



# Variable Vergütungssysteme im Betrieb bei leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung mitbestimmen

## Die Zielgruppe

Betriebsratsmitglieder, die in Zukunft im Rahmen bereits bestehender oder noch abzuschließender variabler Vergütungsmodelle im Betrieb professionell agieren wollen, um die Rechte der Mitarbeiter in diesem Zusammenhang effizient vertreten zu können. Besonders geeignet ist das Seminar für Betriebsausschussmitglieder und Mitglieder des Personalausschusses.

## Ihr Schulungsanspruch

Dieses Seminar vermittelt Kenntnisse, die für **den oben genannten Personenkreis** gemäß § 37/6 BetrVG erforderlich sind.  
Mehr Informationen zum Schulungsanspruch finden Sie auf Seite 14.

## Ihr Nutzen

- Sie sind umfassend über die rechtlichen Grundlagen variabler Vergütung im Betrieb informiert.
- Sie sind rechtssicher bei der Erarbeitung von Betriebsvereinbarungen zur erfolgs- und leistungsorientierten Vergütung.

## Fakten

<b>Referenten:</b>	erfahrene Berater, Fachanwälte, Betriebsratspraktiker
<b>Teilnehmerzahl:</b>	maximal 12 Personen
<b>Beginn/Ende:</b>	Montag 14.00 Uhr / Donnerstag 14.30 Uhr
<b>Seminar-Dauer:</b>	3,5 Tage

## Seminartermine

Termin	Veranstaltungsort	Seminarnr.
05.12.- 08.12.11	Hamburg	VV-HH-051111
20.02.- 23.02.12	Köln	VV-KN-200112
21.05.- 24.05.12	Ulm	VV-UM-210412
13.08.- 16.08.12	Berlin	VV-BN-130712
26.11.- 29.11.12	Bremen	VV-BR-261012

## Inhouse- Seminar

Dieses Seminar ab 1.290,00 € pro Tag im Betrieb durchführen.  
Mehr Infos auf Seite 147

## Seminargebühr\*

**ab 790,00 €**

zzgl. MwSt. und Hotelkosten

## Seminarpaket „Lohn und Gehalt“

Wenn Sie dieses Seminarpaket buchen, es beinhaltet die Seminare „Betriebliche Lohn- und Gehaltsgestaltung“ und „Variable Vergütungssysteme“ (auf den Seiten 58 und 60), zahlen Sie insgesamt

**nur 1.590,00 €.**

Sie sparen damit gegenüber der Einzelbuchung 270,00 € Seminargebühr.\*

\*Das Seminarpaket ist personengebunden.

## Unsere Staffelpreise - Gemeinsam zum Seminar

Wenn Sie mit mehreren Betriebsräten am Seminar teilnehmen erhalten Sie folgende Staffelpreise:

- 1. Teilnehmer ..... 930,- €,
- 2. Teilnehmer ..... 870,- €,
- ab dem 3. Teilnehmer ..... 790,- €.

**Nutzen Sie  
Ihren Vorteil!**

\*Seminargebühr, ab dem 3. Teilnehmer.

## Seminarinhalt

### Rechtliche Grundlagen von Lohn und Gehalt

Entgeltregelungen durch (nachwirkenden) Tarifvertrag  
Entgeltregelungen durch Betriebsvereinbarung  
Das Günstigkeitsprinzip  
(Un-)Zulässigkeit nachteiliger Entgelt-Betriebsvereinbarungen  
(Un-)Zulässigkeit einer Gehaltsminderung durch Änderungskündigung  
Die einvernehmliche Änderungsvereinbarung  
Bestandsschutzregelungen?  
Freiwillige Leistungen

### Mitbestimmung des Betriebsrats bei leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung

Einsichtnahme in Bruttolohn- und Gehaltslisten  
Einführung, Gestaltung und Änderung variabler Vergütungssysteme  
Leistungsbeurteilung als Voraussetzung für den leistungsorientierten Vergütungsbestandteil  
Festlegung der Vergütungsbestandteile, -kriterien und der Ausschüttung  
Folgen bei der Verletzung der Mitbestimmungsrechte

