

Personalmanagement 3. Semester

1 Industrielle Beziehung (Kasper/Mayrhofer Seiten 565 - 590)

Der Begriff industrielle Beziehungen (Industrial Relations) bezeichnet man die Rahmenbedingungen des politischen Handelns in Wirtschaftsorganisationen. Jede Analyse kollektiven Handelns stellt Macht ins Zentrum ihrer Überlegungen. Also ist kollektives Handeln, tagtägliche Politik (Macht als Rohstoff).

1.1 Einleitung und Begriffserklärung

Unterschiedliche Interessen von Unternehmensleitung und Arbeitnehmern führen häufig zu komplexen Entscheidungssituationen und längerfristig angelegten Prozessen. Ein Konflikt entsteht dann häufig in Krisensituationen.

Die Festlegung von Arbeitsbedingungen und Lohnтарifen werden zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber ausgehandelt. Doch im Arbeitsvertrag werden keine Konkretisierungen gemacht wie: Wer arbeitet wann, wie lange, an welchem Platz, mit wem, in welcher Intensität und mit welchem Ergebnis? Unterschiedliche Institutionen und Verfahrensweisen haben sich zum Schutz der Arbeitnehmerrechte gebildet.

1.2 Interessenlagen der betrieblichen Akteure

Konflikte im Betrieb beruhen auf Interessenlagen von Arbeitnehmer und Management. Schlimm wird es bei Nullsummenspielen, wenn der Gewinn einer Seite automatisch zum Verlust der anderen führt. Interessensbereiche der Beschäftigten (Subjektive Interessen):

- Arbeitsverhältnis
- Belastung / Beanspruchung / Gesundheit
- Arbeitsinhalt / Qualifikation / Persönlichkeit
- Herrschaft / Kontrolle / Kommunikation
- Entlohnung / abgeforderte Arbeitsergebnisse
- Beteiligung / Interessensvertretung

Objektive Interessen der Beschäftigten:

- Sicherer Arbeitsplatz
- Angemessener Lohn
- Erhaltung der Arbeitskraft
- Entfaltung der Qualifikationen
- Mitwirkung in betrieblichen Entscheidungsprozessen
- Enttaylorisierung des Arbeitsprozesses
- Entfaltung sozialer Beziehungen im Arbeitsprozess
- Gesellschaftliche Anerkennung

Es gibt Konstellationen im Unternehmen in denen sich diese Interessen decken oder ergänzen, aber meist geht man von einer konfliktären Situation aus. Denn das Hauptziel einer privaten Unternehmung ist die Erzielung von hohem Gewinn, wodurch die Beschäftigten bei den Forderungen beeinträchtigt werden.

Betriebsinteressen → Vorhandene knappe Ressourcen müssen optimal genutzt, die Konkurrenzfähigkeit erhalten, die Produktionsbedingungen stabilisiert, die Kosten minimiert und die betriebliche Herrschaftsstruktur gesichert werden.

Interessenskonflikt entsteht indem die Steigerung der Betriebskosten nur indirekt (höhere Arbeitszufriedenheit) zu einem besseren Betriebsergebnis führt.

1.3 Der betriebliche Regulierungsrahmen

Die soziale, wirtschaftliche und politische Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen lässt sich in drei Ebenen zuordnen: **Mikroebene** (Betrieb), der **Mesoebene** (sektoraler Arbeitsmarkt) und der **Makroebene** (Gesamtwirtschaft). Hierarchische Verhältnisse bestehen zwischen den Ebenen. Darunter beachtet man Tarifverträge (Kollektivvertrag) und gesetzliche Bestimmungen.

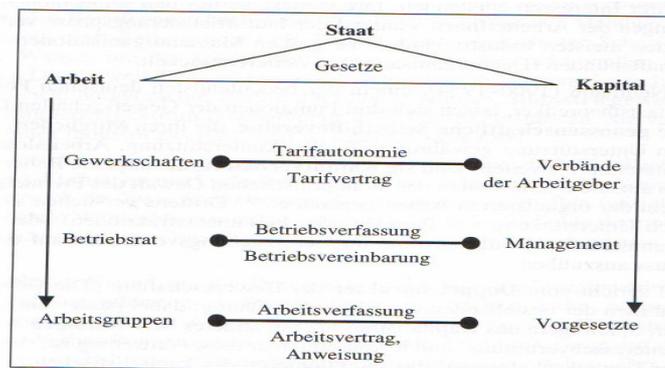


Abbildung 1 Ebenen der industriellen Beziehung in Deutschland

1.4 Institutionen und Instrumente der Interessenregulierung

Sowohl Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber haben ihre Instrumente für die Interessensverfolgung. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände mit dem Machtmittel Streik und Aussperrung, wobei dies als letztes Mittel eingesetzt wird.

Gewerkschaften

Gewerkschaften dienen zum Schutz und Wahrung der Interessen von Arbeiter.

Es gibt drei Funktionen der Gewerkschaften:

1. genossenschaftlicher Selbsthilfeverein: Gewährt den Mitgliedern Unterstützung (Streikunterstützung, Arbeitslosenunterstützung und Rechtsschutz).
2. Kampfverbände: Sie wollen den Arbeitsmarkt beherrschen indem sie die monopolistische Gewalt des Privateigentums der organisierten Arbeit gegenüberstellt.
3. Lobby: Durch Unterstützung der Parteien oder Parlamentsfraktionen (z.B. durch argumentative Einflussnahme im Gesetzgebungsverfahren) auf das staatliche Handeln Einfluss auszuüben.

Arbeitgeberverbände

Hier schliessen sich die Unternehmen zusammen. Als Gegeninstrument benutzen sie die Aussperrung. Darunter ist die Kündigung oder Suspendierung der Arbeitsverträge in betroffenen Betrieben durch die Unternehmensleitung zu verstehen.

Tarifautonomie/Tarifverträge

Die Tarifautonomie ist gesetzlich geregelt und abgesichert. Sie arbeiten mit Gewerkschaften und Arbeitgebern zusammen um die Arbeit- und Entlohnungsbedingungen zu regeln. Eine gut funktionierende, autonome Tarifpolitik der Verbände kann als Voraussetzung für ein konfliktarmes Wirtschaftsleben gelten.

Betriebliche Interessensvertretung

In einigen Ländern wird der Betriebsrat von gesetzlich geregelten Institutionen geprägt. Er übernimmt die Vertretung der kollektiven Interessen und der individuellen Problemen der Arbeitnehmer gegenüber dem betrieblichen Management.

