



Durch Leistung zum Erfolg –
Unser Vergütungssystem

 **Aurubis**



Mitarbeiter in der Elektrolyse



Mitarbeiter in der Stranggussanlage



Qualitätsprüfung am Coil

	Seite
Vorwort	3
Leistungsorientierte Vergütung – ein dauerhafter Prozess	4
Leistung und Erfolg gehen Hand in Hand	6
Struktur des neuen Vergütungssystems	7
Die variable Leistungsvergütung	8
» Die individuelle Leistungsvergütung	8
» Die kollektive Leistungsvergütung	9
Die variable Erfolgsvergütung	10
Die kollektive Leistungsvergütung – die monatliche Bekanntmachung	11
Die individuelle Leistungsvergütung – das Mitarbeitergespräch	14
Glossar	22

Die Ursprünge von Aurubis reichen bis in das späte 18. Jahrhundert zurück – heute sind wir der größte Kupferproduzent Europas und im Kupferrecycling international führend. Unser Unternehmen steht national wie international für wissenschaftlich-technische Kompetenz und Ertragsstärke: An Standorten in sieben europäischen Ländern arbeiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig daran, unsere Spitzenposition bei der Kupfererzeugung, der Herstellung hochwertiger Kupferprodukte und im Umweltschutz auszubauen.

Die Leistungsbereitschaft unserer Beschäftigten ist auch zukünftig eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Aurubis. Nur durch stetige Verbesserung werden wir weiter wachsen sowie die Ertragskraft und den Wert des Aurubis-Konzerns steigern können. Unsere Arbeitsinhalte und unsere Arbeitsorganisation werden daher stets neuen Markt- und Firmenfordernissen angepasst.

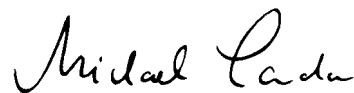
2001 haben wir bei der Aurubis AG erfolgreich ein innovatives sowie leistungsorientiertes Vergütungssystem eingeführt, das die Mitarbeiter unmittelbar am Unternehmenserfolg teilhaben lässt. Es ist meine feste Überzeugung, dass ein vertrauensvolles Betriebsklima, gute Teamarbeit und Anreize bei der individuellen Vergütung der beste Weg sind, um hohe Leistung, Zufriedenheit am Arbeitsplatz und persönliche Loyalität zum Aurubis-Konzern zu erzielen.

Zusätzlich haben wir all unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eingeräumt, Aurubis-Aktien vergünstigt zu erwerben. Ein Großteil der Belegschaft zählt mittlerweile zu unserem Aktionärskreis. Das macht deutlich, dass die Aurubis-Mitarbeiter von der Zukunftsfähigkeit ihres Arbeitsplatzes fest überzeugt sind.



Dr. Michael Landau

Ihr

A handwritten signature in black ink that reads "Michael Landau".

Dr. Michael Landau

Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor

LEISTUNGSORIENTIERTE VERGÜTUNG – EIN DAUERHAFTER PROZESS



Wir können heute sagen, dass sich dieses System für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für das Unternehmen bewährt hat.



Ständige Begleitung, Überprüfung und Pflege des Vergütungssystems durch die paritätisch besetzte Kommission.

Seit 2001 gibt es bei der Aurubis AG ein leistungsorientiertes Vergütungssystem. Wir können heute sagen, dass sich dieses System für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für das Unternehmen bewährt hat. Stärke und Nutzen des Vergütungssystems zeigen sich in der wesentlichen Grundausrichtung auf:

- » Entgeltdifferenzierung durch Leistungs- und Ergebnisorientierung
- » Flexibilisierung der Vergütung durch Ausbau der variablen Vergütung
- » Darstellung der individuellen und kollektiven Chance durch spürbare Vergütungsanreize

Darüber hinaus erweist sich das Vergütungssystem als ein innovatives und effizientes Führungsinstrument. Es hat sich in der regelmäßigen Überprüfung zur Zielstruktur und veränderten Organisations-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen als sehr anpassungsfähig bewiesen. Die Umsetzung der Vergütungssystematik erfordert den gewollten engen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Am Anfang stand die Idee, in das zu entwickelnde Vergütungssystem alle Mitarbeitergruppen einzubeziehen, die ehemals unterschiedlichen Vergütungsstrukturen zu harmonisieren und einen variablen Bestandteil der Vergütung zu schaffen, der nach den gleichen, für alle geltenden Prinzipien berechnet wird. Damit sollten der Teamgedanke, die Zusammenarbeit und das Miteinander im gemeinsamen Streben nach Erfolg gestärkt werden. Herausgekommen ist ein für das Unternehmen spezifischer Vorschlag, ein ganz auf unsere eigenen Bedürfnisse zugeschnittenes Vergütungssystem, das dann in einer Betriebsvereinbarung niedergelegt wurde. Unser leistungsorientiertes Vergütungssystem

ist kein einmaliges Projekt, sondern erfordert eine dauerhafte Projektbegleitung, insbesondere durch:

- » eine sinnvolle Kommunikation der Ziele und der Systematik auf allen Sach- und Beziehungsebenen
- » Schulung der Führungskräfte

Es hat sich gezeigt, dass unser leistungsorientiertes Vergütungssystem die Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten deutlich verstärkt hat. Aber auch das Bewusstsein der Mitarbeiter für Kennziffern – wie Produktivität oder Effizienz – ist dadurch gestiegen, dass diese Zahlen mittelbar Einfluss auf ihr Entgelt haben. Denn nur der gemeinsame Erfolg aller Mitarbeitererebenen mit dem Leistungsbeitrag jedes Einzelnen bestimmt die variable Entgelthöhe.

Unser leistungsorientiertes Vergütungssystem bietet dauerhafte Vorteile für unser Unternehmen, seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Wolfgang Wietbrok
Bereichsleiter Human Resources Hamburg



Betriebsversammlung der Aurubis AG in der „Alten Schlosserei“.

Qualifizierte und leistungsbewusste Mitarbeiter tragen in entscheidender Weise zum Erfolg und Wert des Unternehmens bei. Die Leistung des Einzelnen steht dabei im Zusammenhang mit der Leistung des Teams, d. h. seiner Gruppe, seiner Abteilung oder seines Betriebes. Beides zusammen, **Mitarbeiterleistung** (individuelle Leistung) und **Teamleistung** (kollektive Leistung), ergänzen sich und führen zum **Unternehmenserfolg**. Diese drei Komponenten bilden die Basis für unser Vergütungssystem.

