

***„Be careful what you wish for“ – ein
„normales“ tarifliches Vergütungs-
system und die betriebliche
Entwicklung***

Patrick Musch,
Director Global Rewards & HR Operational Excellence, Human Resources,
Leica Microsystems GmbH, Wetzlar

21.04.2026



From Eye to Insight

1 Eine kurze Geschichte der Zeit bei Leica Microsystems und deren Vergütung

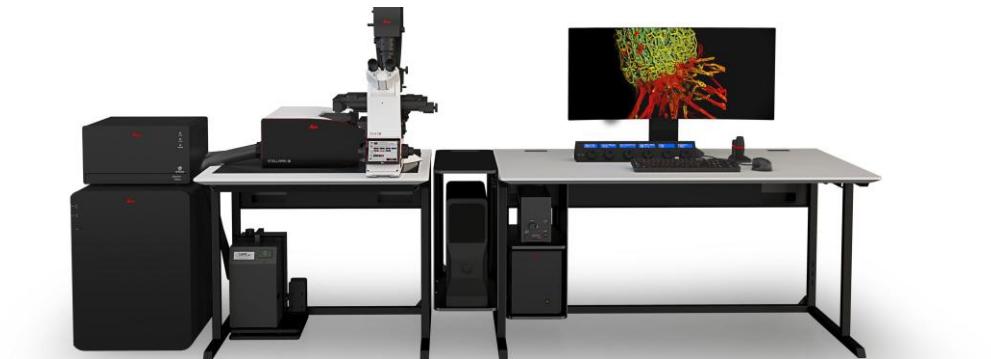
2 Der Einfluss der analytischen Stellenbewertung auf die Vergütung – Vorteil oder Nachteil?

3 Leistungszulage: die Quadratur eines historischen Kreises

4 Learnings und Quo Vadis?

Wer ist Leica Microsystems?

- **Weltweit führender Anbieter von Mikroskopen und Bildgebungslösungen** für Forschung, Industrie und Medizin
- **Über 175 Jahre Innovationskompetenz** in optischer Präzision und High-Tech-Lösungen
- **Drei Divisionen:** Life Science, Industry, Medical
- **Globale Präsenz in über 100 Ländern**
 - Hauptsitz Wetzlar
 - 3 Standorte: Wetzlar (Hessen) und Mannheim (Baden-Württemberg) mit allen Funktionen inklusive Produktion
- **Teil der Danaher-Gruppe (US-basiert, seit 2005)** – starke Technologie- und Innovationsplattform



„Hausentgelttarif“ vor 2009

Betriebsvereinbarung über einen neuen Lohngruppenschlüssel

Zwischen der Geschäftsführung der Firma Ernst Leitz GmbH und den Betriebsräten der Werke Wetzlar und Oberlain wird, ausgehend vom Lohnstarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer vom 13. Januar 1973, folgender Lohngruppenschlüssel vereinbart:

Lohngruppe	Lohngruppenschlüssel in %
1	76,5
2	77
3	8
4	6
5	9
6	9
7	10
8	10
9	11
10	12
11	13

Betriebsvereinbarung Lohngruppenschlüssel

Zwischen den Geschäftsführungen der Firmen
Leica Industrieverwaltung GmbH
und
Leica Mikroskopie und Systeme GmbH
und
Wild Leitz Systemtechnik GmbH
sowie
des Gesamtbetriebsrat

Der in der Betriebsvereinbarung vereinbarte Lohnschlüssel in % v dem Inkrafttreten dieser Vereinb

Wetzlar, den 17. 1. 1973

Lohngruppe	Lohnschlüssel
2	100
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	95
11	

Diese Betriebsvereinbarung tritt am 1. Juni 1973 in Kraft.