### Stichwort: Variabilisierung der Vergütung in der Praxis

Die verschiedenen Formen der Variabilisierung  
„ON- TOP“- Variabilisierung  
Variabilisierung als Risikobeteiligung des Mitarbeiters  
Die verschiedenen Berechnungsgrundlagen des variablen Anteils  
Leistungsorientierter Bestandteil  
Zielvereinbarung/„Management by Objectives“  
Plan- und Richtzeitenbonus (Produktivität)  
Qualitätskennzahlenvergleich  
Ergebnisorientierter Vergütungsbestandteil nach Umsatz bzw. Ertrag  
nach Umsatz-/Verkaufszahlen  
nach Ertrag/EBIT-Marge des Unternehmens

### Stichwort: Zielvereinbarung

Zielkriterien und deren Gewichtung  
Qualitative und quantitative Ziele  
Die eindeutige Zielformulierung  
Messung und Bewertung der Ziele  
Umgang mit Gruppenzielen  
Standardisierte Zielvereinbarungsgespräche  
Gesprächsanzahl im Jahr  
Einspruchsmöglichkeiten des Beschäftigten  
Betriebliche Clearingstelle

### Stichwort: Erfolgs- bzw. ergebnisabhängige Vergütung

Definition der Erfolgsziele des Unternehmens (Erfolgsmatrix)  
(Umsatz, Umsatzrendite, Gewinn nach Steuern, EBIT, EBIT-Marge und EBITDA)  
Berechnung des Prämienmindestpools  
Berechnung des Mitarbeiteranteils in Abhängigkeit von:  
Leistung und/oder Jahresbruttogehalt/-lohn oder  
„Pro- Kopf“- Prämie

### Chancen und Risiken Variabler Vergütungsmodelle

Rechtsfolgen nicht erreichter Leistungs- und Erfolgsziele  
Mindest- Boni- Systeme als Ausweg?

### Die Betriebsvereinbarung zur Variablen Vergütung

Struktur der Betriebsvereinbarung  
Inhalte einer Rahmenbetriebsvereinbarung „Variabilisierung“  
Mindestinhalte der Einzelbetriebsvereinbarungen  
„Leistungsorientierte Vergütung“  
„Erfolgsorientierte Vergütung“  
Befristete Anlagen zu den Betriebsvereinbarungen  
Rechte des Betroffenen und des Betriebsrates  
Taktisches Vorgehen zum Abschluss der BV's



# In drei Schritten zu Ihrem Seminarbesuch

## Schritt 1

Es ist Ihre Wahl!

### Absolute Themenauswahl

Sie suchen sich das für Sie in Betracht kommende Seminar aus und notieren sich Thema, Ort und Seminarnummer. Sprechen Sie mit Ihren Betriebsratskollegen, vielleicht möchten sie zum Seminar mitkommen.

### Unverbindliche Vorreservierung

Sie rufen uns an oder nutzen unser Vorreservierungsformular auf Seite 118 und lassen sich für das gewünschte Seminar unverbindlich vorreservieren.

Telefon: 03445-261073-0

Fax: 03445-261616

E-Mail: [vorreservierung@betriebsrat-aktuell.de](mailto:vorreservierung@betriebsrat-aktuell.de)

## Schritt 2

Beschlussfassung

### Ihr Antrag auf der Betriebsratssitzung

Sie stellen den Antrag zur Schulungsteilnahme auf der nächsten Betriebsratssitzung.

Der Betriebsrat berät den Antrag und beschließt u.a.: den Seminarinhalt, die Teilnehmer, den Termin, den Ort und die Kosten der Schulung (Seminargebühr, Hotel- und Reisekosten).

### Information an den Arbeitgeber

Der Betriebsrat teilt dem Arbeitgeber die Beschlussfassung zur Schulungsteilnahme förmlich mit.

Die Seminare des ibbs werden nach § 37/6 BetrVG vom Arbeitgeber getragen.