Ob quantitative oder qualitative Ziele des Unternehmens – das System führt in jeder Beziehung zu einer größeren Transparenz der Anforderungen an den Einzelnen und eröffnet damit zugleich die Möglichkeiten, diese zu erfüllen. Darüber hinaus bietet es auch die Möglichkeit der Findung von Zielen und deren Umsetzung. Das innovative Vergütungssystem schafft klare Regeln zur objektiven Bewertung jedes Mitarbeiters.

Das Vergütungssystem besteht aus:

- » Grundvergütung (ggf. Fixum)
- » Leistungsvergütung
 - » individuelle Leistung
 - » kollektive Leistung
- » Erfolgsvergütung

Die **Grundvergütung** bezeichnet im Tarifbereich das Tarifentgelt bzw. das vertraglich vereinbarte Gehalt im außertariflichen Bereich (AT-Bereich). Sie bildet gleichzeitig die Berechnungsgrundlage sowohl für die Leistungsvergütung als auch für die Erfolgsvergütung.

Hinzu kommt ggf. ein **Fixum**, das aus der Überführung des bisherigen in das neue System resultiert oder einzelvertraglich vereinbart wird. Das **Fixum** bleibt in der Regel konstant. Es kann angerechnet werden bei einer Änderung:

- » der Jahre in der Gruppe
- » der E-Gruppe
- » des Status

Hinweis: Berechnungsbasis für monatlich zu vergütende Leistungen wie Ü-S-F-N-Zuschläge (= Zuschläge für Mehrarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit und Nacharbeit) sind Grundvergütung, Fixum und variable Leistungsvergütung.

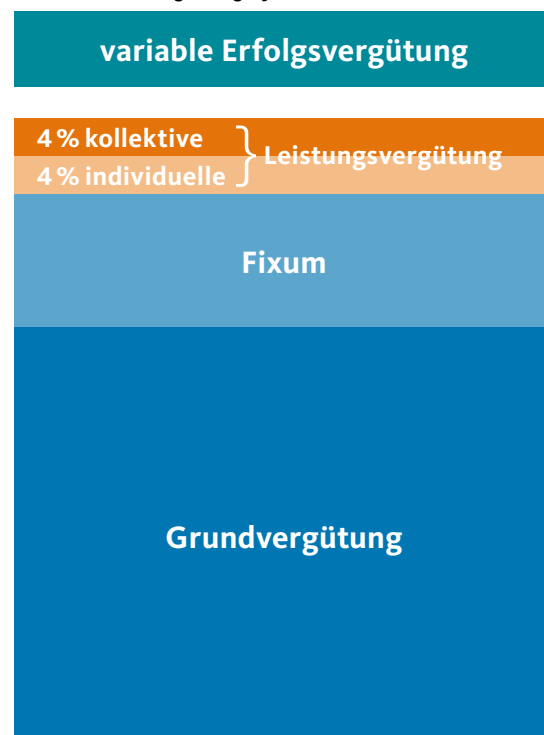
Die **variable Leistungsvergütung** setzt sich aus einem **individuellen** und einem **kollektiven** Anteil zusammen. Die Höhe beträgt insgesamt z. Zt. maximal 8 % der Grundvergütung.

Die **individuelle Leistungsvergütung** wird im Tarifbereich anhand einer Leistungsbeurteilung (Punktesystem) ermittelt. Für den AT-Bereich wird das Instrument der Zielvereinbarung genutzt und die Vergütung aufgrund von Zielerreichungsgraden bestimmt.

Die **kollektive Leistungsvergütung** ergibt sich aus Betriebs- bzw. Abteilungskennzahlen.

Die **variable Erfolgsvergütung** wird zusätzlich zu der tariflichen und der erhöhten Jahresleistung aufgrund der bestehenden Dividendenregelung gezahlt. Diese orientiert sich an der Unternehmenskennzahl **EBIT** (= **Earnings Before Interest and Taxes** – Ergebnis vor Zinsen und Steuern) und wird einmal jährlich für das betreffende Geschäftsjahr ermittelt.

Struktur des Vergütungssystems



DIE VARIABLE LEISTUNGSVERGÜTUNG

Die variable Leistungsvergütung honoriert die eigene Leistung des Mitarbeiters, aber auch die Leistung des Teams. In dieser Form erhält der Mitarbeiter ein Instrument, mit dem er in zweifacher Weise die Höhe seiner variablen Vergütung beeinflussen kann – als Einzelner und als Teammitglied.

» Die individuelle Leistungsvergütung

Tarifmitarbeiter

Die Leistungsbeurteilung erfolgt jedes Jahr im Zeitraum Oktober bis November für das vorangegangene Geschäftsjahr aufgrund dieser fünf Leistungsmerkmale:

- » **Arbeitsqualität**
- » **Arbeitsquantität**
- » **Wirtschaftlichkeit**
- » **Zusammenarbeit/Mitarbeiterführung**
- » **Selbständigkeit/Vielseitigkeit**

Diese Leistungsmerkmale sind unterschiedlich gewichtet für Mitarbeiter mit (ab Vorarbeiter/ Gruppenleiter aufwärts) bzw. ohne Führungsfunktion. Die Leistungsbewertung erfolgt in Bewertungsstufen nach einem Punktesystem. Der daraus ermittelte Prozentsatz ist jeweils für das gesamte folgende Kalenderjahr gültig. Diese Variable wird monatlich gezahlt.

Außertarifliche Mitarbeiter

Die Ziele (bis zu drei) im AT-Bereich werden zu Beginn jedes Geschäftsjahres zwischen dem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten vereinbart. Die Leistungsbewertung erfolgt nach vorher festgelegten Zielerreichungsgraden. Diese Variable wird in einer Summe mit dem Dezembergehalt gezahlt.