Leica Industrieverwaltung GmbH
Leica Mikroskopie u. Systeme GmbH
Wild Leitz Systemtechnik GmbH

„Haustarif“ im Entgelt mit Akkordlohn, ab 1999 Prämienlohn statt Akkordlohn mit Vergütungsabsicherung

Lohngruppenschlüssel Lgr. 2 - 6 Tarif Lgr. 2 - 7 Leica

Lohngruppe	Lohnschlüssel
2	100
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	95
11	

Betriebsvereinbarung Prämienlohn

Zwischen der Geschäftsführung der Leica Microsystems Wetzlar GmbH (LMW) und dem Gesamtbetriebsrat wird auf der Basis der gesetzlichen und tariflichen Regelungen folgende Vereinbarung geschlossen:

- Rechtlichsbereich**
Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Akkordarbeiter der LMW.
- Ansatzpunkt des Akkordlohn**
Mit Wirkung vom 01.01.1989 wird der bisherige Akkordlohn ausgesetzt und gleichzeitig ein Standardprämienlohn gemäß § 8 LRTV eingeführt.
- Standardprämienlohn**
Die Umstellung von Akkordlohn in den Standardprämienlohn wird so durchgeführt, daß ein zu keinem Einbußen in der Vergütung kommt. Dazu wird der Akkordzuschlag 8-Satz gemäß Betriebsvereinbarung, Feld 27 der Muster-Lohnstarifvertrag vom 13. Januar 1973 einbezogen. Falls es dadurch zu einer Erhöhung der Lohnsumme oder zu Einbußen im individuellen Lohngefüge kommen sollte, wird die Prämienkommission mit dem Ziel einer Lösung zusammenberufen.
Der Standardprämienlohn setzt sich danach wie folgt zusammen:
Grundlohn entsprechend der letzten Eingruppierung (Lgr.) + Ausgleich aus dem 8-Akkordverdienst
dazu kommen ggf. Tarifliche- sowie bestehende freiwillige betriebliche Zulagen.
Der Standardprämienlohn wird bei Tarifänderungen entsprechend erhöht. Lohnbestandteile die aus Lohngruppenüberschreitungen resultieren sind, können bei Höhergruppierung angerechnet werden.
Bei der ggf. bestehenden freiwilligen betrieblichen Zulagen handelt es sich ausschließlich um freiwillige, jederzeit widerrufliche Zulagen, die ganz oder teilweise auf tarifliche Erhöhungen und tarifliche Lohngruppenüberschreitungen angerechnet werden können. Sie sind nicht Bestandteil der Standardprämie.

Leica Wetzlar, den 14.12.1988

ERA ab 2009 in Wetzlar und 2018 in Mannheim

Zwischen dem
Verband der Metall- und Elektro-Unternehmen Hessen e. V., Frankfurt am Main

und der
Industriegewerkschaft Metall Bezirksleitung Mitte

wird folgender

Entgelttarifvertrag (Entgelt-TV)

geschlossen:

§ 1 Geltungsbereich

- Es gilt der gleiche räumliche, fachliche und persönliche Geltungsbereich wie in § 1 des Entgelttarifvertrages (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie des Landes Hessen vom 6. Juli 2004.
- Soweit Regelungen über Ausbildungsentgelt betroffen sind, gilt der gleiche räumliche, fachliche und persönliche Geltungsbereich wie in § 1 des Tarifvertrages für Auszubildende in der Berufsausbildung der Metall- und Elektroindustrie für das Land Hessen vom 8. Dezember 2005.

§ 2 Entgeltsschlüssel

- Auf der Grundlage des § 5 Ziff. (4) ERA wird folgender Entgeltsschlüssel vereinbart:

Entgeltgruppe	Entgeltsschlüssel	Entgeltgruppe	Entgeltsschlüssel
E 1	84 %	E 7	122 %
E 2	86 %	E 8	137 %
E 3	89 %	E 9	155 %
E 4	94 %	E 10	170 %
E 5	100 %	E 11	185 %
E 6	110 %		

2018 Mannheim: Anwendung des Metalltarifvertrags Hessen mit Ausnahme der Entgeltstabellen (+12,8% vs. Hessen)

§ 3 Allgemeine Eingruppierungsgrundsätze und Methoden der Arbeitsbewertung

I. Eingruppierungsgrundsätze

- Grundlage der Eingruppierung der Beschäftigten ist die Ausübung der Arbeitsaufgabe. Die Arbeitsaufgabe beinhaltet oder einen Aufgabenbereich ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsaufgabe, auszuführenden Tätigkeiten umfasst.
- Übt ein Beschäftigter dauerhaft mehrere Tätigkeiten in der Gruppe, die der gesamten Tätigkeit entspricht, wird die Beschäftigten der Gruppe eingruppiert, die der Tätigkeit entspricht.
- Wird den Beschäftigten eine andere Arbeitsaufgabe übertragen, wird die Eingruppierung dementsprechend neu vorgenommen.
- Beschäftigte mit Tätigkeiten, Aufgaben, Aufgabengebieten, die dauerhaft mit einer Führungsaufgabe verbunden sind, werden in der Regel eine Entgeltgruppe höher eingruppiert, als die überwiegend eingruppierten unterstellten Mitarbeiter.

