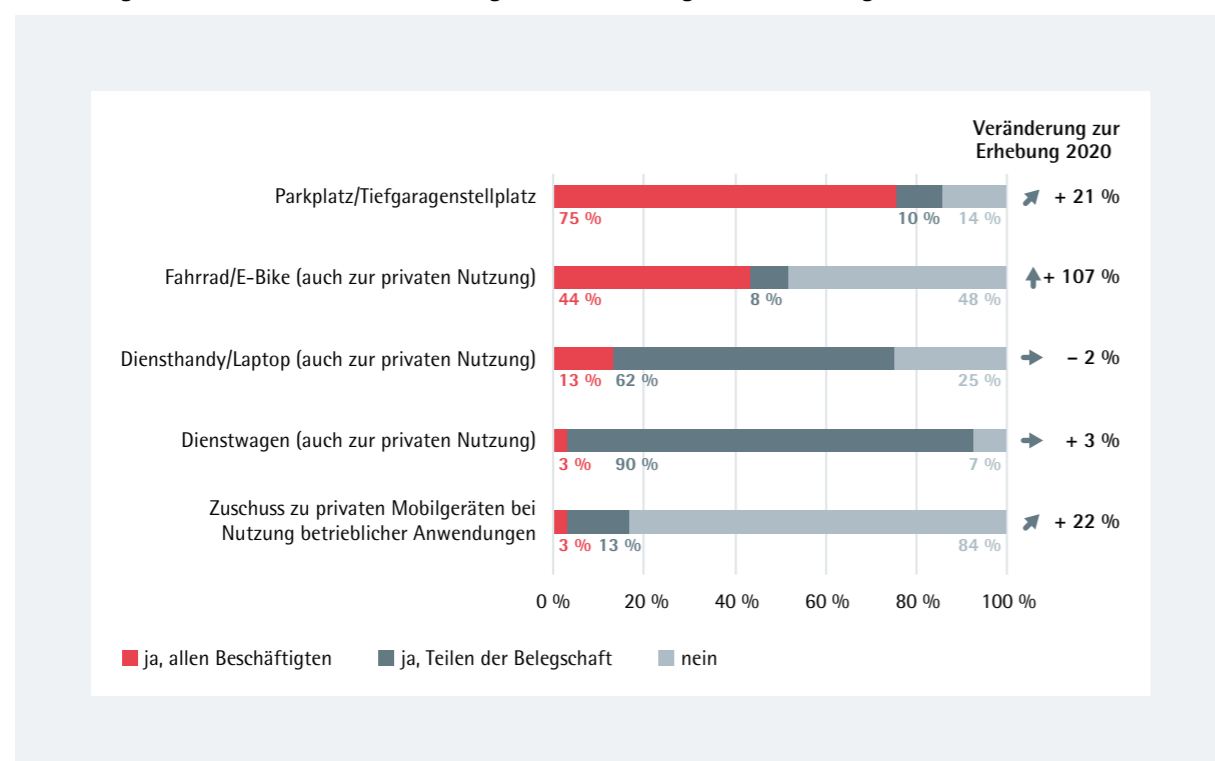
Dienstwagenregelungen und andere Nutzungsrechte

In Zeiten zunehmender Flexibilität und gestiegenen Nachhaltigkeitsbewusstseins gewinnen private Nutzungsrechte und alternative Mobilitätslösungen immer mehr an Bedeutung. Insbesondere E-Bikes haben sich als beliebte Zusatzleistung etabliert und bieten Beschäftigten nicht nur eine umweltfreundliche Alternative zum Dienstwagen, sondern auch die Möglichkeit, gesundheitsbewusst und komfortabel zur Arbeit zu pendeln. Ihre Verbreitung hat sich im Vergleich zur letzten Erhebung mehr als verdoppelt (siehe Abbildung 18). In einigen Tarifregionen der Metall- und Elektroindustrie gibt es seit kurzer Zeit auch eine tarifliche Grundlage, die das Anbieten von E-Bikes attraktiv macht. Auch in anderen Branchen sind E-Bikes und Fahrräder weit verbreitet. Hier sagen mehr als 40 % der Unternehmen, dass sie diese Zusatzleistung allen anbieten, weitere 17 % bieten sie Teilen der Belegschaft an. Aus den Freitexten geht zudem hervor, dass bei einigen Unternehmen derzeit die Einführung von E-Bikes in Planung ist.

Dienstwagen mit privatem Nutzungsrecht werden nach wie vor als »klassische« Zusatzleistung für Führungskräfte und Fachexperten betrachtet. 93 % der Unternehmen bieten ausgewählten Teilen der Belegschaft Dienstwagen an. Hier findet jedoch eine starke Differenzierung statt, im Gegensatz zu Fahrrädern, die oftmals der gesamten Belegschaft angeboten werden.

Die Freitexte zeigen, dass auch Leihwerkzeuge und -transporter für private Belange zur Verfügung gestellt werden. Mehrere Unternehmen gaben an, eine kostenfreie Nutzung von E-Ladesäulen am Standort zu ermöglichen. Ein Unternehmen stellt gar einen Wohnwagen für die private Nutzung im Urlaub zur Verfügung.

Abbildung 18: Bieten Sie Ihren Beschäftigten die nachfolgenden Nutzungsrechte an? (n = 503)

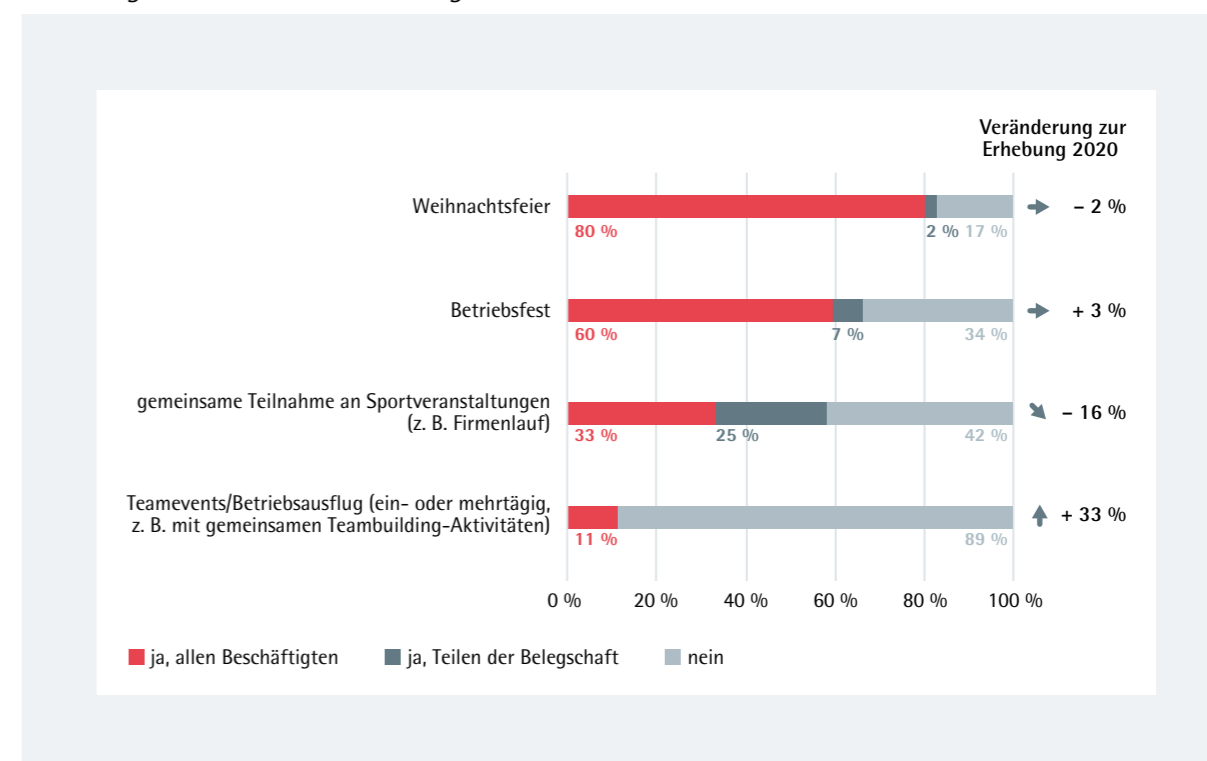


Mitarbeiterveranstaltungen und gemeinsame Aktivitäten

Mitarbeiterveranstaltungen bieten den Beschäftigten die Möglichkeit, sich abseits des Arbeitsalltags zu vernetzen, gemeinsam Spaß zu haben und ihre Zusammenarbeit zu stärken. In Abbildung 19 wird deutlich, dass in der Metall- und Elektroindustrie wie auch in anderen Branchen Weihnachtsfeiern und Betriebsfeste zu den beliebtesten und etablierten Mitarbeiterveranstaltungen gehören. Mehr als 80 % der teilnehmenden Unternehmen bieten Weihnachtsfeiern an und setzen damit einen ähnlichen Schwerpunkt wie in der Umfrage von 2020. Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie sind es sogar etwas mehr, nämlich jeweils 84 % der Teilnehmenden, die Betriebsfeste und Weihnachtsfeiern organisieren.

Eine Entwicklung, die aus den Freitexten hervorgeht, ist, dass die Familienangehörigen stärker einbezogen werden. Immer häufiger werden Familienfeste, Kinderweihnachtsfeiern sowie gemeinsame Events und Ausflüge organisiert, die auch an die Familien der Beschäftigten gerichtet sind.