## Schritt 3

Anmeldung

### Anmeldung und Kostenübernahmeerklärung

Jetzt nur noch schriftlich anmelden, die Kostenübernahmeerklärung vom Arbeitgeber abstempeln lassen und uns zusenden:

ibbs - Seminare für Betriebsräte

Marienmuer 16

06618 Naumburg

Fax: 03445-261616

E-Mail: [anmeldung@betriebsrat-aktuell.de](mailto:anmeldung@betriebsrat-aktuell.de)

An die  
Geschäftsleitung

## Betriebsratsbeschluss zum Besuch von Seminarveranstaltungen

Der Betriebsrat hat in seiner Sitzung am \_\_\_\_\_ beschlossen, folgende(s)

Mitglied/Mitglieder:

Als Ersatzmitglied im Verhinderungsfall  
wurde(n) benannt:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

zu einem Seminar des „**ibbs- Seminare für Betriebsräte**“ mit dem Thema:

\_\_\_\_\_

gemäß § 37/6 BetrVG zu entsenden.

Die Veranstaltung findet vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_ statt.

Die Inhalte des Seminars, sowie weitere Hinweise zum Ablauf und Kosten der Schulung sind als Anlage diesem Schreiben beigelegt.

Die im oben genannten Seminar vermittelten Inhalte sind für die sach- und fachgerechte Arbeit als Betriebsrat gemäß den rechtlichen Regelungen des § 37/6 BetrVG erforderlich. Die betrieblichen Belange bezüglich der zeitlichen Lage des Seminars haben wir bereits berücksichtigt.

Sollten wir innerhalb der nächsten 14 Tage keine Rückmeldung Ihrerseits erhalten, gehen wir davon aus, dass der Seminarteilnahme aus Ihrer Sicht nichts entgegensteht.

Ort und Datum

Unterschrift der/s Vorsitzenden des Betriebsrates

\* Das Formular finden Sie auch im Internet unter [www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm](http://www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm)

**i** Einfach per Fax (0 34 45) 26 16 16 oder Post zu uns.

## Ihr Vorteil:

Sichern Sie sich Ihren Seminarplatz bereits frühzeitig.

**Und ohne Risiko.**

## ibbs - Seminare für Betriebsräte

Marienmauer 16  
06618 Naumburg

# Unverbindliche Vorreservierung

## Angaben zum Seminar

\_\_\_\_\_ Seminarthema

\_\_\_\_\_ Seminar-Nr.

\_\_\_\_\_ Seminarort

\_\_\_\_\_ Seminartermin

## Angaben zur Person

### Teilnehmer 1

\_\_\_\_\_ Vorname, Name (bitte in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_ Tel.-Nr. im Betrieb

\_\_\_\_\_ E-Mail-Adresse im Betrieb

### Teilnehmer 2

\_\_\_\_\_ Vorname, Name (bitte in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_ Tel.-Nr. im Betrieb

\_\_\_\_\_ E-Mail-Adresse im Betrieb

### Teilnehmer 3

\_\_\_\_\_ Vorname, Name (bitte in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_ Tel.-Nr. im Betrieb

\_\_\_\_\_ E-Mail-Adresse im Betrieb

## Angaben zur Übernachtung und Versorgung während des Seminars

**Hotelreservierung**  
mit Vollpension

**Tagungspauschale I**  
(inkl. Mittagessen)

## Angaben zum Betrieb

\_\_\_\_\_ Firmenname

\_\_\_\_\_ Größe des Betriebsrates (Anzahl Betriebsratsmitglieder)

\_\_\_\_\_ Straße

\_\_\_\_\_ Branche der Firma

\_\_\_\_\_ PLZ/ Ort

\_\_\_\_\_ Anzahl der Mitarbeiter

Die Reservierung soll bis zum \_\_\_\_\_ gelten.

Der Betriebsrat wird Seminarteilnahme voraussichtlich bis zum \_\_\_\_\_ beschließen.