Höhe der Variablen

Erreicht der Mitarbeiter über alle fünf Leistungsmerkmale die Höchstpunktzahl 100 bzw. im AT-Bereich den maximalen Zielerreichungsgrad 100 %, so erhält er für diesen Anteil die maximale variable Leistungsvergütung in Höhe von 4 % seiner Grundvergütung. Die Leistungs-

Bewertungsstufen der individuellen Leistungsvergütung (je Leistungsmerkmal)

bei einer:	entspricht			liegt	
	teilweise	im Großen und Ganzen	entspricht	über	deutlich über
	den Anforderungen				
10-Punkte-Beurteilung	0 – 2	3 – 4	5 – 6	7 – 8	9 – 10
15-Punkte-Beurteilung	0 – 3	4 – 6	7 – 9	10 – 12	13 – 15
20-Punkte-Beurteilung	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 20
25-Punkte-Beurteilung	0 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 25
30-Punkte-Beurteilung	0 – 6	7 – 12	13 – 18	19 – 24	25 – 30

■ z. B. für Mitarbeiter ohne Führungsfunktion

Von der Kennzahl bis zur Auszahlung

vergütung setzt erst ein, wenn 30 Punkte bzw. 30% Zielerreichungsgrad überschritten werden. Sollte der Mitarbeiter mit der Bewertung seiner individuellen Leistung nicht zufrieden sein, hat er die Möglichkeit, bei der Personalabteilung oder dem Betriebsrat Widerspruch einzulegen. Über den Widerspruch entscheidet eine paritätisch besetzte Kommission.

» Die kollektive Leistungsvergütung

Die kollektive Leistungsvergütung eröffnet jedem Mitarbeiter die Chance, von der Leistung seines Teams zusätzlich zu profitieren. Für alle Teammitglieder gelten die gleichen Regeln. Als Bewertungsbasis für die Leistungsvergütung dienen die betriebs- und abteilungsbezogenen Kenngrößen:

- » **Produktivität**
- » **Qualität**
- » **Effizienz**

Grundlage für die Leistungsvergütung sind Kenngrößen, die nach den drei Tätigkeitsfeldern Produktion, Instandhaltung und Verwaltung unterschiedlich definiert sind. Die Vorgaben (Sollzahlen) werden in der Regel aus den Kenngrößen der vorangegangenen drei Geschäftsjahre ermittelt. Monatlich werden diese Vorgaben mit den tatsächlich erreichten Zahlen verglichen (Soll-/Ist-Vergleich). Eine Vergütung erfolgt, wenn das Soll überschritten wird. Erreicht das Team die vorgegebenen Höchstwerte, erhält jedes Team-Mitglied die maximale Leistungsvergütung von 4% seiner Grundvergütung. Diese Variable wird monatlich gezahlt.



Betrieb/Abteilung

Ist-Zahlen



Buchhaltung

Soll-/Ist-Vergleich – %-Ermittlung



Entgeltabteilung

Errechnung Geldbetrag



Monatliche Auszahlung

Mitarbeiter



Aushang

DIE VARIABLE ERFOLGSVERGÜTUNG



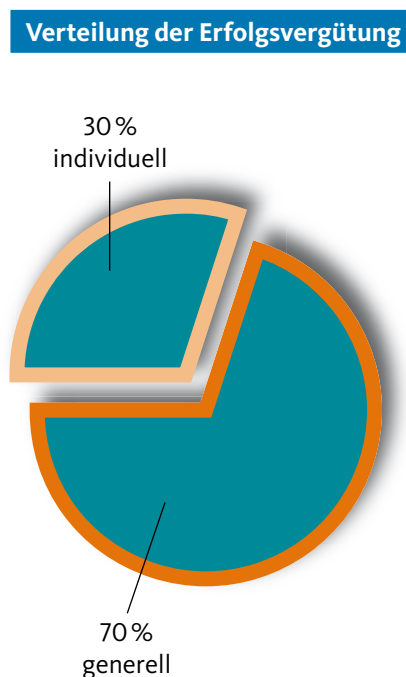
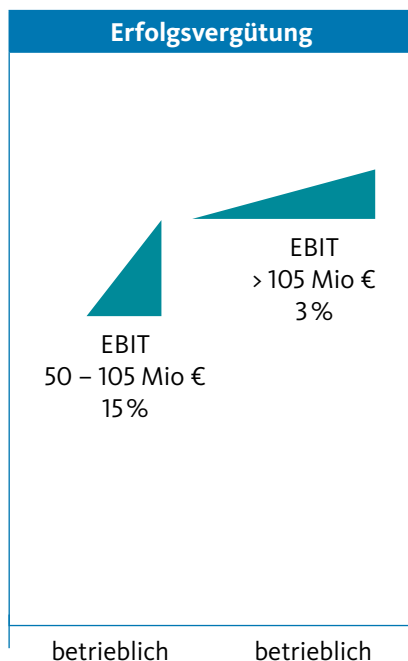
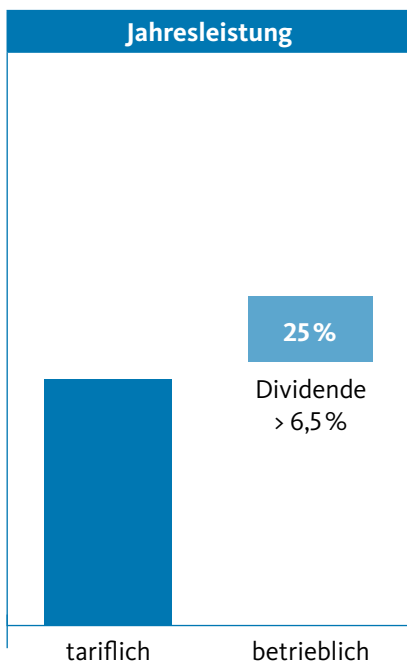
Qualitätsprodukte sind die Quelle des Erfolgs.

Das **EBIT** (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) des Geschäftsjahres der **Aurubis AG** bestimmt die Höhe der Erfolgsvergütung. Diese besteht aus zwei Stufen:

- » Liegt das EBIT zwischen 50 und 105 Millionen EURO, so werden 15 % des über 50 Millionen EURO liegenden Betrages an die Mitarbeiter ausgeschüttet
- » Überschreitet das EBIT 105 Millionen EURO, so werden zusätzlich 3 % des darüber liegenden Betrages an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Berechnungsbasis für den auf den einzelnen Mitarbeiter entfallenden Anteil ist seine Grundvergütung mal zwölf.