2009: Einführung analytisches Bewertungssystem (Mercer IPE)

II. Methoden der Arbeitsbewertung

- Die in § 5 ausgewiesenen Entgeltgruppen sind die Grundlage für eine summarische Arbeitsbewertung.
- Hievon abweichend ist die Anwendung anderer Arbeitsbewertungsverfahren zulässig. Die Tarifvertragsparteien sind rechtzeitig vor der Einführung zu unterrichten und beratend einzuschalten. Die abschließende Betriebsvereinbarung bedarf vor Inkraft-Treten der schriftlichen Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

2024: Übergang Prämienlohn in einheitlichen Zeitlohn

(OPERATIV) aus dem „alten Prämienlohn“

Endet sobald der Bereich des „Prämienmodells“ durch Versetzung etc. verlassen wird

Monat	01.01.2024	01.04.2024	01.07.2024	01.10.2024	01.01.2025	01.04.2025	01.07.2025	01.10.2025
Wahlunterstützung (bis 30.06.2024)	17,00%							
EMA (Entgeltsteigerung bis 30.06.2024)	17,00%							
Arbeitsplatzentgelt	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Überbrückungszugabe (100%)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Überbrückungszugabe (100%)	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Gesamt	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%	37,00%
Wahlunterstützung - Prämienlohn								



Wie ist die tarifliche Vergütung heute eingebettet?



Globale Aufstellung inklusive Vergütungssystem, Leistungsbewertung, etc. von Danaher vs. Deutschland

Leitende Angestellte	Element	Inhalt
Aussertarifliche Mitarbeitende (AT) und Mitarbeitende ohne Tarif (OT)	Grundentgelt	Definiert über Gehaltsbänder nach Marktdaten und Job Level (abgeleitetes Willis-Towers-Watson-Modell)
	Incentives (kurz- und langfristige)	Definiert über marktübliche Vergütung und globale bzw. lokale Richtlinien.
AT-Tarif-Entgeltabstand (Mindestentgelt) – Unterschied WZ und MA		
Tarifliche Mitarbeitende	Element	Inhalt
	Grundentgelt	TV ERA, analytisches Bewertungssystem , tarifliche Zusatzstufen (E11z)
	Leistungszulage	Nach ERA, „Topf“ 10% mit Bestandsschutz aus Prämienlohn, Leistungsbewertung
	Betriebliche Zulagen / Funktionszulagen	Regelungen aus Stellenbewertung oder Unternehmensentscheidungen
	Alles Sonstige, was nach TV verpflichtend ist	Ausgleiche aus TV-Einführungen, Abgruppierungsverfahren, ...



Globale Aufstellung der Vergütungssystematik, Gehaltsbänder, Leistungsbewertung über alle Firmen der Danaher-Gruppe hinweg



1 Eine kurze Geschichte der Zeit bei Leica Microsystems und deren Vergütung

2 Der Einfluss der analytischen Stellenbewertung auf die Vergütung – Vorteil oder Nachteil?

3 Leistungszulage: die Quadratur eines historischen Kreises

4 Learnings und Quo Vadis?

- Stellenbewertung ist in ERA geregelt (die berühmten Niveaubeispiele ...), aber sie schienen zu generisch zu sein und zu wenig interne Vergleichbarkeit der Stellen zu bieten ...