Abbildung 19: Bieten Sie die nachfolgenden Firmenevents an? (n = 494)



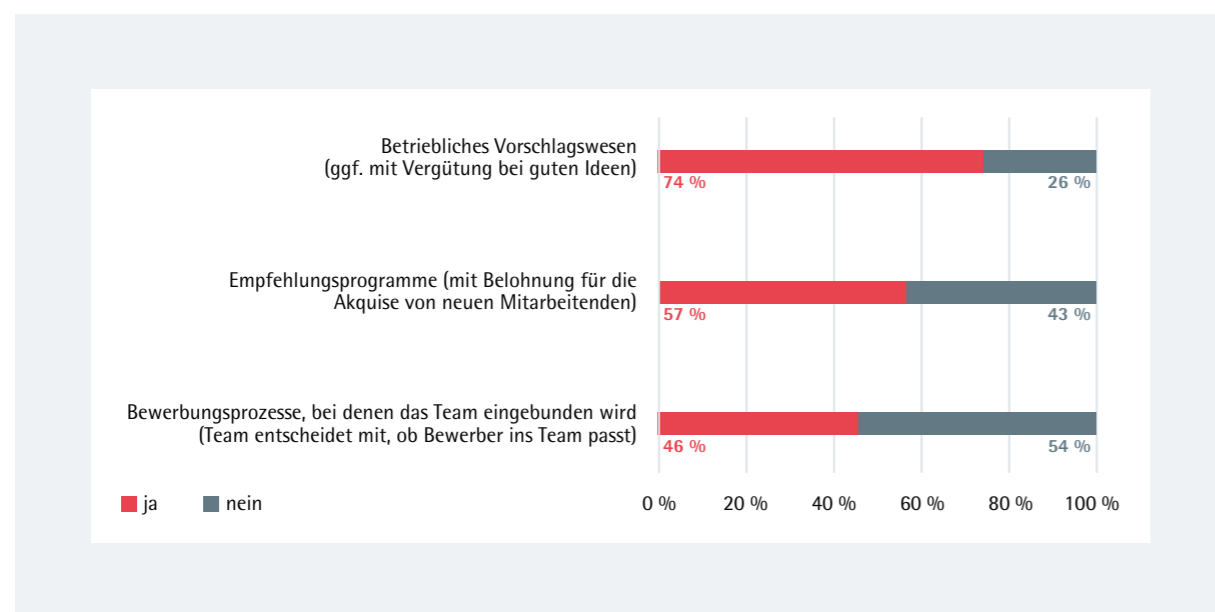
Einbeziehung von Beschäftigten

Sowohl Beschäftigtenumfragen (siehe hierzu Gahmann 2023) als auch die vorliegende Studie zeigen, dass neben monetären Leistungen und Benefits auch Führungsqualität und kulturelle Aspekte eine entscheidende Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielen. Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Einbindung der Beschäftigten in Unternehmensentscheidungen und -prozesse. Laut Abbildung 20 verfügen drei Viertel der Unternehmen in der Metall- und Elektroindustrie über ein betriebliches Vorschlagswesen. Hierbei handelt es sich meist um einen strukturierten Prozess, der den Beschäftigten ermöglicht, Ideen, Verbesserungsvorschläge und innovative Ansätze einzubringen, um die Effizienz, Produktivität und Qualität im Unternehmen zu steigern.

Darüber hinaus werden in rund der Hälfte der Unternehmen die Beschäftigten auch aktiv in den Personalbeschaffungsprozess einbezogen. Dies kann durch Empfehlungsprogramme erfolgen, bei denen Beschäftigte potenzielle neue Kollegen empfehlen können (eventuell mit einer Belohnung für die erfolgreiche Vermittlung). Oder das Team kann sogar an der Entscheidung mitwirken, wer in das Team passt und wer nicht.

Weitere Maßnahmen zur Einbindung der Beschäftigten sind beispielsweise ein »Kummerkasten« – ein anonymer Briefkasten, über den Kritik geäußert, Fragen gestellt oder Informationen eingeholt werden können. Dieser bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, ihre Meinung anonym zu äußern. Zudem werden Mitarbeiter- und Führungskräftebefragungen durchgeführt. In einigen Unternehmen finden regelmäßige Meetings statt, in denen über die Geschäftsentwicklung und Neuigkeiten berichtet wird.

Abbildung 20: Bieten Sie im Unternehmen die nachfolgenden Maßnahmen zur Integration bzw. Einbeziehung der Belegschaft an? (n = 502)



Monetäre Anreize

Für das Gewinnen und Binden von Beschäftigten spielen monetäre Anreize weiterhin eine entscheidende Rolle. Sowohl Mitarbeiterbefragungen (Gahmann et al. 2023) als auch diese Studie bestätigen dies. Durch die heutige Vielfalt an Informationen, die durch Medien und das Internet zugänglich gemacht werden, ist eine erhöhte Transparenz bei der Vergütungshöhe entstanden. Dadurch können insbesondere auch Beschäftigte schnell feststellen, ob das gezahlte Entgelt für eine bestimmte Position marktüblich und angemessen ist.

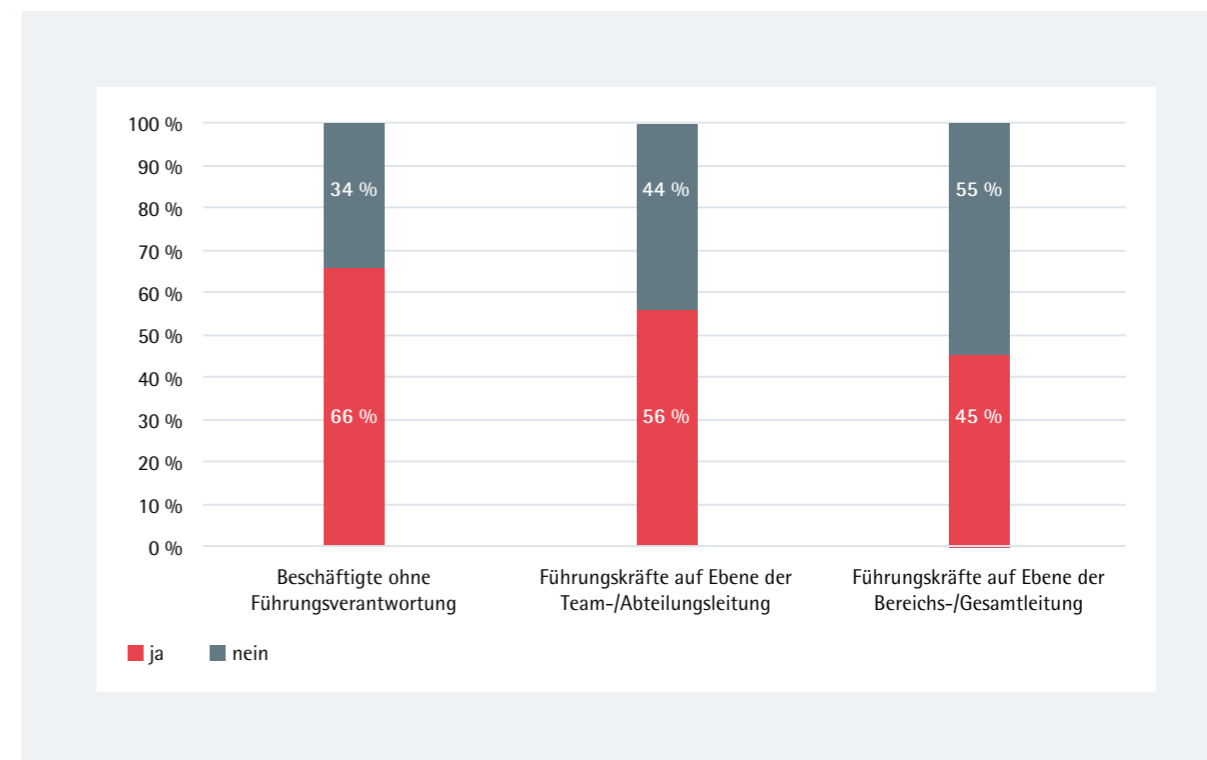
Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Vergütung ist die Frage der Leistungsgerechtigkeit. In der Metall- und Elektroindustrie werden daher variable Entgeltbestandteile gezahlt, die entweder von der individuellen Leistung oder der Leistung einer Gruppe von Beschäftigten abhängen. In einigen Fällen kann die variable Vergütung auch vom Unternehmenserfolg beeinflusst werden.

Für eine umfassende Betrachtung des Themenfelds »Vergütung« wurden in dieser Studie auch die rein monetären Entgeltbestandteile untersucht. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, welche zusätzlichen monetären Leistungen die befragten Unternehmen neben dem vertraglich vereinbarten Grundentgelt zahlen und von welchen Merkmalen, Kennzahlen oder Zielen diese Leistungen abhängig sind.

Leistungszulagen

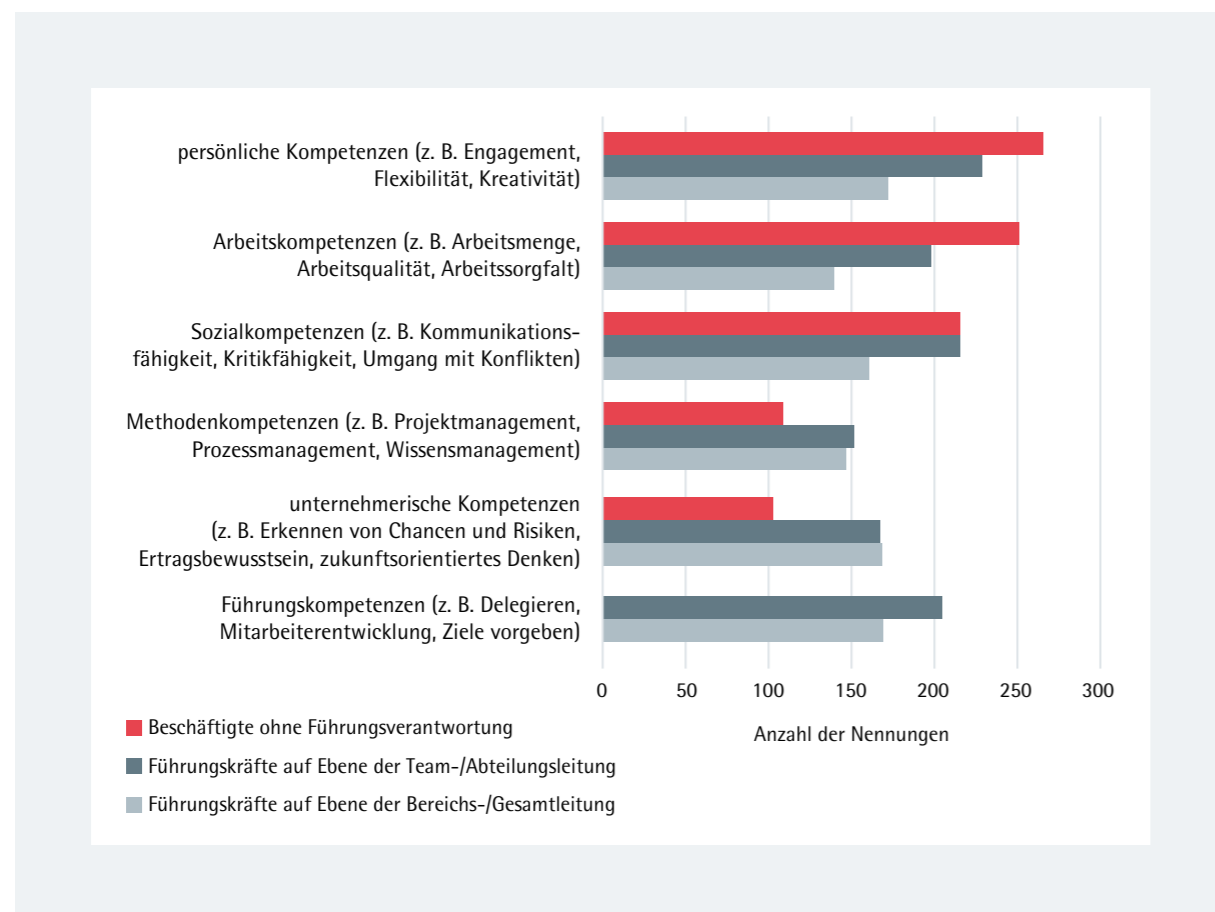
In zahlreichen Unternehmen ist die Leistungsbeurteilung ein fester Bestandteil der Führungs- und Personalentwicklungsprozesse. Abbildung 21 zeigt, dass mehr als 60 % der Unternehmen regelmäßig eine Leistungsbeurteilung mit ihren Beschäftigten durchführen. Bei Führungskräften wird dieses Instrument etwas seltener angewendet.