Die Auszahlung erfolgt zu 70 % für alle Mitarbeiter nach gleichen Maßstäben und zu 30 % nach der individuellen Bewertung

Die Erfolgsvergütung wird einmal jährlich im Monat der Hauptversammlung, frühestens jedoch im April ausgezahlt. Außerdem erhält der Mitarbeiter im darauf folgenden November eine zusätzliche Jahresleistung, deren Höhe dividendenabhängig ist.





Gute Teamarbeit lohnt sich: Mitarbeiter im Stranggusslager.

Kennzeichnend für das Vergütungssystem ist, dass die Mitarbeiter monatlich über die tatsächlich erreichten Kennzahlen und den Prozentsatz für die kollektive Leistungsvergütung informiert werden. Mit standardisierten Aushängen, die monatlich neu erstellt und an Informationstafeln bekannt gemacht werden, erhalten die Mitarbeiter die wesentlichen Angaben zu dem Verlauf der Kennzahlen ihrer Bereichsabteilung.

Der Mitarbeiter soll verstehen,

- » wofür die kollektive Leistungsvergütung grundsätzlich gezahlt wird
- » wie sich Änderungen in der Produktivität, Effizienz und Qualität auswirken

Kollektive Leistungsvergütung



April 2009

.....anlage/Produktion

Kennzahlen P 220

Auszahlung

Produktivität

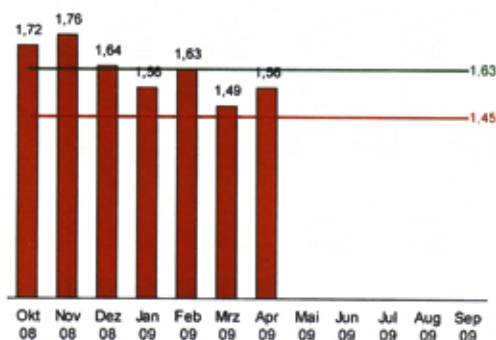
gemessen in:

- Gute Produktion
Mitarbeiterstunden

- 10.000,00 t
6.410,00 h

=> 1,56

Vergütung ab: 1,45
Maximum bei: 1,63



0,37 %

Qualität

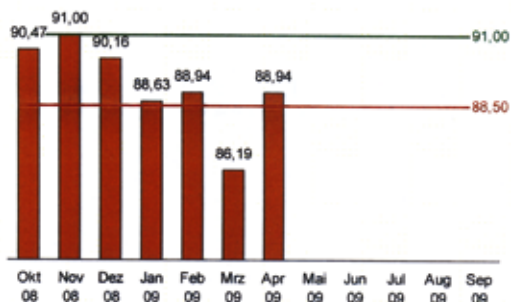
gemessen in:

- Gute Produktion
Eintrag

- 10.000,00 t
11.243,00 t

=> 88,94

Vergütung ab: 88,50
Maximum bei: 91,00



0,11 %

Effizienz

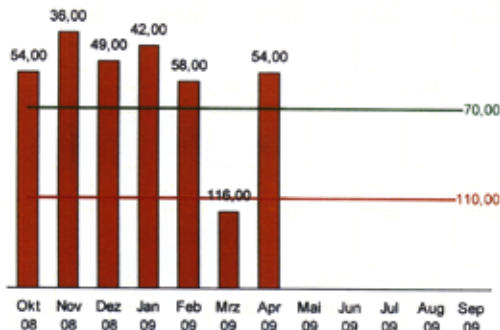
gemessen in:

- Bruchbestand

- t

=> 54,00

Vergütung ab: 110,00
Maximum bei: 70,00



1,33 %

zusätzliche Vergütung für kollektive Leistung im Monat Mai

= 1,81 %

[% vom Grundentgelt]

Die Mitarbeiter können leicht erkennen und verfolgen, wie „ihre“ Kennzahlen formal aufgebaut, gemessen oder berechnet werden und welche Entwicklung die Kennzahlen nehmen.

Produktivität

Produktivität ist die im Monat ausgebrachte gute Produktion zu Mitarbeiterstunden.

- » Gute Produktion ist hier die Summe der nach Qualitätsprüfung freigegebenen Produktformate in Gewichtseinheit „Tonnen“
- » Mitarbeiter- oder Personalstunden sind hier die real, direkt geleisteten und erfassten Stunden der eigenen plus fremden Mitarbeiter

Die Produktivitätskennzahl entwickelt sich dann positiv, wenn bei relativ unveränderten Personalstunden eine größere Menge gute Produktion ausgebracht wird, oder bei gleicher bis verringerter guter Produktion dann auch eine Anpassung bei den Personalstunden vorgenommen wird.

Je mehr verkaufsfähige Produkte unter gleichen Bedingungen (hier: gleicher Personalaufwand) produziert werden, desto höher die Produktivitätskennzahl.

Qualität

Qualität ist die im Monat ausgebrachte gute Produktion zu Eintrag (Ofenbesetzung).

- » Gute Produktion, s. o.
- » Ofenbesetzung sind die eingetragenen gesamten einzuschmelzenden reinen Cu-Vorstoffe wie Kathoden, Bruch, Späne u. a. in Gewichtseinheit „Tonnen“

Die Qualitätskennzahl entwickelt sich positiv,

je größer der prozentuale Anteil der ausgebrachten guten Produktion an der gesamt eingetragenen, eingeschmolzenen Kupfermenge ist.

Je höher die gute Produktion im Vergleich zur eingeschmolzenen Kupfermenge, desto höher die Qualitätskennzahl.

Effizienz

Effizienz wird gemessen an dem im Monat vorhandenen Bruchbestand, d. h. Produktformate in Gewichtseinheit „Tonnen“, die aufgrund von Qualitätsübergängen, Ausschuss o. ä. nicht an die Kunden ausgeliefert werden. Die Effizienzkennzahl entwickelt sich positiv bei abnehmendem Bruchbestand, d. h. bei schneller effektiver Rückführung von Bruch in den Schmelzprozess oder anderer Verwendung zur Wertschöpfung.

Je schneller Bruch wieder verarbeitet wird, desto höher die Effizienzkennzahl.