§ 3 Allgemeine Eingruppierungsgrundsätze und Methoden der Arbeitsbewertung	
I. Eingruppierungsgrundsätze	
(1) Grundlage der Eingruppierung der Beschäftigten ist die übertragene und auszuführende Arbeitsaufgabe. Die Arbeitsaufgabe kann eine Einzelaufgabe beinhalten oder einen Aufgabenbereich umfassen. Es erfolgt eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsaufgabe, die alle übertragenen und auszuführenden Tätigkeiten umfasst.	
(2) Übt ein Beschäftigter dauerhaft mehrere Tätigkeiten aus, die in verschiedenen Entgeltgruppen beschrieben sind, so erfolgt eine Eingruppierung in diejenige Gruppe, die der gesamten Tätigkeit des Beschäftigten das Gepräge gibt.	
(3) Wird den Beschäftigten eine andere Arbeitsaufgabe nicht nur vertretungsweise übertragen, wird die Eingruppierung überprüft und gegebenenfalls neu vorgenommen.	
(4) Beschäftigte mit Tätigkeiten, Aufgaben, Aufgabengebieten und Aufgabebereichen, die dauerhaft mit einer Führungsfunktion unterstellter Mitarbeiter mit gleicher abgeforderten Erfahrung bzw. Qualifikation verbunden sind, werden in der Regel eine Entgeltgruppe höher eingruppiert, als die überwiegend eingruppierten unterstellten Mitarbeiter.	
II. Methoden der Arbeitsbewertung	
(1) Die in § 5 ausgewiesenen Entgeltgruppen sind die Grundlage für eine summarische Arbeitsbewertung.	
4	II/1 ERA-Tarifsammlung HESSEN METALL (Oktober 2006)

§ 5 Eingruppierung, Entgeltgruppen, Niveaubeispiele und betriebliche Richtbeispiele	
(1) Die Beschäftigten werden gemäß § 3 I in die nachfolgend unter Ziff. (4) beschriebenen Entgeltgruppen eingruppiert.	
(2) Soweit die Merkmale einer Entgeltgruppe von einem bestimmten beruflichen Ausbildungsgang ausgehen, die Beschäftigten einen solchen aber nicht durchlaufen haben, sind sie dennoch in diese Entgeltgruppe einzugruppiert, wenn ihre Tätigkeit/Aufgaben/Aufgabengebiete/Aufgabebereiche die Anforderungen dieser Gruppe erfüllen. Sie können die Kenntnisse und Fertigkeiten auch auf einem anderen Weg erworben haben.	
(3) Eine von dem Beschäftigten abgeschlossene Ausbildung, die von ihm getragene Berufsbezeichnung oder seine betriebliche Positions- und Funktionsbezeichnung begründen keinen Anspruch auf Eingruppierung in eine bestimmte Entgeltgruppe.	
(4) Es gilt der folgende Entgeltgruppenkatalog:	
E 1 Einfache Tätigkeiten, die nach einer zweckgerichteten Einarbeitung und Übung von bis zu 4 Wochen verrichtet werden können. Es ist keine berufliche Vorbildung erforderlich.	
¹ Protokollnotiz zu § 4 d ERA: Die Erwähnung dieser Zulagen ist weder anspruchsbegründend noch ein Indiz für die Gewährung betrieblicher Zulagen. Die Bestimmung wiederholt vielmehr nur die Mitteilungspflicht aus § 2 Abs. 1 Ziff. 6 des Nachweisgesetzes.	
II/1 ERA-Tarifsammlung HESSEN METALL (Oktober 2006)	5

E 10 Ein Aufgabenbereich, der im Rahmen von allgemeinen Richtlinien erledigt wird.

Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie durch den Abschluss einer mindestens 4-jährigen Hochschulausbildung erworben werden und Fachkenntnisse durch mehrjährige spezifische Berufserfahrung.

Diese Kenntnisse und Fertigkeiten können auch auf einem anderen Weg erworben werden.

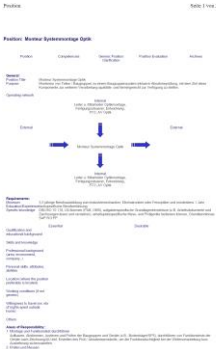
(2) Hiervon abweichend ist die Anwendung anderer Arbeitsbewertungsverfahren zulässig. Die Tarifvertragsparteien sind rechtzeitig vor der Einführung zu unterrichten und beratend einzuschalten. Die abschließende Betriebsvereinbarung bedarf vor In-Kraft-Treten der schriftlichen Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

- E 2 Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung weitgehend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch ein systematisches Anlernen von bis zu 6 Monaten erworben werden.
- E 3 Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung überwiegend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch ein systematisches Anlernen von mehr als 6 Monaten erworben werden.
- E 4 Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung teilweise festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine mindestens 2-jährige fachspezifische Ausbildung erworben werden.
- E 5 Sachbearbeitende Aufgaben und/oder Facharbeiten, deren Erledigung weitgehend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens 3-jährige fachspezifische Berufsausbildung erworben werden.
- E 6 Schwierige sachbearbeitende Aufgaben und/oder schwierige Facharbeiten, deren Erledigung überwiegend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens 3-jährige fachspezifische Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrung erworben werden.