Abbildung 21: Führen Sie regelmäßig Leistungsbeurteilungen unter Berücksichtigung von Beurteilungsmerkmalen durch? (n = 418)



Bei der Leistungsbeurteilung liegt der Fokus vor allem auf persönlichen Verhaltensweisen der Beschäftigten wie Engagement, Flexibilität und Kreativität. Für Führungskräfte spielen zusätzlich unternehmerische Kompetenzen eine wichtige Rolle, so das Erkennen von Chancen und Risiken, Ertragsbewusstsein und zukunftsorientiertes Denken, dasselbe gilt für klassische Führungskompetenzen (siehe Abbildung 22).

Abbildung 22: Welche Beurteilungsmerkmale liegen Ihren Leistungsbeurteilungen zugrunde? (n = 317; nur Unternehmen die Leistungsbeurteilung durchführen; Mehrfachauswahl möglich)



In den Unternehmen, die eine Leistungsbeurteilung durchführen, hat sie in rund zwei Dritteln der Fälle auch eine Entgeltrelevanz (siehe Abbildung 23). Die durchschnittliche Höhe der Zulage liegt in den meisten Fällen zwischen 10 und 20 % des Grundentgelts (siehe Abbildung 24).

Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie sind Leistungsbeurteilungen weitaus seltener. Insbesondere bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ist dieser Unterschied zu sehen – nur knapp 40 % der Unternehmen führen regelmäßige Leistungsbeurteilungen mit dieser Zielgruppe durch. Davon ist wiederum nur etwa die Hälfte entgeltrelevant. Zudem ist der Anteil am Gesamtentgelt mit meist weniger als 10 % deutlich geringer.

Abbildung 23: Hängt ein Teil des Entgelts (variable Leistungszulage, Sonderzahlungen etc.) der Beschäftigten von dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung ab? (n = 300; nur Unternehmen, die Leistungsbeurteilung durchführen)

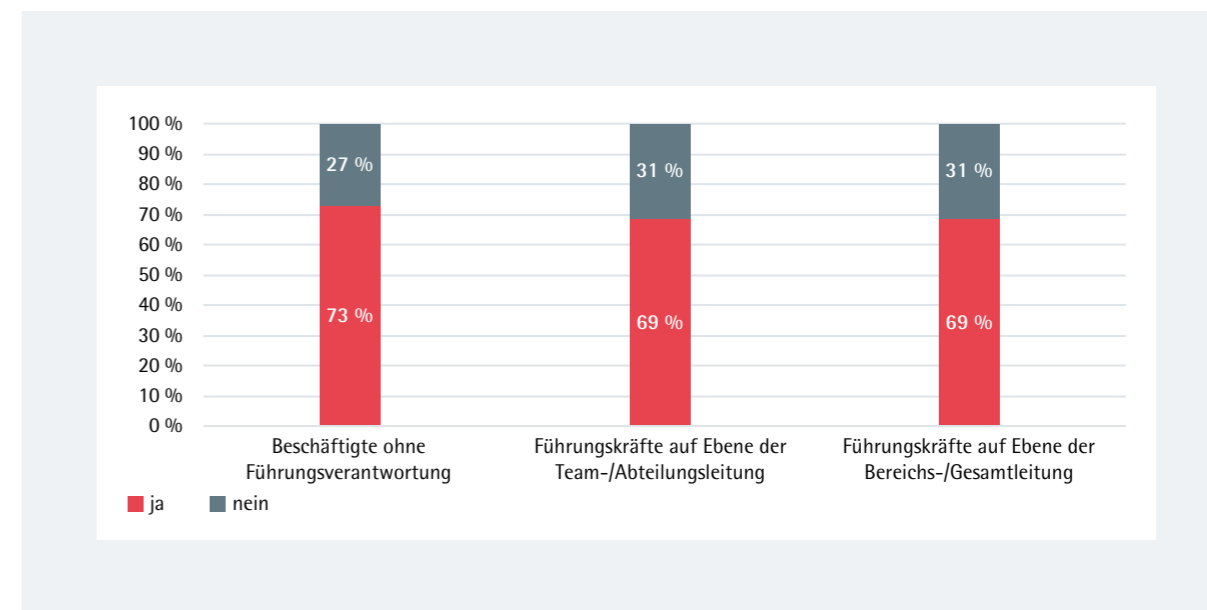
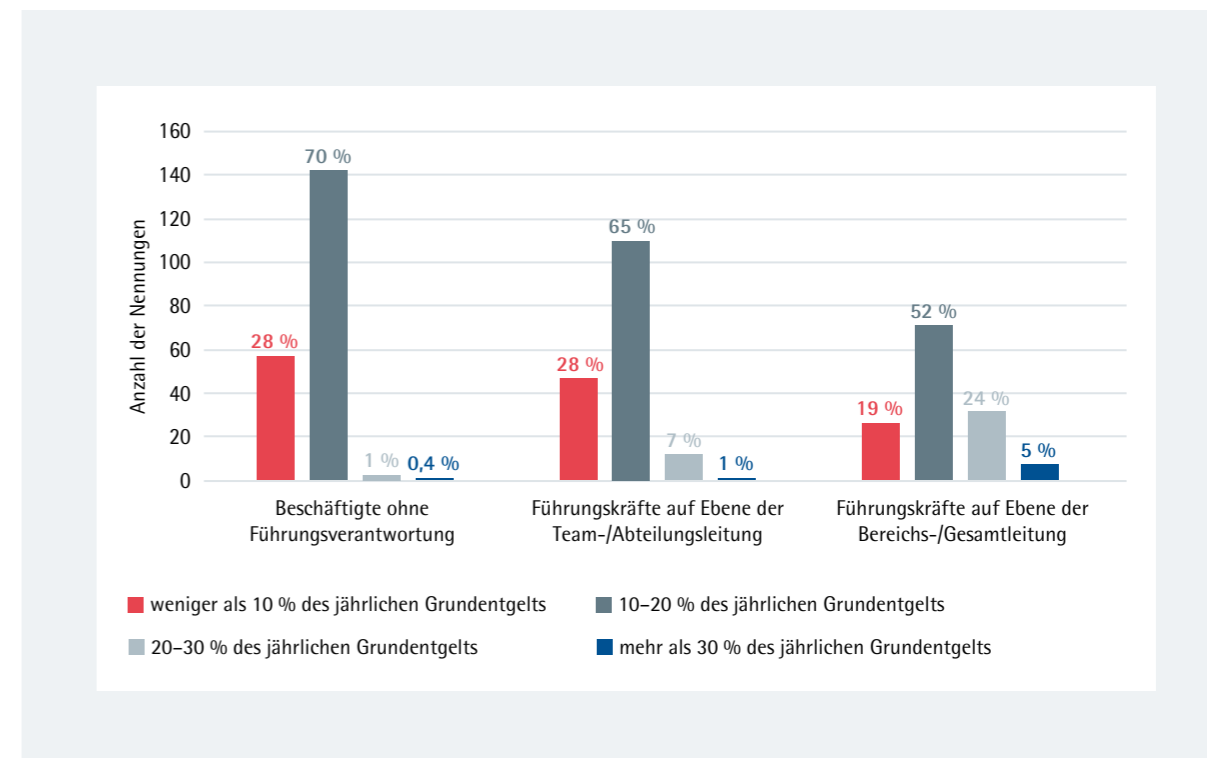


Abbildung 24: Wie hoch ist die Leistungszulage durchschnittlich? (n = 264; nur Unternehmen, bei denen Leistungsbeurteilung entgeltrelevant ist)

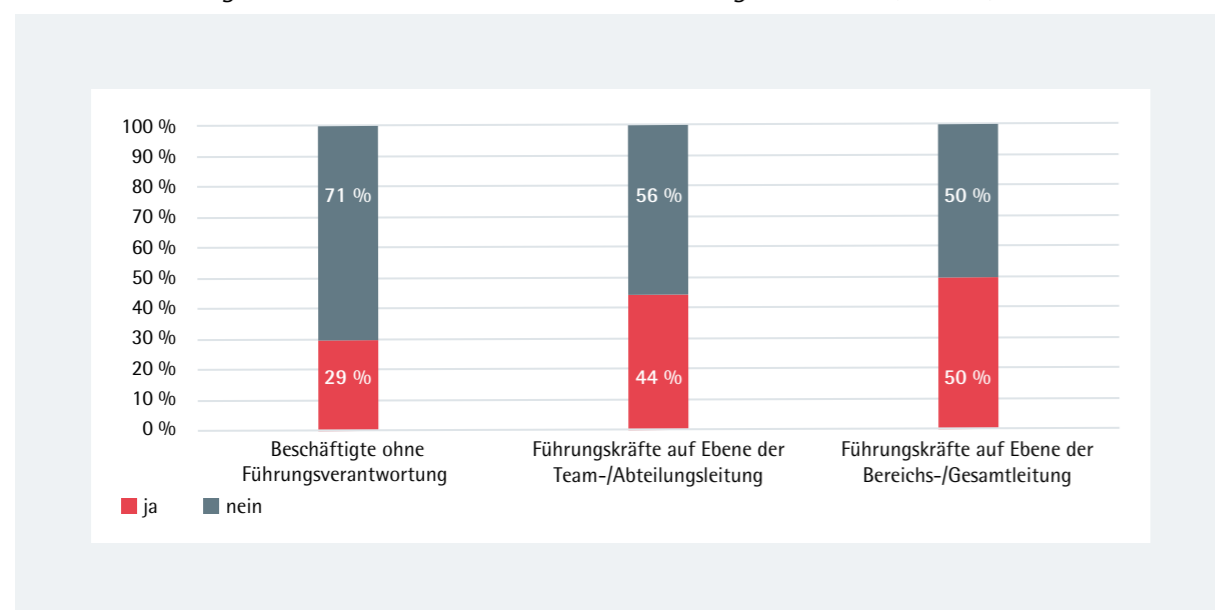


Kennzahlenbasierte Prämien, Mehrverdienst

In Produktions- und produktionsnahen Unternehmensbereichen werden kennzahlenbasierte Prämien regelmäßig als Teil des Entgeltsystems eingesetzt. Bei solchen Systemen hängt die Höhe der Prämie von spezifischen Kennzahlen ab, die verschiedene Aspekte der Mitarbeiterleistung, des Unternehmens oder der Organisation abbilden.

Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gab an, dass die variablen Entgelte der Führungskräfte von definierten Kennzahlen abhängig sind, z. B. von der Menge oder Qualität (siehe Abbildung 25). Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ist eine Vergütung nach individuellen Kennzahlen seltener anzutreffen.

Abbildung 25: Hängt ein Teil des variablen Entgelts der Beschäftigten, z. B. Prämie oder Akkord, von der Erreichung zuvor definierter Kennzahlen ab, z. B. Menge, Qualität? (n = 418)



Die Höhe der variablen Entgelte, die auf Kennzahlen basieren, liegt in der Regel bei 10 bis 20 % des jährlichen Grundentgelts (siehe Abbildung 26).

Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie ist die Verbreitung dieser Prämien bei allen Beschäftigtengruppen um etwa zehn Prozentpunkte geringer. Auch die Höhe des variablen Anteils liegt meist bei weniger als 10 % des jährlichen Grundentgelts.

Als Grundlage für die Berechnung der Höhe der variablen Entgelte werden häufig Mengenkennzahlen, Qualitätskennzahlen sowie Zeit- bzw. Terminkennzahlen herangezogen (siehe Abbildung 27).

Abbildung 26: Wie hoch ist der kennzahlenbasierte Anteil durchschnittlich? (n = 298; nur Unternehmen, die nach Kennzahlen vergüten)

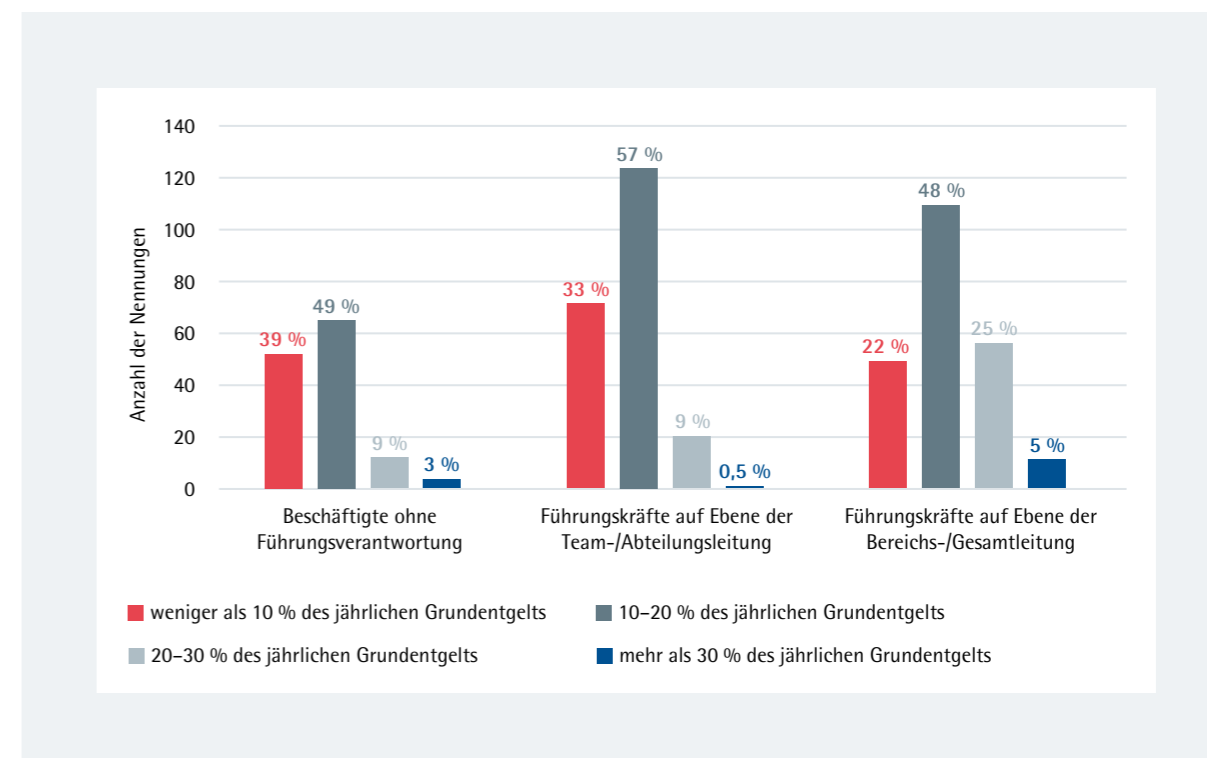
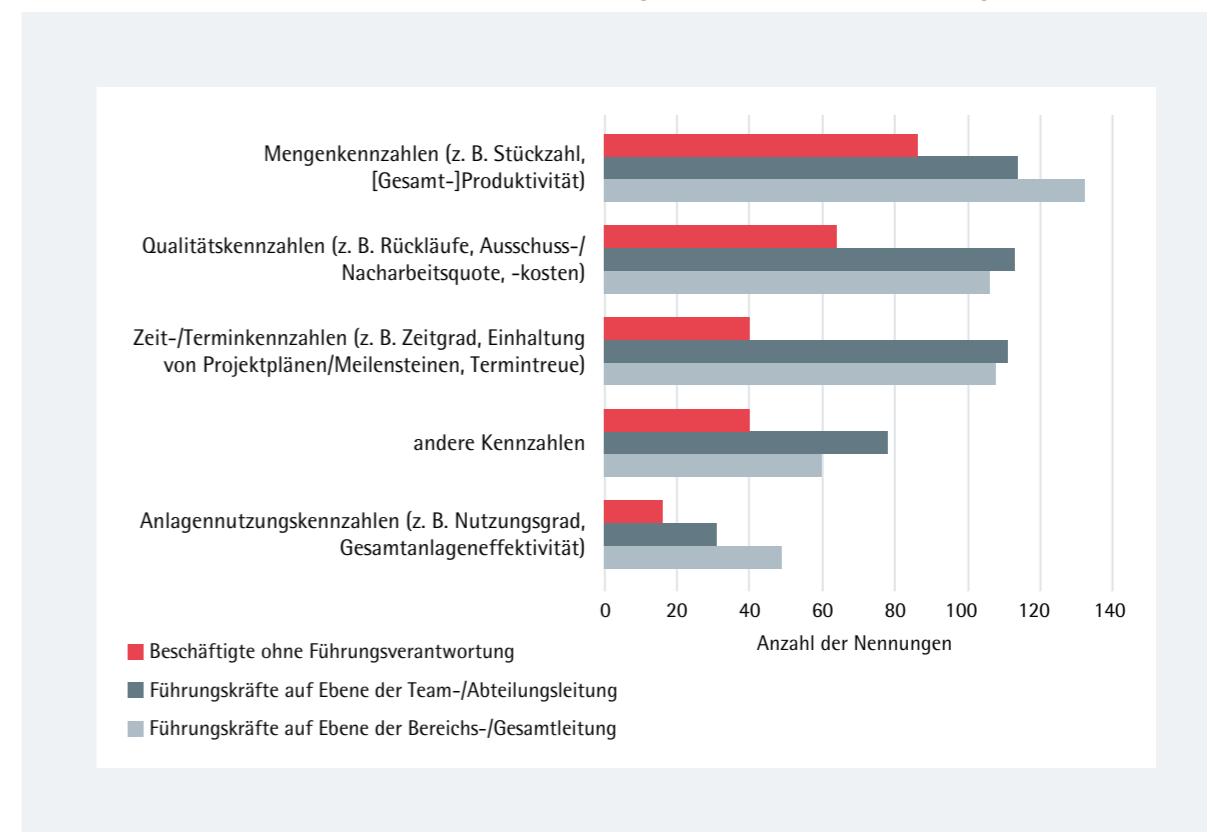


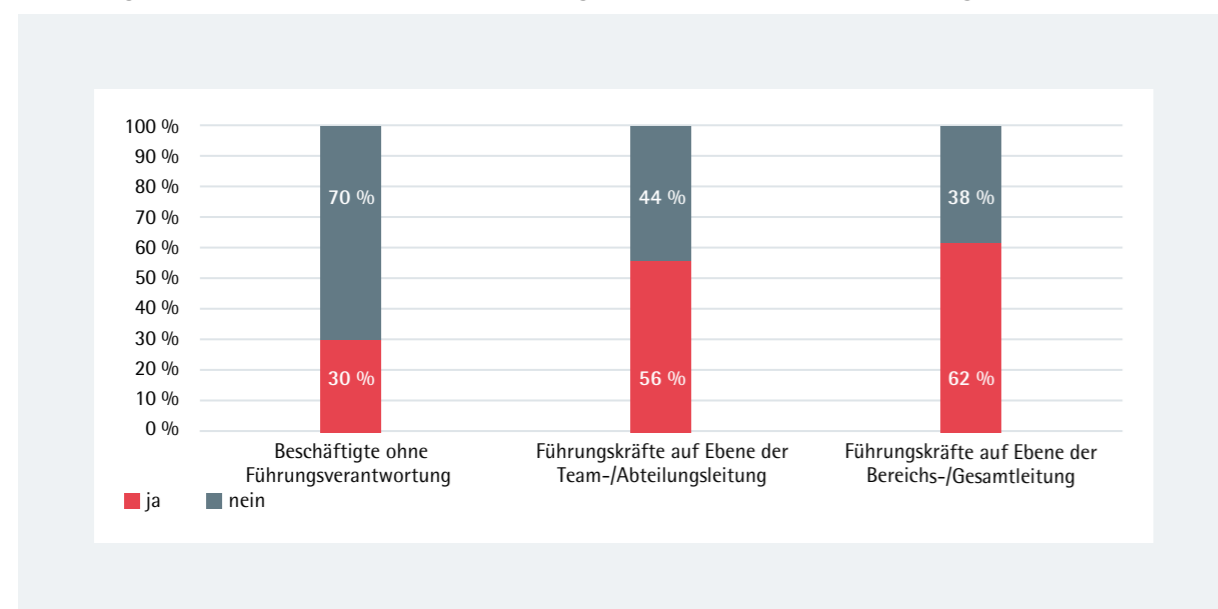
Abbildung 27: Welche Prämienkennzahlen werden hierzu regelmäßig genutzt? (n = 280; nur Unternehmen die nach Kennzahlen vergüten; Mehrfachauswahl möglich)



Zielabhängige Entgeltkomponenten

Zielvereinbarungen dienen in vielen Unternehmen als Führungsinstrument, um das Engagement der Beschäftigten auf spezifische Themenschwerpunkte auszurichten. Gemäß Abbildung 28 schließt etwa ein Drittel der Unternehmen individuelle Zielvereinbarungen mit Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ab. Bei den Führungskräften ist dieser Anteil mit über 50 % deutlich höher.