Vorgaben

Die Vorgaben der Kennzahlen, die für die Zahlung der kollektiven Leistungsvergütung maßgebend sind, werden als absolute Wertzahlen und als rote und grüne Kennlinie im Diagramm angezeigt. Die Vorgaben, also die Kennzahl für „Vergütung ab“ und „Maximum bei“ werden nach den ermittelten Zahlen der letzten drei Geschäftsjahre berechnet und jährlich angepasst.

Vergütung

Eine Leistungsvergütung erfolgt, wenn die Monats-Kennzahl (Ist) die maßgebliche Vorgabe-Kennzahl (Soll) überschreitet. Das sind zur Zeit max. 1,33 % pro Kennzahl, bezogen auf die drei Kennzahlen zusammen max. 4 %. Die Summe der Prozentsätze wird monatlich auf die Grundvergütung gezahlt.

DIE INDIVIDUELLE LEISTUNGSVERGÜTUNG – DAS MITARBEITERGESPRÄCH



Basis für den Erfolg: Das Mitarbeitergespräch.

Unverzichtbarer Bestandteil des Vergütungssystems ist das Mitarbeitergespräch. Es ist für die Gestaltung und den Erfolg der täglichen Arbeit entscheidend. Als ein für alle Belange des Arbeitsalltags offenes Gesprächsforum stellt es sicher, dass der Mitarbeiter seine Beurteilungsmerkmale kennt und weiß, worauf es bei seiner Tätigkeit ankommt. Von besonderer Bedeutung ist das Mitarbeitergespräch für die jährliche Leistungsbewertung bzw. die Erläuterung der Beurteilungsergebnisse. Es ist dabei Rückschau und Vorschau zugleich. Der Mitarbeiter erhält eine Rückmeldung über das vergangene Jahr und erarbeitet mit seinem Vorgesetzten gemeinsam die Ziele für die Zukunft. Gleichzeitig wird aufgezeigt, wie der Mitarbeiter seine Leistung verbessern kann und wo eventuell Leistungsdefizite liegen. Der Mitarbeiter sollte sich dabei nicht scheuen, die Einschätzung seiner Leistung kritisch zu hinterfragen. Der

Dialog bietet außerdem die Chance, den einzelnen Mitarbeiter zu fördern und seine berufliche Entwicklung mit geeigneten Maßnahmen zu unterstützen.

Zur Leistungsbeurteilung werden definierte Leistungsmerkmale verwendet.

Die Leistungsmerkmale sind:

- » wichtig für die auszuführende Tätigkeit, den Arbeitseinsatz
- » durch den Vorgesetzten/Bewerter beobachtbar
- » durch den Mitarbeiter beeinflussbar

Die Leistungsmerkmale werden in Beurteilungstufen mit Punkten bewertet.

Leistungsmerkmal	Definition	Beispiele/Argumentationshilfen
1. Arbeitsqualität	Bewertet wird die Güte der Arbeitsausführung. Zu berücksichtigen ist die Häufigkeit, die Schwere von Fehlern und Beanstandungen. Unter Güte der Arbeitsausführung wird auch die Einhaltung von unmittelbaren Arbeitsanweisungen und die Genauigkeit ihrer Durchführung verstanden.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fehlerfreiheit/Ausschuss; Termintreue ➤ Güte der Arbeitsausführung ➤ Kennen der Produktionsabläufe ➤ Entscheidungsverhalten ➤ Übersicht/Organisationsvermögen/Planungssicherheit ➤ Einhalten von Arbeitsanweisungen ➤ Sicherheitsverhalten ➤ Überzeugungsfähigkeit ➤ Ausdruckvermögen (mündlich/schriftlich)
2. Arbeitsquantität	Bewertet wird das Ergebnis einer zügigen und zweckmäßigen Arbeitsweise, das in Wirksamkeit der Anstrengung und/oder des Arbeitstempos zum Ausdruck kommt.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsmenge; Arbeitstempo ➤ Auslastung/Wirksamkeit ➤ Zielgerichtetes, zweckmäßiges Handeln ➤ Belastbarkeit/Ausdauer ➤ Intensität/Zeitausnutzung
3. Wirtschaftlichkeit	Bewertet wird der kostenbewusste, verantwortungsvolle und effiziente Einsatz und Umgang mit Energie, Materialien, Werkzeugen, anvertrautem Gerät und der Arbeitszeit.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Arbeitsplanung/-durchführung ➤ Kostenbewusstsein/-verhalten ➤ Umgang mit Verarbeitungs-/Hilfs- und Betriebsstoffen ➤ Ausnutzung der Arbeitszeit ➤ Energiebewusstsein ➤ Arbeitsmethoden verbessern
4. Zusammenarbeit/ Mitarbeiterführung	<p>Bewertet wird Art und Intensität der betrieblichen Zusammenarbeit auf allen Ebenen und des Umgangs miteinander, wie z. B. die Bereitschaft zur Teamarbeit, Weitergabe von Informationen, Erfahrungen und Anregungen.</p> <p>Bei der Mitarbeiterführung werden die fachliche und persönliche Überzeugungs- und Kritikfähigkeit, das Motivationsverhalten, die Vorbildfunktion und das Durchsetzungsvermögen bewertet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zuverlässigkeit/Verlässlichkeit ➤ Informationsaustausch/Kommunikation ➤ Einsatzbereitschaft ➤ Hilfsbereitschaft/Kollegialität ➤ Verhalten gegenüber Vorgesetzten/Kollegen/Mitarbeitern/Kunden ➤ Umgangsformen/Einhalten von Regeln ➤ Ansprechbarkeit; Arbeitsklima beeinflussen ➤ Teamarbeit/gemeinsame Lösungsfindung/Konfliktverhalten; Vorbildfunktion ➤ Kritikfähigkeit/Konfliktbewältigung ➤ Motivationsfähigkeit/Überzeugungsfähigkeit ➤ Überwachung/Durchsetzung von Arbeits-, Betriebs- und Sicherheitsanweisungen
5. Selbständigkeit/ Vielseitigkeit	Bewertet wird die Fähigkeit, die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen situations- und aufgabengerecht zu erfüllen.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eigenständiges Handeln ➤ Eigeninitiative; Flexibilität; Kreativität ➤ Vielfältige Einsetzbarkeit/Vertretungen ➤ Zusätzliche Verantwortungsübernahme ➤ Aus- und Fortbildungswilligkeit/Lernbereitschaft

Zur Leistungsbeurteilung werden definierte Leistungsmerkmale verwendet.