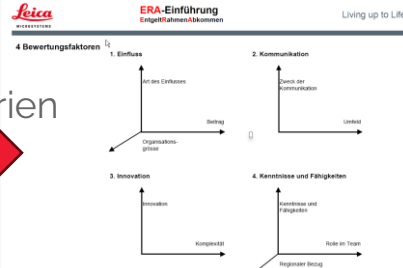
Wie kam es zum analytischen Stellenbewertungssystem (2/2)?

- ... also war der Gedanke vorhanden, dass das bereits im AT-Bereich eingesetzte Stellenbewertungssystem auch im Tarifbereich genutzt werden sollte. Ziel: Vergleichbarkeit ... und als Prozess kam damit Folgendes:

Erstellung bewertungsfähige Stellenbeschreibung



Analyse nach Bewertungskriterien



Leica ERA-Einführung

Faktor 1: Einfluss auf die Organisation

Beitrag zum Unternehmenserfolg

1	2	3	4
1. Einfluss auf die Organisation	2. Kommunikation	3. Innovation	4. Kenntnisse und Fähigkeiten

Bewertung = Zählen von Punkten



Auswertungstabelle

Total point range	Position Class	Total point range	Position Class	Total point range	Position Class
26 - 50	40	426 - 450	56	826 - 850	72
51 - 75	41	451 - 475	57	851 - 875	73
76 - 100	42	476 - 500	58	876 - 900	74
101 - 125	43	501 - 525	59	901 - 925	75
126 - 150	44	526 - 550	60	926 - 950	76
151 - 175	45	551 - 575	61	951 - 975	77
176 - 200	46	576 - 600	62	976 - 1000	78
201 - 225	47	601 - 625	63	1001 - 1025	79
226 - 250	48	626 - 650	64	1026 - 1050	80
251 - 275	49	651 - 675	65	1051 - 1075	81
276 - 300	50	676 - 700	66	1076 - 1100	82
301 - 325	51	701 - 725	67	1101 - 1125	83
326 - 350	52	726 - 750	68	1126 - 1150	84
351 - 375	53	751 - 775	69	1151 - 1175	85
376 - 400	54	776 - 800	70	1176 - 1200	86
401 - 425	55	801 - 825	71	1201 - 1210	87

Übersetzung in Tarifgruppe



Beispiel

Übersetzung in Mercer IPE-Klasse



Arbeitsblatt zur Bewertung der Positionen

Arbeitsblatt für die Ermittlung des Gesamtwerts

	Ausprägungsgrad	Punktwert	Ausprägungsgrad	Punktwert	Ausprägungsgrad	Punktwert	Ausprägungsgrad	Punktwert
Größe der Organisation	5	50						
Einfluss auf die Organisation	3	15						
Beitrag zum Unternehmenserfolg	1	5						
Art der Kommunikation	4	20						
Art der Zusammenarbeit	2	10						
Innovation und Optimierung	3	15						
Komplexität	2	10						
Kenntnisse und Fähigkeiten	4	20						
Rolle im Team	2	10						
Regionale Zuständigkeit	2	10						
Gesamtwert		200						
Positionsklasse								
Bemerkungen								

Aufwand für 1 Position über alle Beteiligten inkl. BR: 7h; LMS Deutschland mit ca. 100 Bewertungen / Jahr



Was als Ergebnis damit geschaffen wurde ...

				Management					
				M1	M2	M3	M4	M5	
				52-54	55-57	58-59	-	-	
				AT	AT	AT	Exec.	Exec.	
				Professional					
				P1	P2	P3	P4	P5	P6
				48-49	50-51	52-54	55-57	58-59	60-63
				E9-E10	E11-E11z	AT	AT	AT	AT
				Technical Support					
				T1	T2	T3	T4		
				46	47	48-49	50-51		
				E7	E8	E9-E10	E11-E11z		
				Business Support					
				B1	B2	B3	B4		
				44-45	46	47	48-49		
				E5/E5z-E6	E7	E8	48-49		
				Operation Support					
				O1	O2	O3	O4		
				42-43	44-45	46	47		
				E3-E4	E5/E5z-E6	E7	E8		