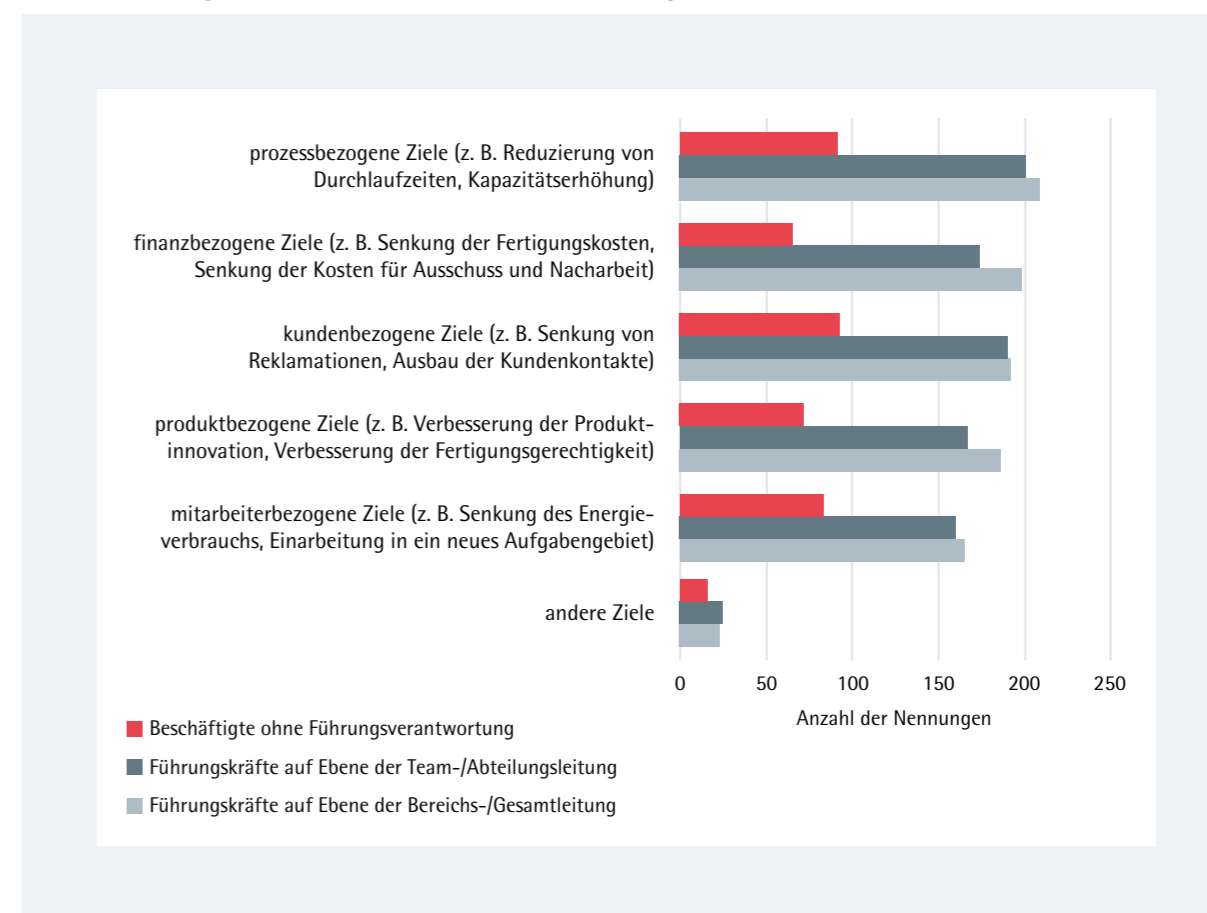
Abbildung 28: Schließen Sie mit Ihren Beschäftigten individuelle Zielvereinbarungen ab? (n = 418)



Bei Zielvereinbarungen mit Führungskräften werden häufig prozess-, finanz- und kundenbezogene Ziele festgelegt, bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung liegen die Schwerpunkte auf kunden-, prozess- und mitarbeiterbezogenen Zielen (siehe Abbildung 29).

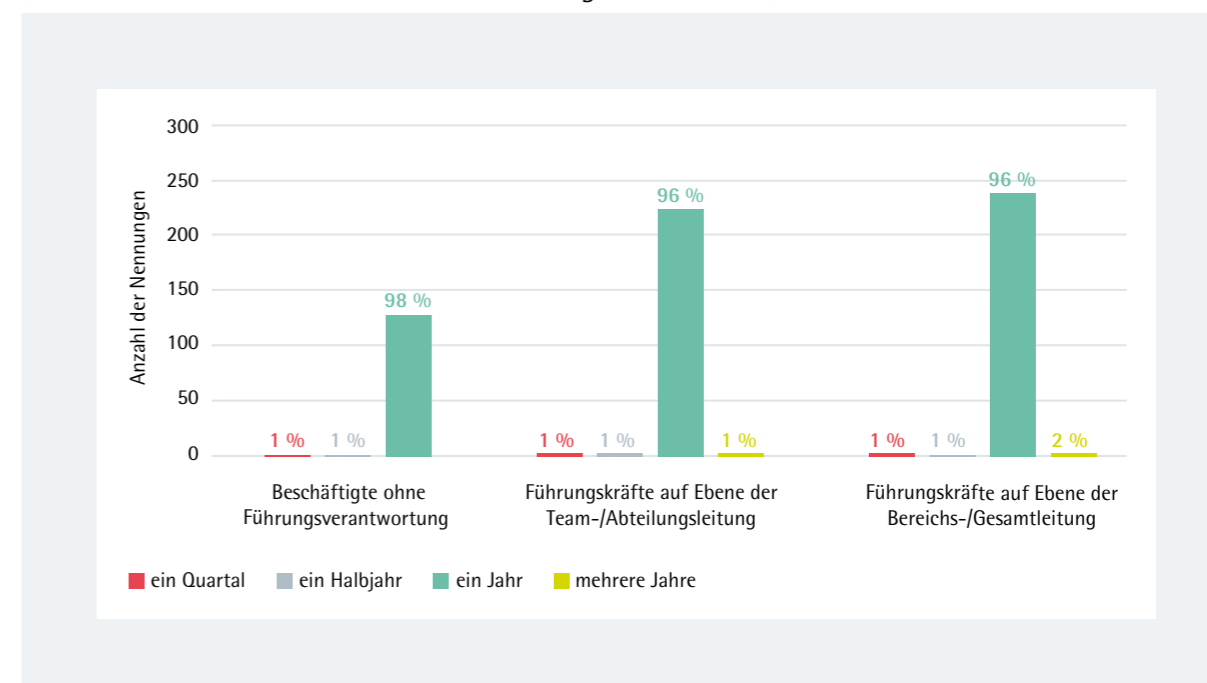
Die Freitextangaben zeigen, dass die Ziele je nach Tätigkeitsbereich, Hierarchieebene oder Vertragsart variieren können. Einige Ziele werden ausschließlich im außertariflichen Bereich vereinbart. Finanzielle Ziele wie Umsatz, Gewinn und Deckungsbeitrag sind weit verbreitet, aber auch andere Ziele wie Mitarbeiterentwicklung, Projektziele, Prozessoptimierung und Talentmanagement spielen eine Rolle.

Abbildung 29: Welche individuellen Ziele werden häufig vereinbart? (n = 282; nur Unternehmen die Zielvereinbarungen abschließen; Mehrfachauswahl möglich)



Die Laufzeit der Zielvereinbarungen beträgt in den meisten Fällen ein Jahr. Nur vereinzelt kommen kürzere oder längere Zeiträume vor (siehe Abbildung 30).

Abbildung 30: Welche Laufzeit haben diese Zielvereinbarungen üblicherweise? (n = 283; nur Unternehmen, die Zielvereinbarungen abschließen)



Wenn Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, sind sie in den meisten Fällen entgeltrelevant. Dies gilt insbesondere für Führungskräfte, bei denen dies in etwa 80 % der Fälle vorkommt (siehe Abbildung 31). Die durchschnittliche Höhe der zielabhängigen Entgeltkomponenten liegt bei dieser Gruppe in der Regel zwischen 10 und 20 % des Grundentgelts. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung fällt sie tendenziell etwas geringer aus (siehe Abbildung 32).