1.5 Konflikt oder Kooperation? – Mikropolitik im Betrieb

Management und Arbeitnehmer, Gruppen von Beschäftigten und einzelne Vorgesetzte, kollektive Interessenvertretungen und Individuen – alle vertreten unterschiedliche Interessen und schliessen manchmal unerwartete Koalitionen untereinander. Alle verfolgen ein eigenes Interesse und nutzen ihre Machtressourcen. Zu vergleichen ist das ganze mit einem Spiel. Der Besitz der Ressource ist nicht notwendig, vorausgesetzt wird ihre Kontrolle und Wissen wie es einzusetzen.

Die Arbeiter haben eigene Machtressourcen, die sie kontrollieren können: Informationen über betriebliche Abläufe, mögliche Leistungsverausgabung und Rationalisierungspotenziale, Möglichkeiten zur Leistungszurückhaltung, Streik und gesetzliche Eingriffsrechte in das Direktionsrecht des Managements (Mitbestimmung).

Macht ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist.

Positive Macht ist, wenn die eigene Situation durch Macht positiv gestaltet wird. Wer über keine Macht verfügt ist dem anderem ausgeliefert.

2 Entlohnung (Kasper/Mayrhofer Seiten 527 - 564)

Vergütung oder Entlohnung bezeichnet man eine monetäre Grösse, die der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber erhält, dafür stellt er ihm seine Arbeitskraft zur Verfügung. Der Lohn dient für den Empfänger als Existenzsicherung. Das Vergütungssystem soll das Verhalten der Arbeitnehmer beeinflussen. Weiter soll beeinflusst werden:

- Entscheidung zum Beitritt und Verbleib in einem Unternehmen
- Fluktuation und Absentismus
- Qualifikation und Personalentwicklung
- Innovation und Verbesserungen u.a.m.

Das Entgelt ist idealerweise an der Leistung des einzelnen Arbeitnehmer gebunden.

2.1 Lohngerechtigkeit

Eine eindeutige Grundlage für die Gestaltung von Vergütungssystemen gibt es ebenso wenig wie unbestrittene Wirkungen bestimmter Anreizformen.

Das erste Problem besteht schon, wenn man sich fragt, wie die Verteilung der erwirtschafteten Erträge des Unternehmens auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital durchgeführt wird. Das bezeichnet man als **absolute Lohngerechtigkeit**. Dabei spielen soziale, historische, politische und philosophische Momente eine grosse Rolle, ebenso die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die jeweils vorhandene Produktivitätssteigerung. Die absolute Lohngerechtigkeit vergleicht man mit Konkurrenten am Arbeitsmarkt, was wiederum die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle oder vorhandene Arbeitnehmer beeinflusst.

Das Personalmanagement konzentriert sich auf die **relative Lohngerechtigkeit**. Diese fragt sich wie die Gesamtlohnsumme auf die einzelnen Arbeitnehmer verteilt werden soll. Historische und soziale Faktoren spielen hier bei der Wertigkeit von Arbeit und Leistung eine Rolle. Die subjektiv empfundene Gerechtigkeit ist ein wichtiger Faktor für die Motivation und Zufriedenheit von Arbeitnehmern.

Bei der Bestimmung der relativen Lohngerechtigkeit müssen zwei Fragen geklärt werden:

- Wahl des Gerechtigkeitskriteriums
- Wahl der Spanne zwischen geringstem und höchstem Lohn

Folgende Gerechtigkeitskriterien stehen im Vordergrund:

- **Anforderungsgerechtigkeit:** Das Entgelt soll der physischen und psychischen Anforderung an eine Person entsprechen. Basis ist die Arbeitsbewertung. Als Mass werden die Arbeitsplätze zueinander angeordnet und bewertet und somit ist die Lohnhöhe als Basis bestimmt.
- **Leistungsgerechtigkeit:** Die Vergütungshöhe entspricht dem relativen Leistungsbeitrag des einzelnen Arbeitnehmers während einer bestimmten Periode. Als Leistungsergebnis kann man beim Akkordlohn von der Stückzahl ausgehen und beim Prämienlohn von der Qualität. Wird die Leistung gemessen aufgrund des Beitrages an der Gesamtzieelerreichung des Unternehmens so wählt man die Erfolgsbeteiligung.
- **Marktgerechtigkeit:** Wie hoch ist die Vergütung in anderen Unternehmen. Das Entgelt wird aufgrund des Marktwertes (Qualifikation) bestimmt. Als Instrument wählt man den Lohnvergleich der Arbeitsmarktforschung.
- **Sozialgerechtigkeit:** Damit die Person sozialpolitische Ziele realisieren kann. Als Instrument spricht man von Sozialleistungen. Die Sozialleistungen können ein positives Anreizinstrument sein, den Arbeitnehmer anzuziehen. Die Mindeststandards werden vom Staat geregelt.
- **Qualifikationsgerechtigkeit:** Als Bemessungsgrundlage der Entlohnungshöhe dient die vom Arbeitnehmer angebotene (formale) Qualifikation und ist unabhängig vom nachgefragten Qualifikationserfordernis des Arbeitsplatzes (relativ).

Bei Entgeltsystemen werden oft die unterschiedlichen Gerechtigkeitskriterien gemischt. Auch die Senioritätsentlohnung kann als leistungsgerecht empfunden werden wie auch als Ausdruck der sozialen Gesinnung. Wiederum können diese hohen Lohnkosten als Argument für die Frühpensionierung dienen und somit abbauen.

3 Grundlohnbestimmung

Der Grundlohn entspricht jenem Teil, der durch die betriebliche oder kollektivvertragliche definierte Lohngruppe bestimmt wird. Unberücksichtigt von den tatsächlichen Leistungen des Arbeitnehmers. Die **anforderungsorientierte Grundlohndifferenzierung** bezieht sich auf die Arbeitsaufgabe und den Arbeitsplatz.

Qualifikationsorientierte Grundlohndifferenzierungen bestehen, wenn die Arbeitnehmer, aufgrund der Qualifikation und unabhängig vom Arbeitsplatz, in eine Lohngruppe eingereiht werden.

3.1 Anforderungsorientierte Grundlohnbestimmungen

Ausschlaggebend für diese Grundlohnbestimmung ist die Anforderung und die zu erwartende Belastung am Arbeitsplatz. In die Arbeitsbewertung kommen:

- Beschreibung der Tätigkeit und Arbeitsanalyse
- Festlegung der Verhältnisse der Anforderungen und Belastungen der Arbeitsplätze untereinander (Bestimmung des Arbeitswertes)
- Die Verhältnisse des Arbeitswertes in monetärer Grösse festlegen (Bestimmung des Lohnsatzes, Eingruppierung in Lohn- und Gehaltsstufen).