- ... ist ein aufwändiges System, welches eine sehr hohe Genauigkeit bietet, sofern die Stellenbeschreibungen erster Güte sind (ist das wirklich immer benötigt?): **NEIN!**
- ... ist ein System, welches die IPE-Positionsklasse an eine Tarifgruppe koppelt: **KLARES SYSTEM**; aber:
 - keine Änderung der Tarifstufe ohne merkliche Änderung der Stelle. SCHWIERIG: Sichtbare Gehaltsentwicklung, z.B. Seniorität in der Rolle
 - Entkopplung von „Vergütungsmarkt“? Passen die Bewertungen gegenüber dem Wettbewerb?
- ... ein Konflikt mit der Danaher-Job-Level-Systematik (eingeführt 2018) und das inherente Risiko von inkonsistenten Vergütungs-niveaus.

Mein Fazit: In der Kombination ist die heutige Aufstellung bereits ein großer Spagat zwischen Mitarbeiterwahrnehmung, marktgerechter Vergütung und Kosten

1 Eine kurze Geschichte der Zeit bei Leica Microsystems und deren Vergütung

2 Der Einfluss der analytischen Stellenbewertung auf die Vergütung – Vorteil oder Nachteil?

3 Leistungszulage: die Quadratur eines historischen Kreises

4 Learnings und Quo Vadis?

- **Vor 1999: zwei Kategorien an Mitarbeitenden bzgl. variabler Entgeltbestandteile:**
 - **Mitarbeitende im Produktionskernbereich:** Akkordlohnsystem
 - **Tarifliche Mitarbeitende im Zeitlohn:** Analytische Leistungsbewertung mit Umrechnung in festen Prozentsatz der Leistungszulage
- **1999 Umstellung auf eine tarifdynamische Prämienzulage umgestellt.** Individuelle Korrekturen wurden in der Praxis sehr selten vorgenommen, was **faktisch einer zusätzlichen Festervergütung von bis zu 35% des Grundentgelts entsprach.**
- **2009 – ERA: Prämienzulage blieb unverändert, ebenso der Ansatz zur Leistungsbewertung und Ermittlung der Leistungszulagen.**
- **Im Endergebnis:**
 - **Leistungsabhängiger Akkordlohn in eine feste Zulage umgewandelt** (0%-35% und ~15% Durchschnitt in Produktion in Wetzlar, Produktion Mannheim im Zeitlohn und bei 10%).
 - **Keine konsistente Anwendung und Kalibrierung von Bewertungsergebnissen** (Führungskraft und N+1 Führungskraft)
 - **Ungleichgewicht bei Leistungszulagen im Zeitlohn** (Individualcharakter: Wetzlar 3% - 15% mit 6% Durchschnitt & Mannheim 10%)

Betriebsmitteilung

Nr. 76 vom 26.10.1972
Gruppe II / Lohnfragen

Betriebsvereinbarung über Leistungszulagen für Zeitlöhner

Zwischen der Geschäftsführung der Firma Ernst Leitz GmbH Wetzlar und den Betriebsräten der Werke Wetzlar und Oberlahn wurde, ausgehend vom Manteltarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer § 18 vom 15. Dezember 1971 (gültig ab 1.1.1972), folgendes vereinbart:

1. Die Leistungsbeurteilung für Zeitlöhner erfolgt analytisch nach folgendem Schema:

	nicht ausr.	ausr.	befr.	gut	sehr gut	
1. Arbeitsergebnis						
a) Intensität	0	3	6	9	12	Pkte.
b) Wirksamkeit	0	3	6	9	12	Pkte.
c) Stetigkeit	0	3	6	9	12	Pkte.
2. Arbeitsausführung						
	0	5	12	20	25	Pkte.
3. Arbeitseinsatz						
a) Selbständigkeit	0	3	6	9	12	Pkte.
b) versch. Arbeitsaufg.	0	3	6	9	12	Pkte.
4. Arbeitsorgfalt						
a) Sicherheitsvorschr.	0	3	5	5	5	Pkte.
b) Betriebsmittel	0	1	2	3	5	Pkte.
c) Material, Hilfsst.	0	1	2	3	5	Pkte.

Es sind auch Zwischenpunkte möglich.