Die Leistungsmerkmale sind: ➤ **wichtig** für die auszuführende Tätigkeit und den Arbeitseinsatz
 ➤ durch den Vorgesetzten/Bewerter **beobachtbar**
 ➤ durch den Mitarbeiter **beeinflussbar**

Die Leistungsmerkmale werden in Beurteilungsstufen mit Punkten bewertet.

VERTRAULICH

LEISTUNGSBEURTEILUNGSBOGEN

Name, Vorname <i>Muster, Max</i>	Pers.Nr. <i>5999</i>	Betrieb/Abteilung <i>Rohhütte</i>	Arbeitsplatzbezeichnung, Tätigkeit, Funktion <i>Ofenmann</i>
		Bewerter/in <i>Meistermann</i>	ohne/mit Führungsfunktion (FüF)

Leistungsmerkmal		B-Stufe ohne FüF	Bewertung/Punkte mit FüF	
1. Arbeitsqualität		20	15	10
Bewertet wird die Güte der Arbeitsausführung. Zu berücksichtigen ist die Häufigkeit, die Schwere von Fehlern und Beanstandungen. Unter Güte der Arbeitsausführung wird auch die Einhaltung von unmittelbaren Arbeitsanweisungen und die Genauigkeit ihrer Durchführung verstanden.	1	0-4	0-3	
	2	5-8	4-6	
	3	9-12	7-9	
	4	13-16	10-12	
	5	17-20	13-15	
2. Arbeitsquantität		20	10	16
Bewertet wird das Ergebnis einer zügigen und zweckmäßigen Arbeitsweise, das in Wirksamkeit der Anstrengung und/oder des Arbeitstempos zum Ausdruck kommt.	1	0-4	0-3	
	2	5-8	4-6	
	3	9-12	5-6	
	4	13-16	7-8	
	5	17-20	9-10	
3. Wirtschaftlichkeit		20	25	12
Bewertet wird der kostenbewusste, verantwortungsvolle und effiziente Einsatz und Umgang mit Energie, Materialien, Werkzeugen, anvertrautem Gerät und der Arbeitszeit.	1	0-4	0-5	
	2	5-8	6-10	
	3	9-12	11-15	
	4	13-16	16-20	
	5	17-20	21-25	
4. Zusammenarbeit/Mitarbeiterführung		20	30	14
Bei der Mitarbeiterführung werden die fachliche und persönliche Überzeugungs- und Kritikfähigkeit, Motivationsverhalten, Vorbildfunktion und Durchsetzungsvermögen bewertet.	1	0-4	0-6	
	2	5-8	7-12	
	3	9-12	13-18	
	4	13-16	19-24	
	5	17-20	25-30	
5. Selbständigkeit/Vielseitigkeit		20	20	16
Bewertet wird die Fähigkeit, die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen situations- und aufgabengerecht zu erfüllen.	1	0-4	0-4	
	2	5-8	5-8	
	3	9-12	9-12	
	4	13-16	13-16	
	5	17-20	17-20	
Summe		100	100	Σ 68

(Summe Punkte* $\frac{68}{70}$ - 30) x Variable 4 % = $2,17$ % individuelle Leistungsvergütung

z. B.: $(\frac{65}{70} - 30) \times 4\% = 2\%$

*) wenn Summe Punkte ≤ 30 , entfällt die Leistungsvergütung

**Erläuterung der Bewertung (s. Beispiele)
Ergebnis des Gespräches (z. B. vereinbarte Maßnahmen)**

**Information
an/Datum**

- Ziel und Zweck der Leistungsbeurteilung besprochen
- Mitarbeiter ist auf mehreren Arbeitsplätzen gut einsetzbar und fühlt sich sicher
- auffallend gut: schnelle, konzentrierte Probenahme
- nicht so gut: Sauberkeit am Arbeitsplatz
- Vervollständigen der Kenntnisse, Verständnis der Produktionsabläufe
- Staubsauger benutzen

**Vorgeschlagene Förderungsmaßnahmen
(z. B. Weiterbildung)**

**Information
an/Datum**

A+F ppt.

Einplanen für Flurkranfahrerausbildung 2. Hbj. 2010

Bearbeitungsvermerk (z. B. weitere Gesprächsteilnehmer)

12.11.2009
Datum (Mitarbeitergespräch)

Muster
z. K. Mitarbeiter/in

Meistermann
Vorgesetzte/r

Verteiler: Original – Personalabteilung
1. Kopie – Betrieb/Abteilungsleiter/in
2. Kopie – Mitarbeiter/in

B/-
z. K. Bereichsleiter

VERTRAULICH
ZIELVEREINBARUNGEN

Name, Vorname	Pers.Nr.	Bereich/Abteilung	für GJ 2009/2010
Muster, Max	9999	Produktbereich	(1.10.-30.09.)

Vereinbarte Ziele

Zieldefinition	Termin (wenn abweichend)	Mess- und Beurteilungskriterien (Ziel gilt als erreicht, wenn...)	Gewichtung (GW)	Zielerreichungs- grad
1. Ziel				
Lieferbereitschaft der Artikel Formdraht ist optimiert		Liefertreue tägl. aufgezeichnet und von 90 % nachgewiesen Artikel Formdraht ist immer verfügbar	40	75
2. Ziel				
Der Leitstand für Walzanlagen ist errichtet und in Betrieb genommen		Abgeschlossene einzelne Projektphasen. Übergabe d. Leitst. im Nov. 2010	40	70
3. Ziel				
Die Job-Rotationsausbildung im IH-Bereich ist durchgeführt		Kennenlernen der Aufgaben von IH-Abteilungen	20	100

Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

zu _____ Ziel: 1. Bis zum 31.03.2010 sind mit der Prod. Kontrolle, Vertrieb
Aufzeichnungsunterlagen erstellt; a. H. dieser Unterlagen ist Nachweis
zu führen.