Das Ergebnis der Arbeitsanalyse ist die **Arbeitsbeschreibung** ohne jegliche Wertungen.

Die Arbeitsbewertung kann entweder **summarisch** (Anforderungsbündel der Tätigkeit insgesamt und Zuordnung in eine Lohngruppe) oder **analytisch** (Gesamtarbeitsplatz in eine Reihe von Anforderungen und Belastungen zerlegen und einzeln bewerten) vorgenommen werden.

Dritter Schritt ist die Arbeitswerte zu Lohn- oder Gehaltsgruppen zuordnen. Berücksichtigt werden Qualifikation, Verantwortung, Belastung und Umwelteinflüsse. Doch in diesem Verhandlungsprozess hat der Arbeitgeber(-verbände) und Arbeitnehmer(-verbände) einen sehr starken Einfluss.

3.1.1 Arbeitsbewertung für Angestellte

Das summarische und analytische Bewertungsverfahren kann für alle Arbeitsplätze angewendet werden. Doch im Angestelltenbereich ist die Eignung gering. Aufgrund der vielseitigen Angestelltentätigkeit ist das summarische Verfahren nicht gerecht und das analytische legt Schwergewicht auf körperliche Anforderungen und belastende Umgebungseinflüsse. Das meistverbreitete Verfahren der anforderungsorientierten Grundhaltbestimmung für Angestelltentätigkeit ist das **HAY-Verfahren**.

An erster Stelle ist die Erhebung der Stelleninhalte durch Analytiker und Stelleninhaber. Jede Stelle ist mit einem Input und Output verbunden. Als Input zählt vor allem Wissen und als Output Verantwortung und zur Umsetzung ist vor allem Denkleistung notwendig. Die drei Dimensionen werden in weitere Kriterien aufgegliedert (gem. Tabelle)

Bewertungsdimensionen	Kriterien
WISSEN	Sach- und Fachwissen Management-Anforderungen Umgang mit Menschen
DENKLEISTUNG	Denkrahmen Denkanforderung
VERANTWORTUNG	Handlungsfreiheit Art der Einflussnahme Geldgrößenordnungen des Endresultats

Tabelle 1 Das Hay-Schema

Die konkrete Stelle wird an Hand der Kriterien eingestuft. Jedes dieser Kriterien wird in bis zu acht Stufen geteilt. Zur Bewertung existieren komplexe Bewertungstabellen mit Anforderungsstufen auf Basis der Kriterien. Auf dieser Tafel lassen sich die Punktezahlen ablesen, welche den **Stellenwert** bilden (Grundlage der Gehaltseinstufung). Gleiche Vorteile und Nachteile wie das analytische Arbeitsbewertungsverfahren. Weiterer Nachteil ist, dass Bereiche wie „Personalführung“ vernachlässigt werden.

3.2 Grundlohnbestimmung nach Qualifikation

Lange Zeit war die anforderungsorientierte Grundlohnbestimmung dominant. Doch die technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen verlangen dass die Arbeitnehmer flexibel einsetzbar und entwicklungsorientiert sind (Allrounder). Gewerkschaften sind gegen die anforderungsorientierten Grundlohnbestimmung, weil sie zur Rationalisierung der teuren Arbeitsplätze tendiert.

Als Ausweg soll man die Qualifikation, die als wesentlicher Wettbewerbsfaktor gesehen wird, in den Mittelpunkt der Lohnbestimmung stellen. Bezahlt wird auf Grund der Qualifikation zu erwartende Leistungspotenzial einer Person (Potenziallohn).

Gehaltsschema	Voraussetzung
A	Akademischer Abschluss
B	Matura
C, D	Lehrabschluss, Angelernte Tätigkeit
E	Hilfsarbeit

Tabelle 2 Einstufung in das Gehaltsschema

Der Vorteil der Entlohnung nach Qualifikation ist, dass die Beschäftigten zu Qualifizierungsaktivitäten angeregt werden. Qualifiziertes Personal kann gegenüber tätigkeitsbezogener Bezahlung, längerfristig gebunden werden. Problematik besteht jedoch, dass an ein und demselben Arbeitsplatz unterschiedlich eingestufte Arbeitnehmer nebeneinander stehen.

4 Lohnformdifferenzierung

Die Grundlohnbestimmung, in der Anforderung oder Qualifikation gedeckt ist, hat nichts mit der Leistung des einzelnen Arbeitnehmers zu tun. Das Unternehmen ist am Arbeitsverhalten und am Output des Arbeitsprozesses (Leistung) interessiert. Das Unternehmen will Kriterien wie Qualifikation, Flexibilität oder teamorientiertes Verhalten mittels Entgelt belohnen. Dazu bestehen unterschiedliche Lohnformen:

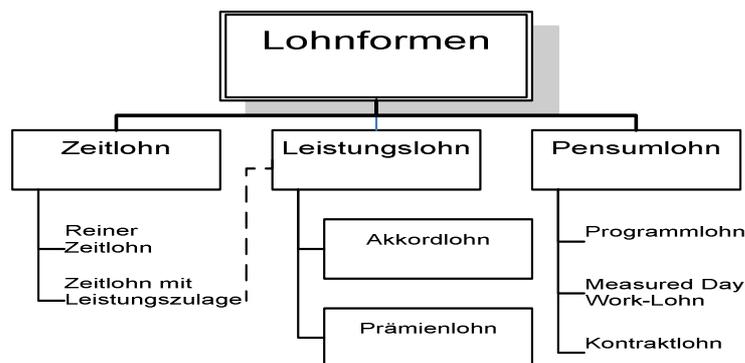


Abbildung 2 Lohnformdifferenzierung

4.1 Zeitlohn

Ausgehend vom Grundgehalt wird beim Zeitlohn pro Zeiteinheit (Stunde oder Monat) eine vorbestimmte und unveränderliche Entlohnung ausbezahlt. Der festgesetzte Grundlohn entspricht den erwarteten Normalleistungen in der entsprechenden Zeiteinheit. Arbeitsspezifische Anforderungen werden häufig durch ein Zulagensystem ausgeglichen (z.B. Schmutzzulage, Nachtschicht etc.).

Man verwendet meistens auch diese Form, dort wo Zeitstudie und die laufenden Kontrolle der Arbeitsleistung unmöglich oder unwirtschaftlich sind.