Die Merkmale und Beurteilungsstufen werden im Anhang - Blatt 51.01/02.01 bis 51.01/02.05 - erläutert und können bei den Abteilungsleitern und den Betriebsratsmitgliedern eingesehen werden.

- **Wo standen wir 2020 damit:**
 - Verschiedene Zulagensysteme und Höhen zwischen den Standorten Wetzlar und Mannheim und selbst innerhalb des Standorts Wetzlar (Produktionskernbereich und „Rest“)
 - Verschiedene Leistungsbewertungssysteme zwischen den Standorten
- **In 2024 Umstellung auf ein vereinheitlichtes System zur Leistungsbewertung und Ermittlung der Leistungszulage nach Anhang A:**
 - **3 Mitarbeitergruppen**
 - Mitarbeitende in Zeitlohn: Verteilung der Leistungszulage mit Heranführung von 6% auf „Topfgröße“ 10% bis 2026.
 - Mitarbeitende im Prämienlohn unter 15%: Leistungszulage mit 10% Topf und Heranführung an eine 5% Überleitungszulage bis 2027.
 - Mitarbeitende im Prämienlohn ab 15%: Leistungszulage mit 10% Topf und „Bestandschutz“ bei Einführung via Absicherungsszulage.
 - **ALLE Neueintritte und Wechsel aus Produktionskernbereich heraus fallen unter Zeitlohn mit 10% „Topf“.**

Nach der Leistungsbeurteilung der im Zeitentgelt erfassten Beschäftigten sind die jeweils erreichten Beurteilungspunkte mit dem Entgeltsschlüssel zu gewichten. Der Summe der gewichteten Punkte ist der Geldbetrag gemäß § 8 Ziff. (1) in Höhe von mindestens 10 % zuzuweisen. Dazu gilt folgendes Beispiel:

Name	Entgeltgruppe	Entgeltgruppenschlüssel	individuelle Bewertungspunkte	individuelle gewichtete Wertepunkte = S 3 * S 4	individuelle Leistungszulage = S 5 * Geldwert je gewichtetem Punkt	individuelle Leistungszulage
S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7
Beschäftigte(r) 1	10	170%	5	8,50	137,34 €	4,2%
Beschäftigte(r) 2	7	122%	12	14,64	236,55 €	10,0%
Beschäftigte(r) 3	1	84%	9	7,56	122,15 €	7,5%
Beschäftigte(r) 4	6	110%	24	26,40	426,57 €	20,0%
Beschäftigte(r) 5	2	86%	15	12,90	208,44 €	12,5%
Beschäftigte(r) 6	4	94%	9	8,46	136,70 €	7,5%
Beschäftigte(r) 7	3	89%	24	21,36	345,13 €	20,0%
Beschäftigte(r) 8	4	94%	10	9,40	151,88 €	8,3%
Beschäftigte(r) 9	11	185%	8	14,80	239,14 €	6,7%
Beschäftigte(r) 10	5	100%	12	12,00	193,90 €	10,0%
Summe				136,02	2.197,80 €	
10% der Grundentgelt-Summe (z. B. 2.197,80 €) dividiert durch die Summe der gewichteten Punkte gemäß Spalte S 5 ergibt den Geldwert je gewichtetem Punkt: $2.197,80 \text{ €} / 136,02 = 16,15792$						

Was bleibt: ein einheitliches und faireres System der Leistungsbewertung und -zulage als vor 2024 aber erkaufte mit erhöhter Komplexität in der Umsetzung und im Verständnis. Gleichzeitiges Zurückfahren der Kosten der Prämien auf 10%-Durchschnitt über die kommenden Jahre.