2. Projektplan und Kostengenehmigung liegen bis 31.12.09 vor

3. Ausbildungsplan mit IH-Leitung abgestimmt

30.10.2009
Datum (Mitarbeitergespräch)

Muster
z. K. Mitarbeiter/in

Meistermann
Vorgesetzte/r

B/-
z. K. Bereichsleiter

Weitere Absprachen, Vereinbarungen oder Ergänzungen

Ziel 2: Zwischenbericht in Monat 06/2010

Überprüfung/Abrechnung

	Zielerreichung (ZE) (Zielerreichungsgrad % -30%)/70%	=	ZE (> = 0,00) *	Bewertung Gewichtung (GW)	BW (ZE x GW)
1. Ziel					
	(75 % -30%)/70% =		64,3	40 %	25,7 %
2. Ziel					
	(70 % -30%)/70% =		57,1	40 %	22,9 %
3. Ziel					
	(100 % -30%)/70% =		100,0	20 %	20,0 %

*) wenn Zielerreichungsgrad < 30 %, dann ZE = 0,00

Σ -Ziele **68,6** x Variable **4** % =
2,74 % individuelle
Leistungsvergütung

6.11.2010
Datum (Mitarbeitergespräch)

Muster
z. K. Mitarbeiter/in

Meistermann
Vorgesetzte/r

Verteiler: Original – Personalabteilung
1. Kopie – Betrieb/Abteilungsleiter/in
2. Kopie – Mitarbeiter/in

B/-
z. K. Bereichsleiter



Kupferrundbarren



Stranggussprodukte

Vorbereitung des Gesprächs

» Vorgesetzter

Während des einjährigen Beurteilungszeitraumes sollen die Tätigkeit, der Arbeitseinsatz und typische Verhaltensweisen kontinuierlich beobachtet werden. Die Fakten sollen notiert werden. Zum Termin sollte ca. 14 Tage vorher schriftlich eingeladen werden. Dabei sollten Zeit, Ort und Dauer (ca. 30–60 Minuten) bestimmt werden. Es ist wichtig, für angenehme,

störungsfreie Gesprächsbedingungen zu sorgen und den Gesprächsablauf gut zu planen. Was soll mit dem Gespräch erreicht werden? Was werde ich, was wird der Mitarbeiter ansprechen? Die Beurteilungsformulare aus dem rückliegenden Beurteilungsdurchgang (Kopie) und für den neuen Beurteilungsdurchgang (leeres Original) sollten bereitgehalten werden.

» Mitarbeiter

Gesprächsziel feststellen: Was soll mit dem Gespräch erreicht werden? Habe ich meinen Vorgesetzten verstanden? Was wird er ansprechen? In welcher Weise bin ich durch die Leistungsbeurteilung sowie das Ergebnis des Mitarbeitergesprächs betroffen und welche Folgerungen ergeben sich? Was sind meine Interessen? Was will ich dazu noch wissen? Wo benötige ich noch Rat und Hilfe? Was will ich auf jeden Fall von mir aus ansprechen? Das Anfertigen von Notizen kann hierbei sehr hilfreich sein.

Ablauf des Gesprächs

» Vorgesetzter und Mitarbeiter

Im Gespräch werden die Beurteilung, die Ziele und Zielereichung erörtert und erläutert. Die Arbeitsergebnisse und der Erfolg der Tätigkeit sollten im Mittelpunkt des Gesprächs stehen. Ebenso sollten Abweichungen offen besprochen werden und daraufhin Ursachen von Erfolg und Misserfolg gemeinsam ermittelt werden. Auf Basis der Ergebnisse und deren Bewertung werden gemeinsam Maßnahmen für Verbesserungen, künftige Aufgaben und Ziele festgelegt. Wie können Erfolge vermehrt und Misserfolge verhindert werden? Die Vorstellungen und Interessen der persönlichen beruflichen Förderung und Weiterentwicklung sollen gemeinsam benannt und geplant werden.



**Miteinander erfolgreich arbeiten:
Für ein vertrauensvolles Gespräch muss sich jeder Zeit nehmen – Mitarbeiter und Vorgesetzte.**

Auch sollten kritische Punkte in Führung und Zusammenarbeit angesprochen werden. Die Beurteilung und der wesentliche Inhalt des Mitarbeitergesprächs ist im Aufzeichnungsbogen schriftlich festzuhalten. Dieser Bogen ist durch den Vorgesetzten und Mitarbeiter gemeinsam zu unterschreiben. Kopien werden als Arbeitsunterlage für die Gesprächsteilnehmer angefertigt.

Nachbereitung des Gespräches

» Vorgesetzter und Mitarbeiter

Der Original-Aufzeichnungsbogen wird dem nächsthöheren Vorgesetzten zur Kenntnis gegeben. Danach wird dieser an die Personalabteilung weitergegeben. Die Aufzeichnungsbögen sind grundsätzlich unter Verschluss aufzubewahren.

Die Gesprächsteilnehmer sollen die Ergebnisse als Basis für die kommenden Aufgaben sehen und entsprechende Folgerungen ziehen. Für die Realisierung von vereinbarten Maßnahmen und Terminen ist zu sorgen, z. B. :

- » Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen
- » Verbesserung von Arbeitsmitteln und -abläufen
- » sonstige Absprachen



Altkupfer



Anodengießrad



Vierkantbarren

Arbeitsgruppe

Besteht aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche, die die Entwicklung des Vergütungssystems begleiten.

Aufzeichnungsbogen

Dokumentiert Ergebnisse der Leistungsbeurteilung und wesentliche Inhalte des Mitarbeitergesprächs (s. Formulare).

Erfolgsvergütung

Übertarifliche variable Zulage, die aus der Unternehmenskennzahl EBIT (Ergebnis vor Zinsen und Steuern) abgeleitet wird.

Fixum

Übertariflicher Bestandteil, der sich aus der Überführung des bisherigen in das neue System ergibt bzw. einzelvertraglich festgelegt ist.

Grundvergütung

Tariflich festgelegter Entgeltsatz inkl. Entgeltgarantie bzw. vertragliches Monatsgehalt im außertariflichen Bereich.