- Positives:
- Man verzichtet bewusst auf Zeitdruck
 - Sorgfalt, Präzision und Schonung des Geräts ist wichtig
 - Die Berechnung ist sehr einfach
 - Vor allem im Angestellten- und Beamtenbereich verbreitet

Nachteil: - mangelnde Leistungsorientierung (kann man durch Zulagen mildern)

4.2 Leistungslohn

Im Unterschied zum Zeitlohn liegen beim Leistungslohn kurzfristige und objektive messbare Daten zu Grunde.

4.2.1 Akkordlohn

Lange Zeit wurde diese Form in industriellen Arbeiterschaften benutzt. Die Bezahlung einer Arbeitskraft wird linear proportional zur Stückleistung vorgenommen. Die Vorgabezeiten für die Stückleistung sind Grundlagen der Entlohnung. Dafür gibt es ein REFA-Verfahren für die Zeitermittlung mittels Fremdaufschreibung durch einen Arbeitsstudienfachmann. Für die Bestimmung des Akkordlohnes gibt es den **Geldakkord** (Akkordlohn = Menge x Geldsatz wobei Geldsatz = (Akkordrichtsatz/60min) x Vorgabezeit) und den **Zeitakkord** (Akkordlohn = Menge x Vorgabezeit x Minutenfaktor wobei Minutenfaktor = Akkordrichtsatz/60min.).

4.2.2 Prämienlohn

Setzt sich aus einem Grundlohn und einer Prämie (leistungsbezogener Teil) zusammen. Vorteil: mehr Gestaltungsspielraum.

Besondere betriebliche Ziele mittels Prämienentlohnung fördern. Festgelegt werden muss die prämienschuldige Leistungsspanne, die minimalen und maximalen erwartete Leistung. Ebenfalls muss die Prämienhöhe festgelegt werden, welche den minimalen und maximalen Geldbetrag angibt. Der Verlauf der Prämienlohnlinie kann proportional, degressiv, progressiv und s-förmig sein.

Proportional: Entlohnung von Mehrleistung, ähnlich Akkordentlohnung

Degressiv: Häufigster Verlauf. Höhere Prämie als im proportionalem Verlauf. Ab einem Punkt sinkt der Leistungsanreiz. Schonung.

Progressiv: Anreiz zur maximalen Leistung. Zuerst kleinere Prämie und ab einem Punkt steigt die Prämie.

S-Förmig: Leistung um den Wendepunkt wird angestrebt. Zuerst kleinere, dann höhere und dann wieder kleinere Prämienentlohnung.

Als Grundlage für den Prämienlohn dient die Quantität oder Qualität. Meistens wird es kombiniert um ein optimales Verhältnis zu erzielen.

4.3 Pensumlohn

Der Pensumlohn bezieht sich auf die zukünftig zu erwartende Leistung (bei Leistungslohnformen geht man von der erbrachten Leistung aus). Zusätzlich zum Grundlohn erhält man für eine Periode ein fixes Pensum, das auf Leistungskennzahlen wie Menge, Qualität, Ersparnis oder Betriebsmittelnutzung beruht. Die Höhe des Pensums wird erst mit einer Zeitverzögerung angepasst. Der Pensumlohn tritt in verschiedenen Varianten wie:

Programmlohn: Verbreitet in der Einzelfertigung. Bei Erfüllung einer Arbeitsaufgabe (Programm) in einer bestimmten Zeit, wird man dafür entschädigt. Bei Nichterfüllung wird der Lohn gekürzt.

Measured Day Work-Lohn: Fester Lohn auf der Basis einer geplanten Tagesleistung. Tagesleistung = vorstrukturierte und gleichmässige Arbeit, die durch Zeiterfassung bestimmt ist. Minderleistung kann zu Konsequenzen führen (ist ein Führungsinstrument).

Kontraktlohn: Vereinbarung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmer während einer bestimmten Zeit (3 Monate) eine bestimmte Leistung zu erbringen, dafür gibt es einen festen Lohn. Nach Ablauf wird ein neuer Kontrakt vereinbart.

5 Betriebliche Erfolgsbeteiligung

Arbeitnehmer werden nach bestimmten festgelegten Regeln am Unternehmenserfolg beteiligt. Zielgruppen können all Beschäftigten oder ein bestimmtes Belegschaftssegment sein. Die Erfolgsbeteiligung wird zusätzlich zum Leistungsentgelt gewährt.

Zielkategorien der Erfolgsbeteiligung sind: personalwirtschaftliche Ziele (Motivation, Loyalität, Partizipation, Fluktuation) und finanzwirtschaftliche Ziele (Verbesserung der Liquidität oder Kapitalausstattung).

Der verteilungsfähiger Gewinn wird zu einem dem „Kapital“ (im Unternehmen) verteilt andererseits den Mitarbeitern. Wenn die Quote des zu verteilenden Gewinns unter der Belegschaft feststeht, wird in der Regel eine Kombination von Gleichheits- (nach Köpfen, alle gleich viel), Leistungs- (Prozentsatz des Jahreslohnes) und Sozialprinzip (Familienstand, Betriebszugehörigkeit und Alter) angewendet.

6 Führungskräfteentlohnung

Der Lohn für die Führungskräfte im Unterschied zu den Arbeitnehmer ist wesentlich höher (Begründung: Einfluss des Managerhandels und den Unternehmererfolg). Ausserdem ist der Gestaltungsspielraum für die Lohnhöhe viel grösser, weil keine arbeits- und kollektivvertragliche Regelungen bestehen sondern basiert auf Einzelverträgen. Der Lohn besteht aus drei Elementen:

- Fixes, anforderungsabhängige Festentgelt
- Variablem, leistungs- und/oder (unternehmens-)erfolgsabhängige Risikoentgelt
- Verschieden Zusatzleistungen wie bspw. Dienstwagen oder betrieblicher Altersversorgung