Abbildung 31: Hängt ein Teil des variablen Entgelts, z. B. Zielerreichungszulagen oder Boni, von den Zielen ab? (n = 283; nur Unternehmen, die Zielvereinbarungen abschließen)

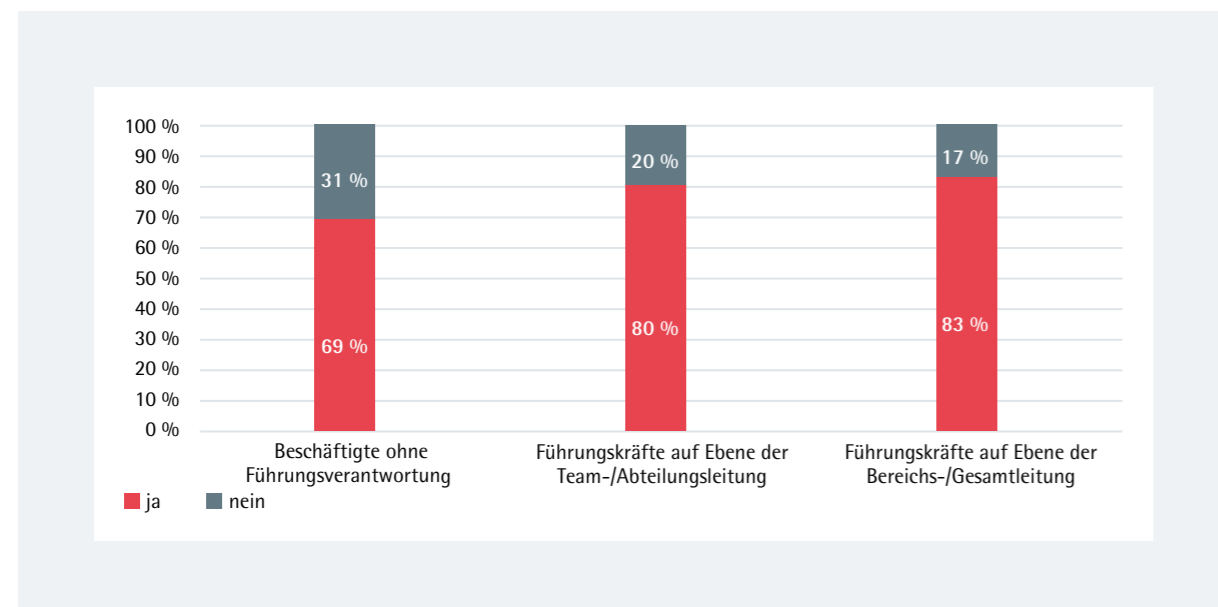
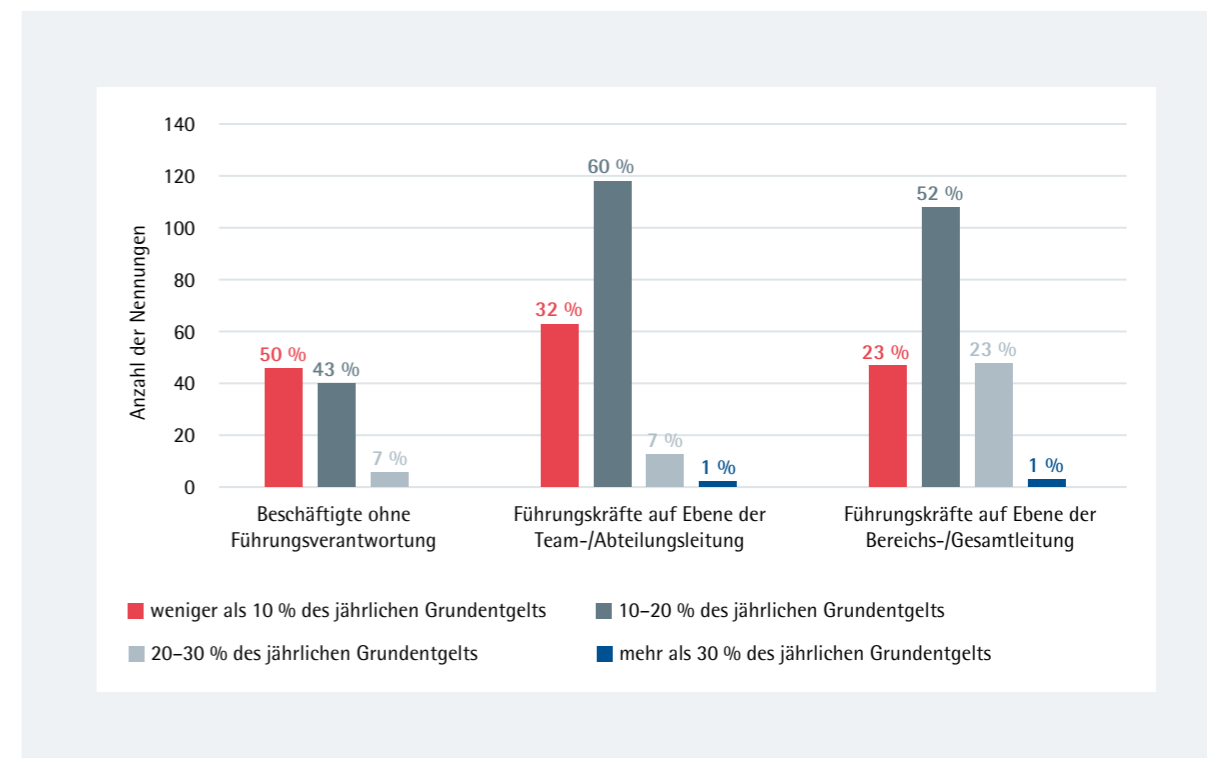


Abbildung 32: Wie hoch ist der Anteil der Zielerreichungszulage durchschnittlich? (n = 249; nur Unternehmen, die entgeltrelevante Zielvereinbarungen abschließen)



In den teilnehmenden Unternehmen anderer Branchen werden Zielvereinbarungen seltener abgeschlossen. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung liegt der Anteil unter 20 %, während er bei Führungskräften bei rund 40 % liegt. Dabei steigt die Verbreitung mit höher werdender Führungsebene. Wenn Ziele vereinbart werden, sind sie jedoch auch in den meisten Fällen entgeltrelevant. Hier zeigen sich keine wesentlichen Unterschiede zur Metall- und Elektroindustrie. Allerdings ist der Anteil der variablen, zielabhängigen Komponente mit meistens unter 10 % des jährlichen Grundentgelts geringer.

Erfolgsbezogene Entgeltkomponenten

Neben individuellen Zielen und Kennzahlen nutzen Unternehmen vermehrt abteilungs-, gruppen- oder unternehmenserfolgsbezogene Entgeltkomponenten. Studien zur Auswirkung variabler Entgeltzahlungen auf die Mitarbeiterbindung zeigen, dass erfolgsabhängige Zahlungen die Bleibebereitschaft stärker fördern als individuelle Zahlungen (Grunau und Wolter 2019). Abbildung 33 verdeutlicht, dass die Verbreitung solcher Entgeltkomponenten stark von der Führungsebene abhängt bzw. davon, ob die Position eine Führungsverantwortung beinhaltet.

Abbildung 33: Hängt ein Teil des variablen Entgelts, z. B. übertarifliche Prämien oder Boni, von der Erreichung zuvor definierter Unternehmens- oder Gruppenziele ab, z. B. Gewinn, Umsatz? (n = 418)

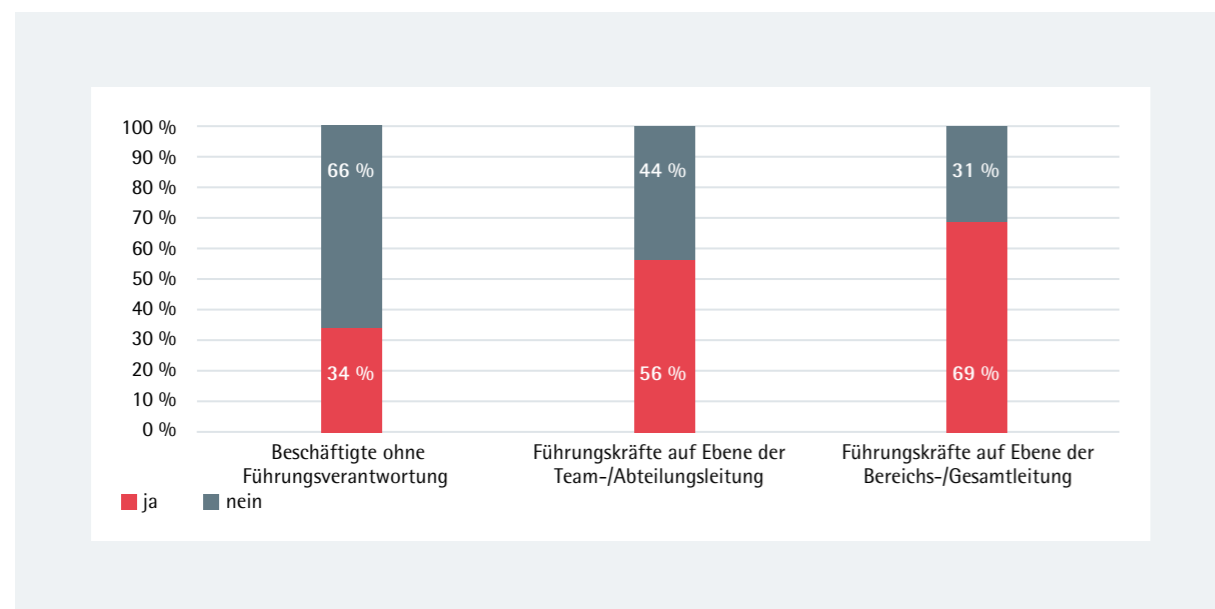


Abbildung 34: Wie hoch ist der erfolgsabhängige Anteil des variablen Entgelts durchschnittlich? (n = 311; nur Unternehmen die erfolgsabhängig vergüten)