Kenngößen

Definierte Bewertungskriterien, die Basis für die kollektive Leistungsvergütung sind, betriebs- bzw. abteilungsbezogen:

- » **Produktivität:** Ergiebigkeit, Leistungskraft der betrieblichen Einsatzfaktoren
- » **Qualität:** Güte, Beschaffenheit eines Produktes oder einer Leistung
- » **Effizienz:** Wirksamkeit, Wirkungsgrad eines Arbeitsprozesses

Kommission

Paritätisch besetzt aus je zwei Mitgliedern der Personalabteilung und des Betriebsrates, begleitet u. a. die Umsetzung der Betriebsvereinbarung, klärt Fragen, die mit der Anwendung und Auslegung der Betriebsvereinbarung zusammenhängen.

Leistungsmerkmale

Grundlage der individuellen Leistungsbeurteilung in Bewertungsstufen nach einem Punktesystem:

- » **Arbeitsqualität:** Güte der Arbeitsausführung, Häufigkeit und Schwere von Fehlern und Beanstandungen, Einhaltung von unmitteibaren Arbeitsanweisungen und Genauigkeit ihrer Durchführung
- » **Arbeitsquantität:** Ergebnis einer zügigen und zweckmäßigen Arbeitsweise, u. a. Arbeitsmenge, -tempo/Auslastung/Wirksamkeit/ Belastbarkeit/Ausdauer
- » **Wirtschaftlichkeit:** Kostenbewusster, verantwortungsvoller und effizienter Einsatz und Umgang mit Energie, Materialien, Werkzeugen, anvertrautem Gerät und der Arbeitszeit
- » **Zusammenarbeit/Mitarbeiterführung:** Art und Intensität der betrieblichen Zusammenarbeit auf allen Ebenen und des Umgangs miteinander, z. B. Bereitschaft zur Teamarbeit, Weitergabe von Informationen, Erfahrungen und Anregungen
- » **Selbstständigkeit/Vielseitigkeit:** Fähigkeit, die unterschiedlichen Arbeitsanforderungen situations- und aufgabengerecht zu erfüllen
- » **Leistungsvergütung:** Übertarifliche, variable Zulage, die sich aus einem individuellen und einem kollektiven Anteil zusammensetzt

Mitarbeitergespräch

Zentraler Bestandteil des Vergütungssystems. Dialog zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zur jährlichen Leistungsbeurteilung/Zielvereinbarung, dient u. a. dem Erarbeiten gemeinsamer Maßnahmen für die berufliche Zukunft des Mitarbeiters.

Zielvereinbarung

Instrument zur Bestimmung der individuellen Leistungsvergütung der AT-Mitarbeiter (Zielvereinbarungsbogen s. Formulare).

Impressum

Wenn Sie mehr Informationen wünschen, wenden Sie sich an:

Aurubis AG, Hovestraße 50, 20539 Hamburg

Telefon: 040 7883-0

Telefax: 040 7883-2255

info@aurubis.com

www.aurubis.com

Personalreferenten

Benjamin Laatzen Tel. 040 7883-3747

Hillka Riebesell Tel. 040 7883-3236 u.
02306 108-255

Andre Scharnberg Tel. 040 78 83-3600

Betriebsrat

Hamburg Tel. 040 78 83-3214 u.

Lünen Tel. 02306 108-243

Konzeption und Gestaltung

Lenz & Schau GmbH Marketing-Agentur

Druck: Kauffeldt & Co.,
print + media solutions

Fotos: Aurubis AG, Matthias Dahl

3. Auflage 2009



Verdienstabrechnung

Bitte sorgfältig aufbewahren!
Gilt als Verdienstbescheinigung.

Abrechnung Monat Jahr	Nr.	Ter- min	Zahlung- monat	Bezahlte Tage	Urlaub genommen	bisher	An- spruch	Rest Vorjahr
04.09/1								
Eintrittsdatum	Steuer Tage	Klasse	Kinder- freibeträge	Kinder	Kirche	bisher	monatlich	Freibetrag jährlich
01.02.	30	3	1,0		eV			
Geburtsdatum	SV- Tage	Beitrags- Gruppe	PV Ber.	K N	St-V KVdR	Zus. SV	Kranken- kasse	Versicherungs-Nr.
06.09.	30	1111	1				379	19003
Abteilung	Bank							
30								
Kostenstelle	Konto-Nr.		BLZ					
			30020900					
Lohn-/Gehaltsgruppe	E							

Fragen zur Verdienst-
abrechnung? --> [naportal](#)
[SiteMap](#) [Personal](#)

Bezeichnung	Lohnart	Zeit	Prozent	Faktor	Betrag	ST-SV frei	ab Mon. 01
Monatsgrundentgelt	150						2785,00
Erschwerniszulage	163						116,00
Ind. Leistung	172		286				80,00
Koll. Leistung	173		345				96,50 I171
Fixum	174						103,00
Basis Entgelt	239						3180,50

Gesamtentgelt	240			3.18050			
Zus. Urlaubsgeld	514	3000 TG			61350		
Erfolgsvergütung	600			5.80958			
VWL AG-Anteil	660				3988		

Gesamtbrutto	699			9.64346 *			1980379
Gestztl. Gesamtbrutto	700					9643,46	
Lohnsteuer	710			1.94600-		187,16-	301099
davon Einmalbezug	711					1634,00-	
Kirchensteuer	720			16390-		163,90-	22612
davon Einmalbezug	721					147,06-	
Solidar. Zuschlag	730			9490-			11366
davon Einmalbezug	731					89,87-	
Krankenversicherung	740		820	41183-	Argb.	1097,41	123262
davon Einmalbezug	741		820			147,76-	
Rentenversicherung	750		995	95953-	Argb.	1972,20	197220
davon Einmalbezug	751					639,10-	
Arbeitslosenversrg.	770		140	13501-	Argb.	278,75	27875
davon Einmalbezug	771					89,92-	
Pflegeversicherung	782		0,975	4897-	Argb.	146,48	14648
davon Einmalbezug	783					17,57-	

Netto	899			5.88332 *			

Gesetzliches Netto	900					5883,32	
Vermögensbildung	831			4000-			16000
Gewerkschaft	902			2914-			11656
Notgem./Sterbek.	918	700					1350

Summe Be-/Abzüge	955			6914-*			
Überweisung	967			5.81418 *			

Our Copper for your Life



Aurubis AG
Hovestraße 50
20539 Hamburg

Telefon: 040 7883-0
Telefax: 040 7883-2255

info@aurubis.com
www.aurubis.com