Formen	Charakteristik
Restricted Stock Option Plans (RSP)	Aktien gewähren (Dividende, Stimmrecht, Sperrfristen); Führungskraft trägt das Kursrisiko/Chance (Verbunden mit Eigeninvestment)
Stock Option Plans (SOP)	Recht gewähren, Aktien während einem bestimmten Zeitraum für einen festgelegten Kaufpreis zu erwerben; Führungskraft wird Aktionär oder realisiert Gewinn bei Kurssteigerung
Stock Appreciation Right Plans (SARP)	Recht gewähren, an der Kurssteigerung der Unternehmensaktien über einen bestimmten Zeitraum teilzuhaben. Führungskraft wird nicht Aktionär.
Phantom Stock Plans (PSP)	Zuteilung fiktiver Aktienanteile, die nach einer Zeit neu bewertet werden. Führungskraft wird nicht Aktionär. Differenzauszahlung in Aktien oder cash. Laufende fiktive Aktienkurerrechnung
Performance Share Plans (PSP)	Anreizsysteme, operative Zielgrössen zu erreichen durch Kopplung mit Aktienkursentwicklung; Gewinn der Führungskraft hängt mit dem Aktienwert und operative Kennzahlen ab.
Performance Unit Plans (PUP)	Wie Performance Share Plan aber anstelle von Aktien werden Beteiligungseinheiten verwendet.
Deferred Compensation Systems (DCS)	Beteiligung an der langfristigen Entwicklung bestimmter operativer Erfolgskriterien; Bildung von Bonusbanken, sukzessive auf mehrere Perioden verteilte (deferred) Auszahlung.

Tabelle 3 Langfristige Vergütungsmodelle für Führungskräfte

Ein Vergütungssystem für Führungskräfte soll eine Motivations-, Selektions- und Koordinationsfunktion erfüllen. Bei Erreichung der Unternehmensziele durch das Vergütungssystem belohnen und schlechte Leistung bestrafen (Motivationsfunktion). Cafeteria-Systeme ermöglichen Motivationswirkungen auf individuelle Bedürfnisse und Präferenzen abzustimmen. Ein möglichst hoher variabler Einkommensanteil motiviert, weil gute Leistung überdurchschnittlich belohnt wird.

7 Betriebliche Sozialleistungen

Betriebliche Sozialleistungen sind alle Leistungen, die ein Unternehmen an die Arbeitnehmer vergütet, die nicht von seiner Arbeit abhängen. Kein direktes Verhältnis zu den Stellenanforderungen und Arbeitsleistung.

Ziele guter Sozialleistungen:

- Erhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation
- Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen
- Leichtere Rekrutierung neuer Arbeitnehmer (gutes Unternehmensimage)
- Verbesserung Betriebsklima
- Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Arbeitnehmer (Integrationsfunktion)
- Verwirklichung des Fürsorge- und Wohlfahrtsgedankens (ethische Motive)
- Nutzung der Steuervorteile für AG und AN

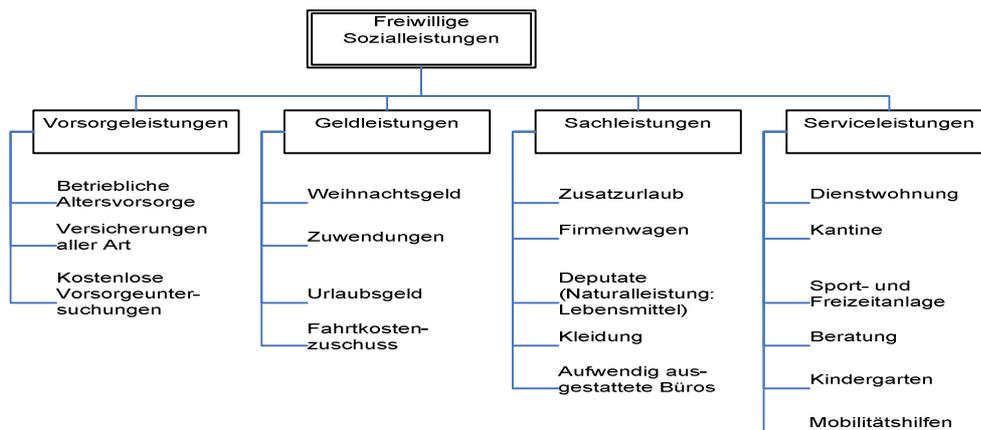


Abbildung 3 Freiwillige betriebliche Sozialleistungen

Im **Cafeteria-System** suchen sich die Arbeitnehmer aus dem mehr oder weniger breiten Angebot ein individuelles „Sozialleistungsmenü“ aus. Sie selber entscheiden von welchen freiwilligen Sozialleistungen sie profitieren möchten. Sie dürfen auch öfters und regelmäßig die Cafeteria besuchen und ein weiteres Sozialleistungsmenü wählen.

8 Aktuelle Trends

In der Praxis werden beobachtet:

Stärkere Betonung des Leistungsprinzips: Leistungsbezogener Anteil wird verstärkt, durch operative Zielvereinbarungen oder messbare Leistungsergebnisse.

Zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung: In Kollektivverträgen werden Rahmenbedingungen festgelegt mit betriebsspezifischen oder einzelvertraglichen Regelungen, wodurch Spielräume geöffnet werden und man rascher reagieren kann.

Vereinheitlichung der Arbeitnehmerkategorien: keine Unterscheidung der Arbeitern und Angestellten mehr was zu einem einheitlichen System der Entgeltfindung führt.

Abnehmende Bedeutung des Akkordlohns: steigende Bedeutung der Qualität im Vergleich zur Produktionsmenge, was zu einem Prämienlohn führt und den Akkordlohn verdrängt.

Strategische Orientierung: Die verstärkte Individualisierung und Flexibilisierung erweitert den entgeltbezogenen Entscheidungsspielraum.

9 Personalhonorierung (Martin Hilb Seite 98 – 131)

Die wichtigsten Ziele der Personalhonorierung

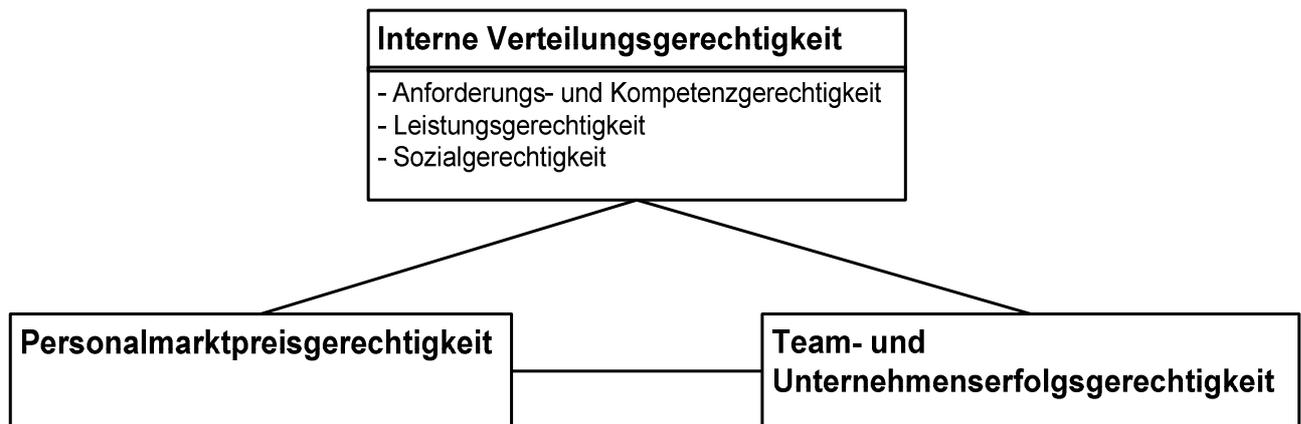


Abbildung 4 magisches Dreieck der Verteilungsgerechtigkeit

Das Konzept bezweckt:

- Auf die Unternehmensvision auszurichten
- Integration von anderen zentralen Personalmanagementkonzepten (Gewinnung, Beurteilung und Entwicklung)
- Eine periodische Erfolgsanalyse aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen des Unternehmens machen

Mit dem Konzept soll der Beitrag der Mitarbeitenden zur Schaffung und Steigerung des Nutzens für

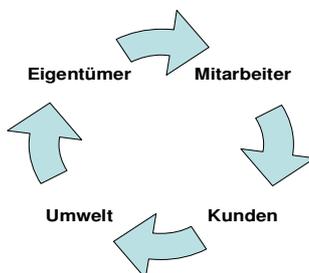


Abbildung 5 Interessensgruppen

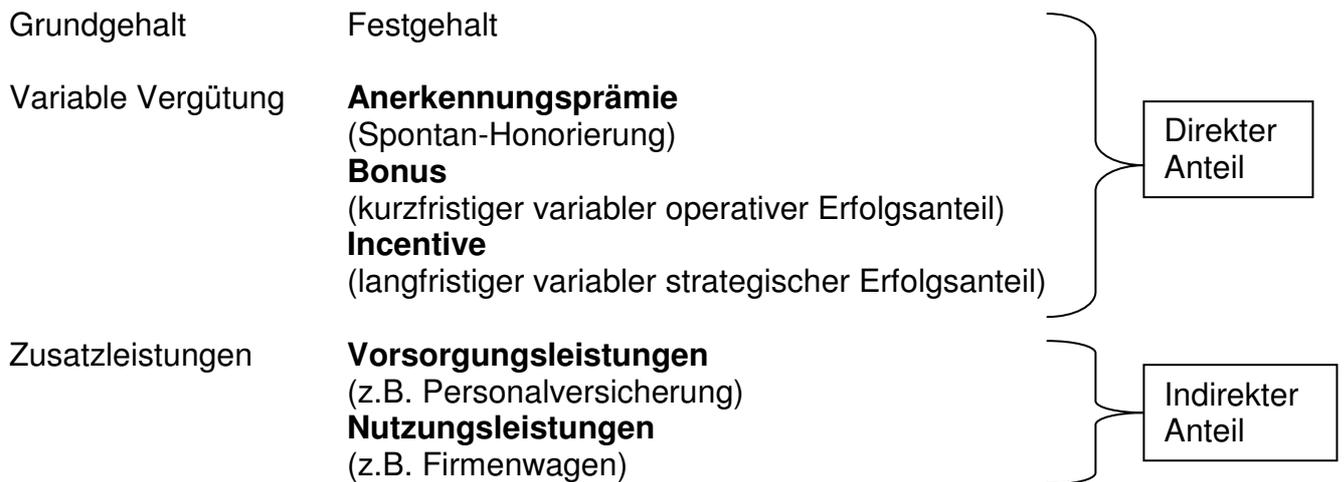
9.1 Strategien

Um das Ziel des „magischen Dreiecks“ zu erreichen, geht man in folgenden Phasen vor:

Phase 1:

Visionsorientierte und konkurrenzfähige Honorierungspolitik entwickeln mit Richtlinien wie:

- Vergütung und Sozialleistungen als steueroptimales Gesamtpaket betrachten und dem direkten Anteil Priorität schenken.
- Die Vergütung soll einige Prozente über dem Vergütungsmarktdurchschnitt sein.
- Die Honorierungspolitik soll nicht -diskriminierend sein (Geschlecht, Religion, Nationalität)



Auswirkungen verschiedener Vergütungskomponenten:

Vergütungselemente \ Personalpolitisches Ziel	Personal-gewinnung	Personal-erhaltung	Personal-motivation
Festgehalt und -gratifikation	Hoch	Niedrig	Niedrig
Spontan-Honorierung außerordentlicher Leistungen (Anerkennungsprämie)	Niedrig	Mittel	Hoch
Kurzfristig variable Vergütung (Bonus)	Hoch	Mittel	Hoch
Langfristig variable Vergütung (Incentive)	Niedrig	Hoch	Mittel
Versorgungsleistungen	Mittel	Hoch	Niedrig
Nebenleistungen	Hoch	Mittel	Niedrig

Abbildung 6 Auswirkungen Vergütungskomponenten

Phase 2

VISIONSGERECHTE VERNETZTE DARSTELLUNG DER AUFBAUORGANISATION (ORGANIGRAMM MIT FOTOS)

Phase 3

Entwicklung eines Funktions- und Kompetenzbewertungskonzepts zur Sicherung der Anforderungs- und Kompetenzgerechtigkeit der Honorierung.

Ziel der Funktionsbewertung ist es, die Anforderungsgerechtigkeit durch **objektive, systematische, visionsgerechte** und **zweckmässige** Bewertung der Stellen sicherzustellen.

Phase 4

Entwicklung und Einführung des 360°-Personalbeurteilungskonzepts (siehe Kapitel 3.2) (aus Sicht der Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kollegen, interne und externe Kunden) um die Leistungsgerechtigkeit der Vergütung zu sichern. Dazu gibt es 7 Stufen.