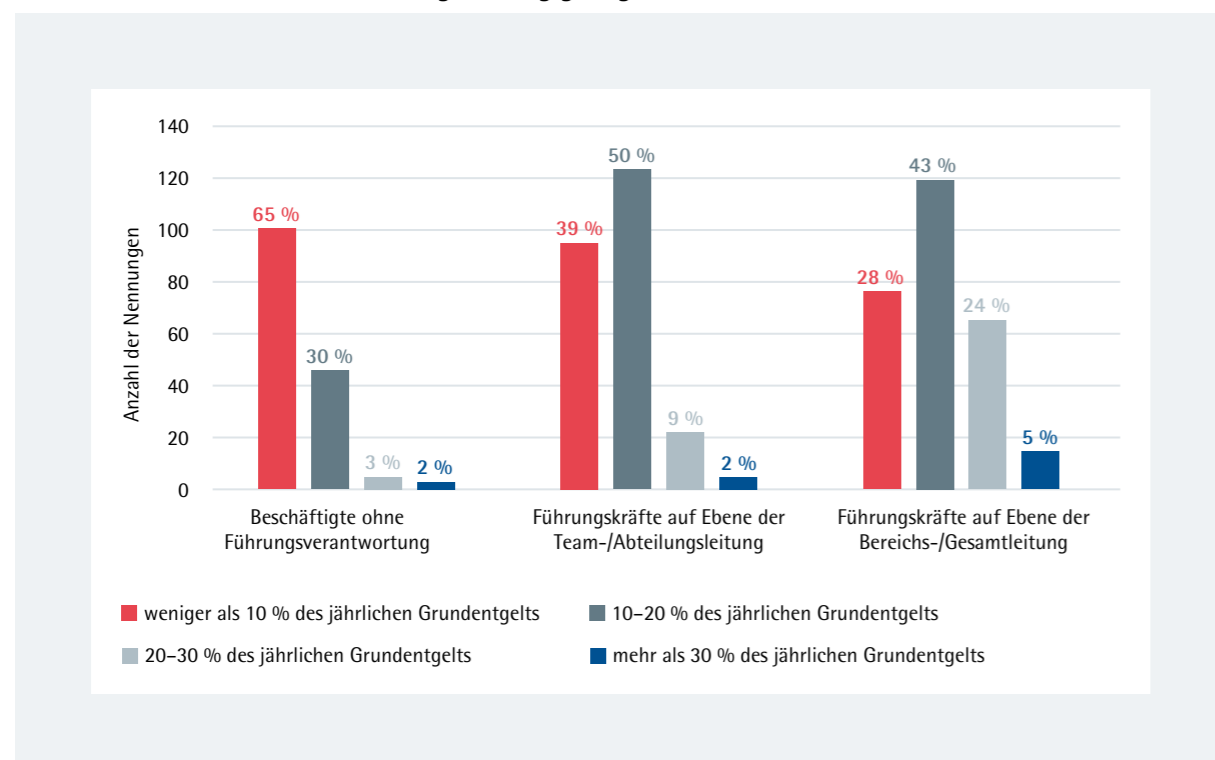
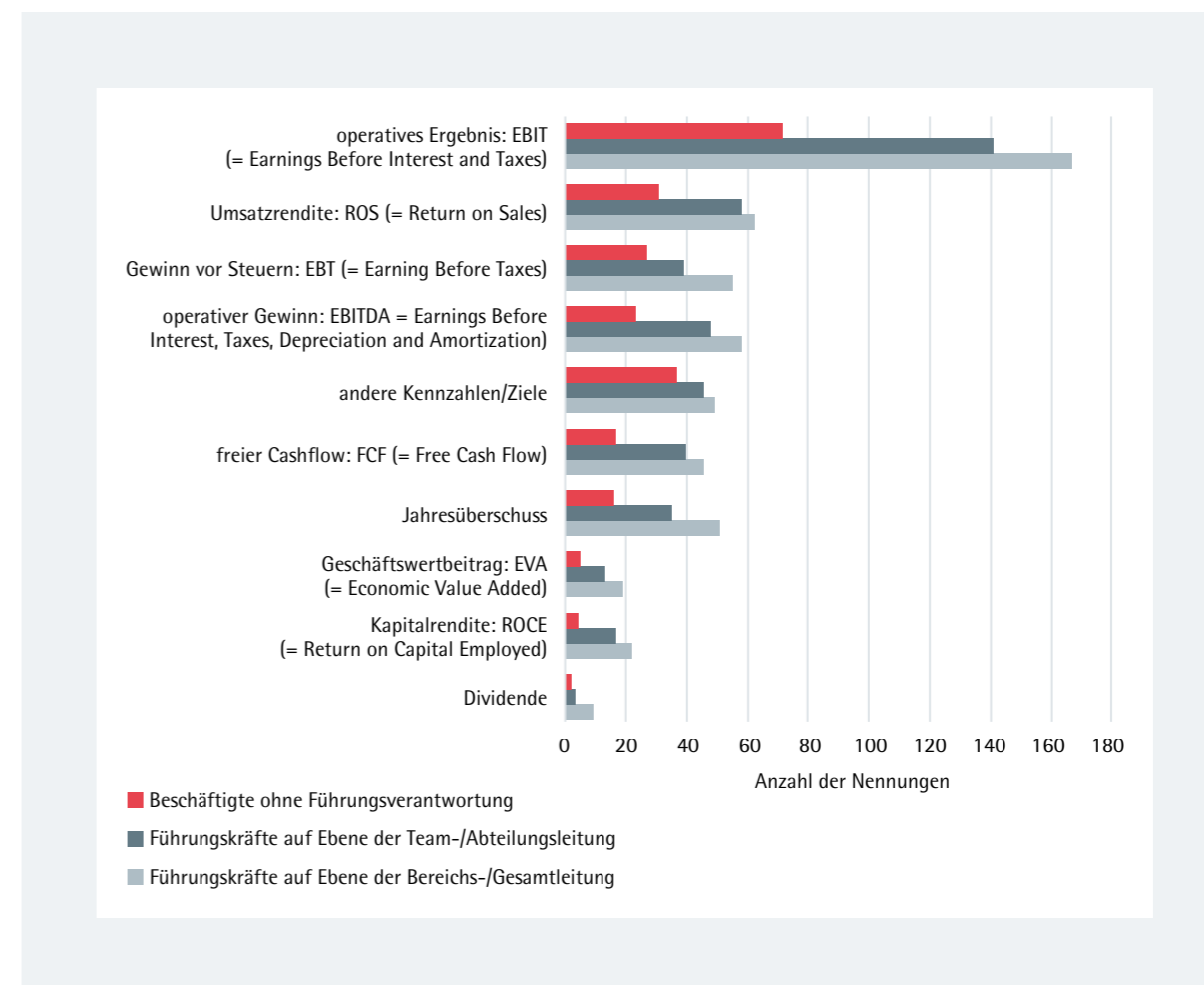


Abbildung 34 zeigt die Verteilung der durchschnittlichen Höhen der erfolgsabhängigen Entgeltkomponenten. Dabei wird deutlich, dass der Unternehmenserfolg bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung einen geringeren Anteil an der Entlohnung ausmacht als bei Führungskräften.

Als meistgenutzte Berechnungskennzahl dient das operative Ergebnis (siehe Abbildung 35).

Abbildung 35: Welche unternehmensbezogenen Ziele bzw. Kennzahlen werden für die Berechnung des erfolgsabhängigen Entgelts genutzt? (n = 302; nur Unternehmen die erfolgsabhängig vergüten; Mehrfachauswahl möglich)



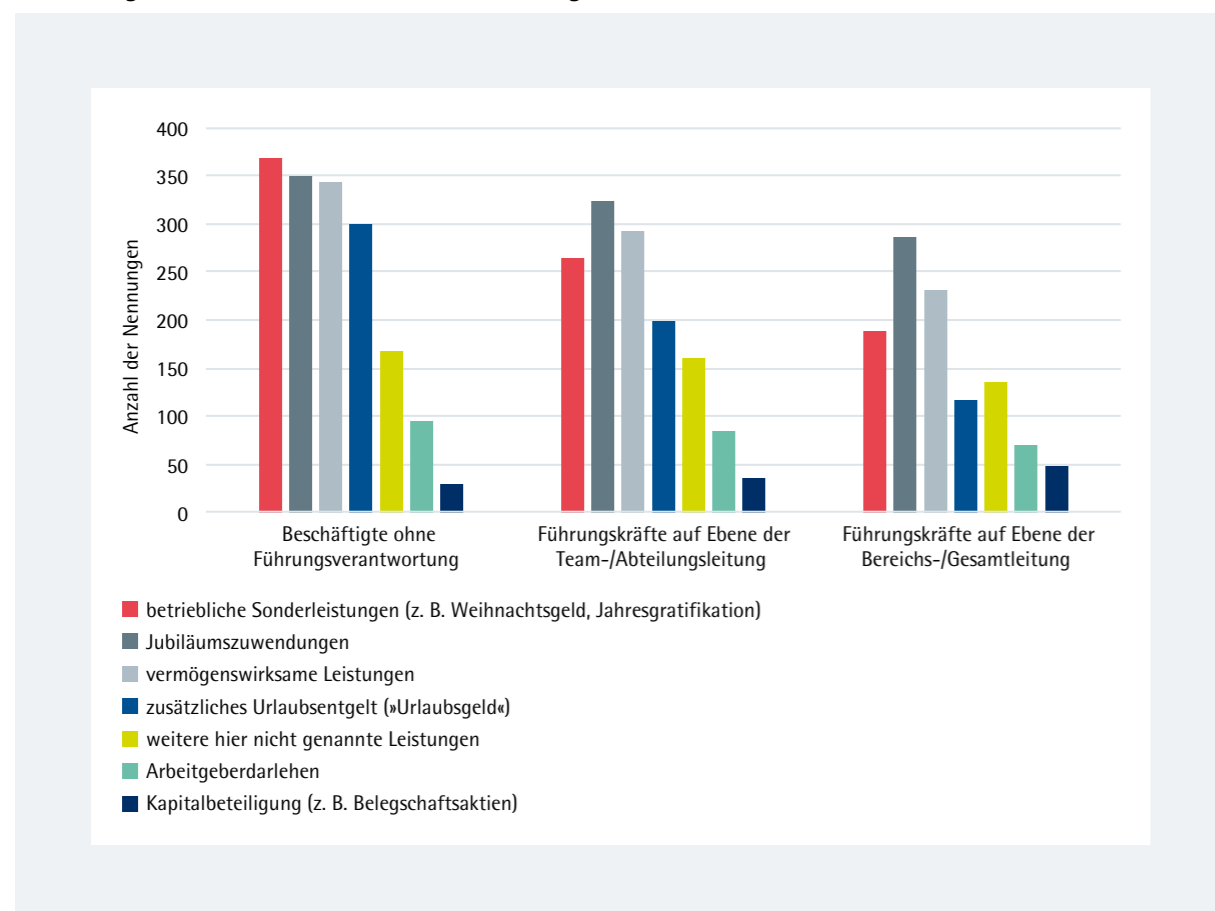
In der Vergleichsstichprobe (teilnehmende Unternehmen außerhalb der Metall- und Elektroindustrie) sind erfolgsabhängige Entgeltkomponenten, insbesondere bei Führungskräften, seltener anzutreffen als in der Metall- und Elektroindustrie. Hier zeigt sich eine Verbreitung, die rund 20 Prozentpunkte unter derjenigen in der Metall- und Elektroindustrie liegt. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sind hingegen keine großen Unterschiede zwischen den Branchen erkennbar, wobei dieses Instrument hier generell eine geringere Bedeutung hat.

Die Betrachtung der durchschnittlichen Höhe der erfolgsabhängigen Zahlungen zeigt vergleichbare Ergebnisse zwischen Beschäftigten ohne Führungsverantwortung außerhalb der Metall- und Elektroindustrie und innerhalb dieser Branche. Bei Führungskräften ist die durchschnittliche Höhe etwas niedriger, wenngleich sie mit steigender Führungsebene anwächst. Ähnlich wie in der Metall- und Elektroindustrie wird das operative Ergebnis in den meisten Fällen zur Berechnung der erfolgsabhängigen Zahlungen herangezogen.