1 Eine kurze Geschichte der Zeit bei Leica Microsystems und deren Vergütung

2 Der Einfluss der analytischen Stellenbewertung auf die Vergütung – Vorteil oder Nachteil?

3 Leistungszulage: die Quadratur eines historischen Kreises

4 Learnings und Quo Vadis?

- **Heute:**

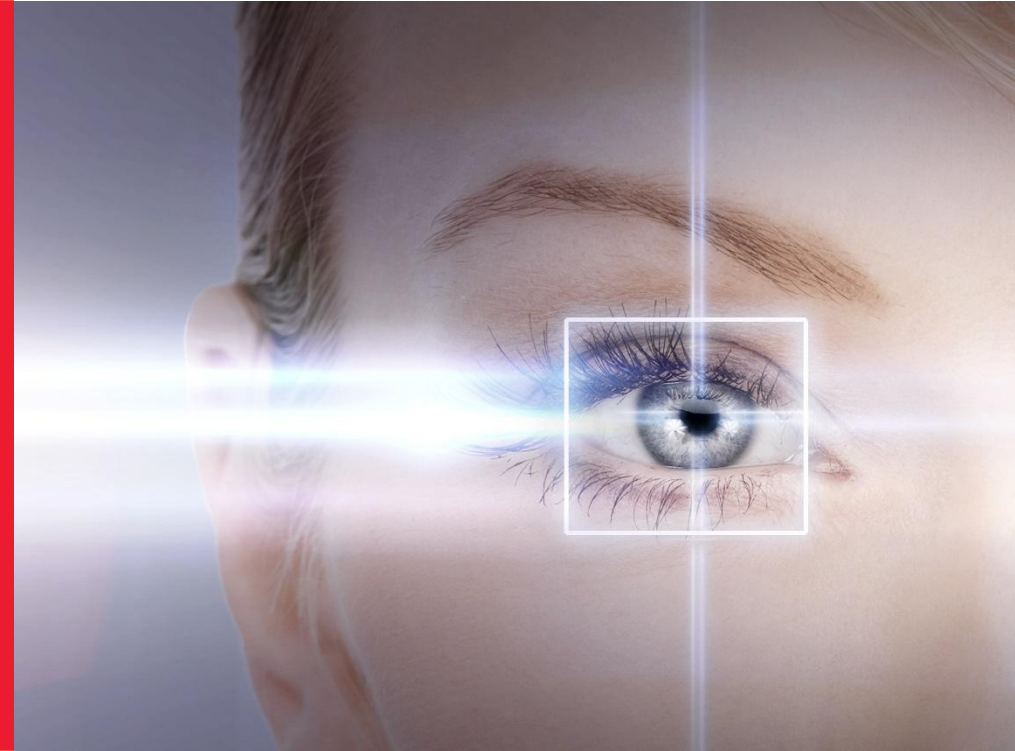
- **Auf den ersten Blick ein Standard-Tarif-Vergütungssystem mit dem „Teufel-im-Detail“:**
 - **Stellenbewertung in einem aufwändigen Prozess (mit Anfälligkeit für Missbrauch).**
 - **„Mathematische Ableitung“ der tariflichen Vergütung mit direkter Auswirkung auf unterschiedlichen Vergütungsniveaus** an den Standorten ohne marktübliche Vergütungssicht (inklusive AT-Mitarbeitende).
 - **Starre Kopplung von Tarifstufen ist hinderlich für eine kontinuierliche Entgeltentwicklung und mit Risiko des Entkoppelns zur marktüblichen Vergütung in Deutschland behaftet.**
 - **Immer noch abweichende Behandlung vom Danaher-Standard zur Leistungsbewertung führt zu Komplexität des Prozessmanagements (Aufwandsthematik) – neben der in den tarifvertraglichen Regelungen ohnehin schon vorhandenen ...**
 - **Aber auch: kaum vorhandene Anzahl an Fällen eines Gender-Pay-Gaps** (Entstehung über betriebliche Zulagen oder lange Heranführung an Zieleingruppierung)
- **Auf den zweiten Blick das Learning aus der Historie: Passen Sie nicht nur ein Element der Vergütung an, gehen Sie ganzheitlich vor und vergessen Sie die Marktentwicklung der Entgelthöhen nicht (in beide Richtungen)**

- **Quo Vadis:**

- **European Pay Directive und ihre Auswirkungen?**
- **Die Rolle von Vergütung (gerade ab AT-Bereich und höher) ändert sich gerade global und bedarf auch einer Änderung des Mindsets bei allen Stakeholdern.**
 - Vergütung wird stärker zielgruppenorientiert bei gleichzeitig erhöhter Transparenz (siehe European Pay Directive).
 - Deswegen: Kontinuierliche Evaluierung der betriebsinternen spezifischen Elemente und Regelungen auf heutige und erwartete morgige Marktangemessenheit und ggf. Anpassung (in beide Richtungen).
- **Welchen Beitrag können die Tarifparteien dazu leisten? Das bisherige „Anbauprinzip“ an den Status Quo wird nicht mehr funktionieren.**

Leica

Ihre Fragen?



From Eye to Insight