- Stufe 1: Selbstbeurteilung des MA
- Stufe 2: Fremdbeurteilung des MA durch Vorgesetzten
- Stufe 3: Einsichtnahme des nächsthöheren Vorgesetzten (zur Sicherstellung der Personalentwicklungsmassnahmen)
- Stufe 4: Fremdbeurteilung des MA durch die Geführten
- Stufe 5: Fremdbeurteilung des MA durch Arbeitskollegen
- Stufe 6: Fremdbeurteilung des MA durch interne und externe Kunden

- Stufe 7: auf freiwilliger Basis: Wünsche der Familie an den Arbeitgeber

Phase 5

Ein Sozialleistungsprogramm um bei den verschiedenen Anspruchsgruppen eine periodische Erfolgsanalyse zu machen. Folgende Ziele bei der Sozialleistungsgestaltung gibt es:

- **Soziale Integration des Personals**
(In der Arbeitsgruppe, Abteilung, Unternehmung)
- **Soziale Sicherheit fürs Personal**
(Beschäftigungssicherheit, Personalversicherungen, Gesundheitsschutz, Personalberatung und -betreuung)
- **Soziale Gerechtigkeit zwischen den Mitarbeitenden**
(Gleichbehandlungsgrundsatz wie keine Diskriminierung, Differenzierungsgrundsatz nur nach objektiven Kriterien, Partizipationsgrundsatz wie Mitbestimmung)
- **Soziale Berichterstattung**
Berichterstattung über den gesamten personal- und umweltbezogenen Aufwand und Nutzen (für Geschäftsbericht gegliedert in Teil 1: Produkt- und marktbezogene, Teil 2: Mitarbeiter- und umweltbezogene und Teil 3: Gewinn- und umsatzbezogene)

Phase 6

Periodische Durchführung von Honorierungsumfragen mit relevanten Personalmarktkonkurrenten zur Sicherung der externen Verteilungsgerechtigkeit. Vergleicht wird:

- ähnliche Stelleninhaber
- in genügend vielen Unternehmen
- in der gleichen Grösse
- unter Berücksichtigung der angestrebten Honorierungsmarktposition
- in vergleichbaren Positionen
- in der gleichen Branche
- mit ähnlichem Erfolg

Phase 7

Partizipative Entwicklung bzw. Anpassung der Vergütungsstruktur mit den Linienverantwortlichen der verschiedenen Organisationseinheiten.

Phase 8

Partizipative Erarbeitung folgender an der Vision zu orientierender und aufeinander abzustimmender Anreizkonzepte.

- Konzept zur spontanen Anerkennung ausserordentlicher Leistungen und Verhaltensweisen
- Bonus-Konzept zur Honorierung kurzfristiger operativer Leistungserfolge
- Incentive-Konzept zur Honorierung langfristiger visionsorientierter Leistungserfolge

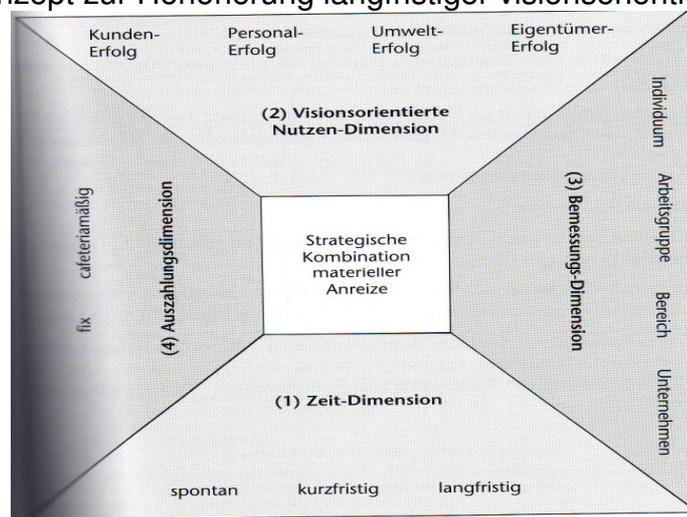


Abbildung 7 Visionsorientierte Kombination materieller Anreize

Phase 9

Entwicklung und Einführung eines Konzepts zur Jahresplanung und –budgetierung der Honorierung (jährliche Neu-Festlegung von Minimal-, Mittel- und Maximalsalärbeträgen).

Phase 10

Über die Honorierungspolitik sollte die Möglichkeit bestehen, dass sich jeder informieren lassen kann und die eigenen Vergütungsbrandbreite erfahren.

Phase 11

Periodische Vergütungsaudits und Erfolgsevaluation der Honorierungspolitik (gem. K. 4.3).

Phase 12

Erarbeitung und Einführung eines Aktionsplanes zur Weiterentwicklung der Honorierungspolitik und –praxis.

9.2 Instrumentarium

Zur Sicherstellung der Leistungsgerechtigkeit der Honorierung werden folgende, gemäss dem Magischen Ziel-Dreieck, Instrumente benötigt:

- (A) Funktions- und Kompetenzbewertungsprogramm zur Sicherung der Anforderungs- und Kompetenzgerechtigkeit.
- (B) Ein visionsorientiertes Sozialleistungsprogramm zur Sicherung der Sozialgerechtigkeit
- (C) Ein umfassendes Vergütungs- und Sozialleistungs-Umfrage-Programm zur Sicherung der Marktpreisgerechtigkeit
- (D) Ein Anreizprogramm zur Sicherung der Unternehmenserfolgsgerechtigkeit
- (E) Ein einfaches und systematisches Planungsprogramm zur Integration der verschiedenen Instrumente.

10 Ganzheitliches Kommunikationskonzept (Martin Hilb Seite 157 – 180)

Neben der Integration der zentralen Module des Ausgangsmodells (Kreislaufkonzept: Personalgewinnung, Personalbeurteilung, Personalarbeit, Personalentwicklung / im Zentrum stehen die Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer und Mitwelt / Buch Abbildung 7) muss ein Kommunikationskonzept eingeführt werden. Es gibt:

- Ein Personal-Informationsmanagement-Konzept (Kapitel 4.1 prüfungsrelevant)
- Ein Kooperationsgestaltungs-Konzept (Kapitel 4.2 prüfungsrelevant)
- Ein Evaluations-Konzept (Kapitel 4.3 nicht prüfungsrelevant)

10.1 Ganzheitliches Personal-Informationsmanagement

Hier befassen wir uns vor allem mit der interpersonalen und mit der Massenkommunikation. Analysiert wird, wer sagt etwas über welchen Kanal zu wem und mit welchem Effekt.