Sonstige Vergütungsbestandteile

Zusätzlich zu den bereits dargestellten leistungs- oder erfolgsabhängigen Entgeltbestandteilen bieten die Unternehmen diverse weitere monetäre Zusatzleistungen an. Abbildung 36 stellt die Verbreitung dieser Leistungen in Abhängigkeit der Beschäftigtengruppe dar. Besonders betriebliche Sonderleistungen wie Weihnachtsgeld, Jubiläumszuwendungen und vermögenswirksame Leistungen sind weit verbreitet. Darüber hinaus erhalten vor allem Beschäftigte ohne Führungsverantwortung häufig Urlaubsgeld.

Abbildung 36: Welche der nachfolgenden sonstigen Vergütungsbestandteile erhalten Ihre Beschäftigten? (n = 414; Mehrfachauswahl möglich)



Die gleichen Schwerpunkte zeigen sich außerhalb der Metall- und Elektroindustrie.

Die Auswertung der Freitextangaben ergibt, dass insbesondere in den Jahren 2021 und 2022 steuerfreie Einmalzahlungen wie die Inflationsausgleichsprämie und die Coronaprämie gewährt wurden. Über-tarifliche Zulagen für die Übernahme besonderer Aufgaben und herausragende Leistungen wurden ebenfalls genannt.

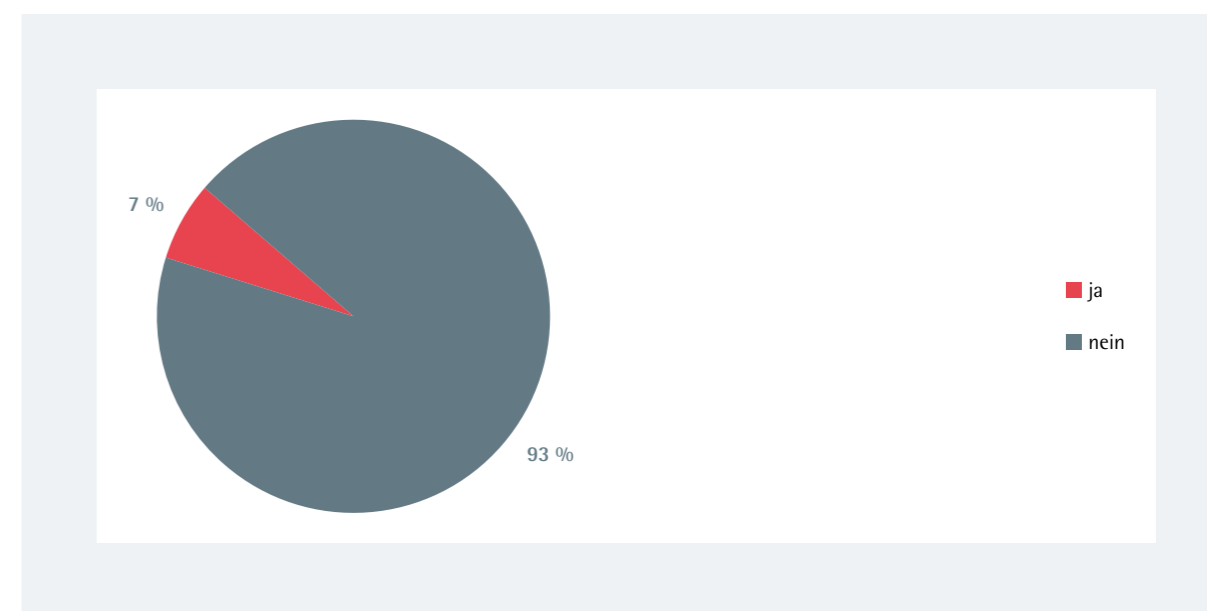
Darüber hinaus werden Deferred Compensation-Pläne teilweise als Teil des Gesamtvergütungspakets für Führungskräfte angeboten. Deferred Compensation (deutsch: aufgeschobene Vergütung) bietet die Möglichkeit, einen Teil des Entgelts zu einem späteren Zeitpunkt, z. B. nach Ausscheiden aus dem Unternehmen, zu erhalten und auf diese Weise steuerliche Vorteile zu nutzen.

Bei Führungskräften wurden in den Freitexten auch aktienorientierte Vergütungspakete genannt. Dabei erhalten die betroffenen Beschäftigten entweder Aktienanteile des Unternehmens oder das Recht, Aktien zu einem späteren Zeitpunkt zu einem festgelegten Preis zu erwerben (Aktioptionen). Diese Vergütungsform soll die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen binden, indem sie von steigenden Aktienkursen profitieren können.

Kompetenzbasierte Vergütungsbestandteile

Eine betriebspezifische Ausgestaltung der Vergütung ermöglicht Unternehmen, flexibel auf die Herausforderungen der Arbeitswelt, spezifische Anforderungen von Beschäftigten und globale Entwicklungen zu reagieren. In diesem Kontext gewinnt die Einbeziehung von Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Laut Abbildung 37 beziehen etwa 7 % der Unternehmen persönliche, überfachliche Kompetenzen der Beschäftigten in die Vergütung mit ein.

Abbildung 37: Gibt es in Ihrem Unternehmen Vergütungsbestandteile, die sich an persönlichen, überfachlichen Kompetenzen der Beschäftigten, z. B. Durchsetzungsvermögen, unternehmerisches Denken, Kreativität, Organisationstalent, orientieren (»kompetenzbasierte Entgeltsysteme«)? (n = 384)



Hierzu greifen Unternehmen auf unterschiedliche Kompetenzen zurück, die sowohl qualifikationsbezogene Aspekte wie Fachkompetenz und Weiterbildung umfassen als auch sogenannte Soft Skills wie Kommunikations- und Konfliktverhalten, Teamfähigkeit, Engagement, Kreativität, Zuverlässigkeit und Flexibilität.

Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Studie untersucht verschiedene Aspekte der Vergütung in Unternehmen, insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie.

Dabei liegt der Fokus vermehrt auf Flexibilität, vor allem auf Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilität. Sowohl Beschäftigten- als auch Unternehmensumfragen identifizieren diese als entscheidenden Faktor für die Fachkräftesicherung – noch vor der Vergütung. Die Gesamtvergütung spielt jedoch weiterhin eine wesentliche Rolle, insbesondere die Frage ob diese dem Marktdurchschnitt entspricht – die Mehrzahl von Beschäftigtenumfragen (siehe Gahmann 2023) identifizieren diese als einen wesentlichen Faktor, und auch die in dieser Studie Befragten sehen die Gesamtvergütung in der Mehrzahl als sehr wichtig oder wichtig für das Gewinnen und Binden von Fach- und Führungskräften an (siehe [Abbildung 5, Seite 9](#)).

Unter allen abgefragten Benefits ist die betriebliche Altersversorgung diejenige Leistung, die am häufigsten angeboten wird. Damit setzt sie den Trend der letzten Jahre fort. Weitere Schwerpunkte bilden Möglichkeiten zur Weiterbildung, Weihnachts- und Betriebsfeste, Parkplätze sowie Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung mithilfe von Gleitzeitkonten.

Die größte Veränderung zur letzten Erhebung konnte im Bereich des Fahrrad-/E-Bike-Leasings festgestellt werden: Diese Möglichkeiten werden mehr als doppelt so oft angeboten. Aber auch Vertrauens- und Wahlarbeitszeiten, mobile Arbeit sowie Erholungsbeihilfen und Sabbaticals sind deutlich beliebter geworden.

Hinsichtlich der monetären Vergütung zeigt sich, dass variable leistungs- und erfolgsabhängige Komponenten insbesondere bei Führungskräften verbreitet sind. Sie machen hier meist 10 bis 20 % des Grundentgelts aus. Bei Beschäftigten ohne Führungsverantwortung sind variable Vergütungsbestandteile grundsätzlich seltener anzutreffen, und wenn sie vorkommen, dann meist in Form einer Leistungszulage. Dafür bekommt diese Zielgruppe häufiger fixe Sonderzahlungen wie Weihnachts- und Urlaubsgeld.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Unternehmen vielfältige Vergütungsbestandteile und Zusatzleistungen einsetzen, um die Motivation, Bindung und Zufriedenheit oder die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. Die Studie verdeutlicht die Bedeutung einer flexiblen Gestaltung von Vergütungssystemen und die zunehmende Berücksichtigung von Kompetenzen bei der Entlohnung der Beschäftigten. Die Ergebnisse bieten wichtige Einblicke für Unternehmen, die ihre Vergütungsstrategie an die aktuellen Anforderungen der Arbeitswelt anpassen möchten.

Literaturverzeichnis

Gahmann A (2023) Geld allein macht nicht glücklich. Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung. Zahlen | Daten | Fakten, ifaa.
Online verfügbar unter: www.arbeitswissenschaft.net/zdf-beschaeftigtenwuensche

Grunau P und Wolter S (2019) Personalmaßnahmen: (K-)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung? PERSONALquarterly (1):15–19

Walther P (2023) Mit KPIs nach Zusammenhängen suchen. Personalwirtschaft Sonderheft Betriebliches Gesundheitsmanagement (6):20–23

Weitere Informationen



ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie – Teil 2

Verbreitung und Ausgestaltung von nicht monetären und monetären Vergütungsbestandteilen

STUDIE 2020



ifaa-Studie: Anreiz- und Vergütungssysteme in der Metall- und Elektroindustrie

Verbreitung von nicht monetären und monetären Zusatzleistungen

STUDIE 2017



Checkliste zur betrieblichen Gestaltung von Entgeltsystemen

CHECKLISTE



Geld allein macht nicht glücklich

Aktuelle Untersuchungen zu Beschäftigtenwünschen und Mitarbeiterbindung

FAKTENBLATT



Benchmarking und Entgeltvergleiche

FAKTENBLATT



Autorin



Amelia Gahmann, M. Sc.; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens in Dortmund, seit 2016 am Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. im Fachbereich »Arbeitszeit und Vergütung« tätig; Schwerpunktthemen: Entgeltgestaltung, Anreiz- und Vergütungssysteme, Verdienststatistik.

Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!

Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft:
WERKWANDEL.

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.

Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:
<https://magazin.werkwandel.de>

Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden!*
www.werkwandel.de

*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.



IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch die Autoren übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet, außer es gibt eine neutrale Bezeichnung. Ansonsten beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.

Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

Autorin

Amelia Gahmann

Druck: medienzentrum süd, Köln, www.mzsued.de

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © Arnéll Koegelenberg/stock.adobe.com



Bezugsmöglichkeiten

gedruckte Version: Christine Molketin, c.molketin@ifaa-mail.de

Onlineversion: Dieses Werk ist auch als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/verguetungsstudie-2023>