\_\_\_\_\_ Ort und Datum

\_\_\_\_\_ Unterschrift

\_\_\_\_\_ BR-Stempel (soweit vorhanden)

\* Das Formular finden Sie auch im Internet unter [www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm](http://www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm)

# Seminaranmeldung

## Angaben zum Seminar

Seminarthema \_\_\_\_\_

Seminar-Nr. \_\_\_\_\_

Seminarort \_\_\_\_\_

Seminartermin \_\_\_\_\_

## Angaben zur Übernachtung und Versorgung während des Seminars

- Hotelreservierung** mit Vollpension    
  Raucherzimmer (soweit möglich)    
  Tagungspauschale I (inkl. Mittagessen)    
  Tagungspauschale II (inkl. Mittag- und Abendessen)
- Vegetarisches Essen    
  Vegetarisches Essen

## Angaben zur Person

Vorname, Name (bitte in Druckbuchstaben) \_\_\_\_\_

Tel.-Nr. im Betrieb \_\_\_\_\_

E-Mail-Adresse im Betrieb \_\_\_\_\_

### Ihre Funktion im Betriebsrat: (bitte zutreffendes ankreuzen)

- Betriebsratsvorsitzende/r  
 Stellv. Betriebsratsvorsitzende/r  
 GBR- Vorsitzende/r  
 Stellv. GBR- Vorsitzende/r  
 Betriebsratsmitglied  
 Mitglied im Gesamtbetriebsrat  
 Mitglied im Konzernbetriebsrat  
 Mitglied im Europäischen Betriebsrat  
 Mitglied im Betriebsausschuss  
 Mitglied im Ausschuss Lohn und Gehalt  
 Mitglied im Personalausschuss

### Größe des Betriebsrats: \_\_\_\_\_ Mitglieder

- Mitglied im EDV-Ausschuss  
 Mitglied im Arbeitsschutzausschuss  
 Mitglied im Sozialausschuss  
 Mitglied im Wirtschaftsausschuss  
 Mitglied der Schwerbehindertenvertretung  
 Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat  
 Mitglied der JAV  
 Ersatzmitglied im Betriebsrat  
 Sekretär/in im Betriebsrat  
 freigestellt  
 \_\_\_\_\_

## Angaben zum Betrieb

Firmenname \_\_\_\_\_

Tel.-Nr. Zentrale \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Branche der Firma \_\_\_\_\_

PLZ/ Ort \_\_\_\_\_

Anzahl der Mitarbeiter \_\_\_\_\_

Der Betriebsrat hat die Teilnahme gemäß § 37/6 BetrVG am \_\_\_\_\_ beschlossen.

Die Kostenübernahmeerklärung des Arbeitgebers liegt vor.    
  ja (bitte beifügen oder nachsenden)  
 nein

Ort und Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Firmenstempel (mit Anschrift) \_\_\_\_\_

**Mit den Allgemeinen Geschäftsbedingungen des ibbs, abgedruckt auf Seite 163, erkläre ich mich einverstanden.**

Ihre Angaben werden vom ibbs und ihren verbundenen Unternehmen für die Seminare durchführung und für Informationszwecke genutzt. Wenn Sie keine Informationen wünschen, können Sie Ihr Einverständnis jederzeit widerrufen. Bitte wenden Sie sich in diesem Fall vertrauensvoll an uns.

**i** Einfach per Fax (0 34 45) 26 16 16 oder Post zu uns.

## Hinweis:

Bitte senden Sie uns die vollständig ausgefüllte und unterschriebene Kostenübernahmeerklärung per Fax oder Post zu.

### **ibbs - Seminare für Betriebsräte**

Marienmauer 16  
06618 Naumburg

## Seminarkosten- Übernahmeerklärung

Wir übernehmen die Seminarkosten entsprechend des Beschlusses des Betriebsrates vom \_\_\_\_\_ und Ihrer Ausschreibung für die nachfolgend benannte Seminarveranstaltung.

\_\_\_\_\_  
Seminarthema

\_\_\_\_\_  
Seminartermin

\_\_\_\_\_  
Seminarort

\_\_\_\_\_  
Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Seminargebühr pro Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Hotelkosten pro Teilnehmer/in

\_\_\_\_\_  
Daraus folgende Gesamtkosten (netto)

\_\_\_\_\_  
Ort und Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Arbeitgebers

\_\_\_\_\_  
Firmenstempel (mit Anschrift)

\_\_\_\_\_  
Name des Unterzeichners (in Druckbuchstaben)

\_\_\_\_\_  
Funktion/Abteilung des Unterzeichners

\* Das Formular finden Sie auch im Internet unter [www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm](http://www.betriebsrat-aktuell.de/download.htm)