Gemäss Abbildung 8 werden nun alle Variablen betrachtet:

- (A) Unternehmensumwelt steht für die sozialen, technologischen, ökonomischen und ökologischen Bereiche

(B) Unternehmensinwelt kommt aus dem marktleistungs-, finanz-, personal- und umweltorientiertem Bereich

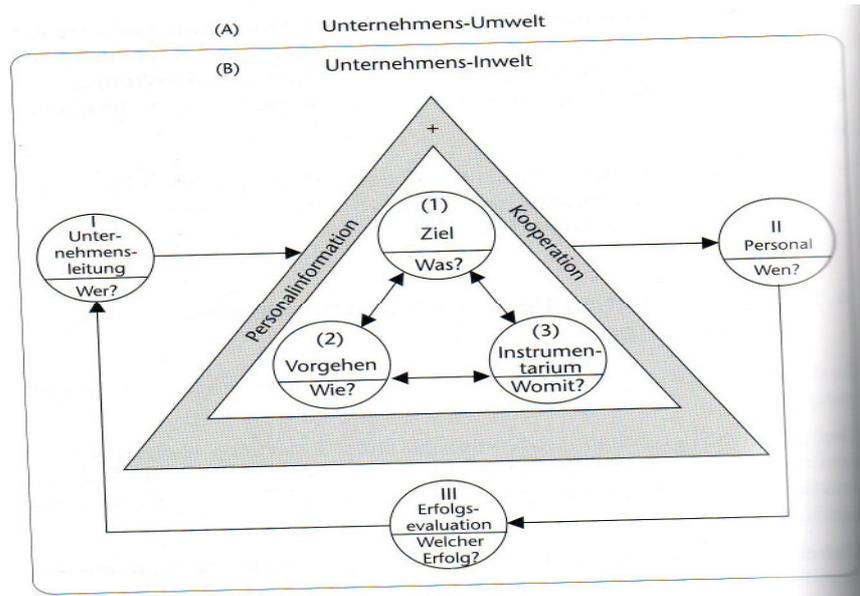


Abbildung 8 Innerbetriebliches Kommunikationskonzept

(A) Die Unternehmensumweltbedingungen wirken sich vor allem (innerhalb der Belegschaft) auf

- a. die Schichtung (d.h. die sozio-kulturelle Differenzierung)
- b. die Arbeitsleistung (d.h. die Berufsrollen-Differenzierung) und
- c. die Machtverteilung (d.h. politische Differenzierung) aus

(B) Die Unternehmensinweltbedingungen werden durch die Unternehmensvision bestimmt und das

- a. marktleistungs-,
- b. finanz-,
- c. personal- und
- d. umwelt-

wirtschaftliche Verhalten des VR-Rates und Unternehmensleitung. Sie wirken sich aus:

- den technologischen Entwicklungsstand,
- die Organisationsaufgaben,
- die Mentalität der Organisationsmitglieder und auf
- die Gleichgewichtslage zwischen Unternehmens-Umwelt und –Inwelt Bedingungen.

Die drei Elemente (Ziel, Instrumentarium und Vorgehen) sind die wichtigsten Faktoren des Kommunikationskonzepts.

Beim Personal-Informationsmanagement unterscheiden wir:

- den funktionsgebundenen, arbeitsplatzbezogenen „need-to-know“ und
- den funktionsungebundenen, sozioemotionalen „nice-to-know“ Bereich.

10.2 Funktionsgebundenes Personal-Informationsmanagement

Hier geht es um die Diagnose, Planung, Durchführung und Kontrolle der Gewinnung, Verarbeitung und Speicherung von funktionsbezogenen Nachrichten.

Schwächen bei vielen Informationssystemen:

- Beschränkung auf die operative (administrative) Nutzung der Daten
- Die Programme werden nur für Teilbereiche isoliert anstatt integriert
- Beschränkung nur auf Personaldaten anstatt Personal- und Stellen-Informationen zu integrieren
- Datenerfassung nur von jetzigen Mitarbeitern anstatt von ehemaligen oder potenziellen Mitarbeitern
- Linienverantwortliche werden selten involviert am Ausbau der Info-systeme

Wenn alle marktorientierten (F&E, Produktion, Marketing) und ressourcenorientierten (Finanz-, Informatik-, Ökologie) Management-Informationssysteme integriert werden sollte noch die Ebenen folgend geprüft werden:

1. **Ziel-Ebene:** Personal-Effektivitäts-Controlling, die Personalarbeit auf die Unternehmensvision evaluieren.
2. **Resultat-Ebene:** Personal-Effizienz-Controlling, die Personalarbeits-Produktivität evaluieren und optimieren
3. **Wirtschaftlichkeits-Ebene:** Personal-Wirtschaftlichkeits-Controlling, Kostengerechtigkeit der Massnahmen evaluieren.

10.3 Funktionsungebundene Personal-Informationsmanagement

Bestimmung der Ziele, Strategien und Instrumente, welche für das Publizitätsverhalten und die Beziehungspflege der Unternehmensleitung gegenüber den Mitarbeitenden systematisch und langfristig regeln.

Inhaltsziel ist es, dass die Information das Personal rechtzeitig, umfassend, wahrheitsgetreu und verständlich über finanz-, marktleistungs-, personal und umweltwirtschaftliche Ziele, Probleme und Zusammenhänge des Unternehmens sowie der entsprechenden Abteilung erreicht.

Durch ständige Verbesserung sollte eine Vertrauens- und Lernkultur zwischen Vorgesetzte und Mitarbeiter erreicht werden. „Climate starts at the Top“.

Die Reihenfolge der Informationsabgabe kann bestimmt werden:

- a) Nach hierarchischen Aspekten
- b) Nach Abteilungsrelevanz oder
- c) Nach Zielgruppen der Öffentlichkeit

Instrumentarium:

- -primären (grundlegenden) Kommunikationsmedien: direkter und mündlicher Kontakt zum Mitarbeiter. (Jährliche Personal-Kommunikations-Vollversammlung, monatliche GL-Sitzung, monatliche Bereichs-Sitzung)
- Sekundären (ergänzenden) Kommunikationsmedien: spezielle Informationsinstrumente werden zur Übermittlung benutzt. (Medien visuell, auditiv, audiovisuell)

Ganzheitliche Kooperationsgestaltung

Gemäss vielen Arbeitsumfragen wurden vor allem zwei Faktoren, die Leistung Arbeitszufriedenheit gleichermassen positiv beeinflussen festgestellt.

- Tätigkeiten, die persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten sowie
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitenden, die von Vertrauen und gegenseitiger Achtung geprägt sind.

Zielsetzung:

1. Inhaltsziel:
Schaffung eines eigentümer-, personal-, kunden- und umweltorientierten Denkens und Handelns und innerhalb aller Arbeitsteams im Unternehmen.
2. Beziehungsziel
Schaffung harmonischer Beziehungen und einer Vertrauenskultur innerhalb und zwischen den Arbeitsteams im Unternehmen.