

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 1999
TCW-report Nr. 8

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Bühner, Rolf

Entgelt – Neue ziel- und qualifikationsbezogenen Entgeltsysteme
München, Transfer-Centrum GmbH 1999
ISBN 3-931511-66-9

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de*

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Entgelt

Von Experten für Fachleute: Was der TCW-report leistet!

Wissen ist ein Potential: Management setzt Wissen wirksam in Resultate und Können um. Wir erarbeiten in unseren TCW-reports praktisch umsetzbares Wissen, um das Bewußtsein durch Forschung zu verändern und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen. Solche Rezepte und Problemlösungstechniken erarbeiten und testen die Autoren mit Kundenbeteiligung oder in ihren Unternehmen. Damit erhalten Sie Handlungsanleitungen um die Zukunft zu gestalten.

Die Fähigkeit, hochgradig unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, ist heute eine grundlegende Anforderung an das Management. Wir wollen mit unseren TCW-reports das Vermögen der Klärung und Erhellung, der Reflektion und Offenlegung stärken. Uns geht es in den Themenheften darum, die Relationen zwischen den Argumenten, die verborgenen Beziehungsstrukturen von Managemententscheidungen zu analysieren und die Präzision der Logik mit der Phantasie und Erfindungskraft zu verbinden. Die ständige Suche nach dem „mehr“ der besseren Lösung, der höheren Qualität, ist unser Bemühen.

„Alles Leben ist Problemlösen“ sagt Popper. Diesem Grundsatz folgen die Autoren mit den Prinzipien: Vordenken, Spezialisierung, überprüfbare Erfahrung und sich einem ständigen fachlichen und sozialen Lernprozeß zu stellen. Mit diesen Prinzipien und dem Willen, den Herausforderungen der Märkte zu begegnen, differenzieren wir uns.

Der Autor:



Univ.-Prof. Dr. Rolf Bühner

Universität Passau

Redaktionelle Mitarbeit:



Dipl.-Kfm. Deniz Akitürk

Universität Passau

Entgelt

Entgelt:
Neue ziel- und qualifikationsorientierte Entgeltsysteme

Neue Arbeitsstrukturen erfordern neue Vergütungskonzepte

Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit, nicht nur im Produktionsbereich, verändern sich die Arbeitsstrukturen und Ablaufprozesse innerhalb des Unternehmens. Von den Mitarbeitern wird heute ein Mehr an Qualifikation, Motivation und Verantwortung eingefordert. Ein geeignetes Entgeltmodell, das diese vielfältigen Forderungen erfüllt, gilt als notwendige Rahmenbedingung, um ein unternehmerisches und an gemeinsamen Zielen ausgerichtetes Verhalten der Mitarbeiter zu erreichen.

In diesem Report wird neben dem Grundkonzept der anforderungsgerechten Entlohnung das der qualifikationsorientierten und der leistungsorientierten Entlohnung behandelt. Fragen der Steuerungs- und Anreizfunktion werden ebenso erörtert wie ausgewählte Formen der Mitarbeiterbeteiligung und der Lohngerechtigkeit. Zwei Fallstudien aus der Praxis zeigen Ansätze zur Neugestaltung der Entlohnung von Arbeitern und Führungskräften.

Entgelt

| | |
|--|----|
| <i>Entgeltsysteme im veränderten Unternehmensumfeld</i> | 1 |
| Anforderungsgerechte Entlohnung | 7 |
| Qualifikationsgerechte Entlohnung | 10 |
| Leistungsgerechte Entlohnung | 15 |
| <i>Motivation durch Mitarbeiterbeteiligungen</i> | 23 |
| <i>Gestaltungsaspekte gruppenorientierter Entgeltsysteme</i> | 31 |
| <i>Entlohnung von Führungskräften</i> | 60 |
| <i>Fallstudie I: Gruppentlohnung bei der ZF Passau GmbH</i> | 67 |
| <i>Fallstudie II: Cash-flow-orientierte Vergütung</i> | |
| <i>bei der Schlafhorst AG</i> | 74 |
| <i>Fallstudie III: Der Aktienoptionsplan für leitende Führungskräfte</i> | |
| <i>bei der Schering AG</i> | 78 |
| <i>Literaturverzeichnis</i> | 83 |
| <i>TCW-report Themen</i> | 85 |
| <i>Impressum</i> | 87 |

Entgelt

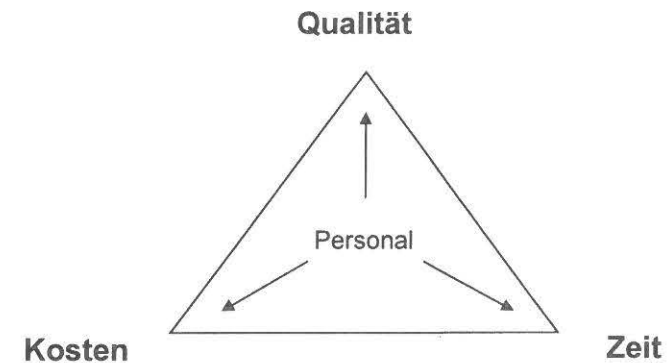
1 Entgeltsysteme im veränderten Unternehmensumfeld

Die rasante Veränderung von Betriebs- und Arbeitsstrukturen kennzeichnet heute das Bild personalwirtschaftlicher Management-Probleme. In gleichem Maß wird auch die Organisationsentwicklung immer schneller vorangetrieben, gestützt durch viele Methoden wie KVP, Business Process Reengineering, TQM und viele mehr.

All diesen Konzepten gemeinsam ist der Mitarbeiter als die zentrale Schlüsselgröße, um den Unternehmenserfolg zu erreichen. Das Personalmanagement rückt damit (wieder) verstärkt in den Fokus der strategischen und operativen Unternehmenstätigkeiten.

Dabei befindet sich das Personalmanagement im Spannungsfeld zwischen den strategischen Größen Qualität, Kosten und Zeit. Moderne Lohn- und Gehaltsstrukturen sollen auf die neuen Herausforderungen reagieren, indem sie die Mitarbeiter zu mehr Leistung und einer höheren Qualität der Arbeit motivieren.

Das Personalwesen befindet sich ...



... im Zieldreieck des Unternehmenserfolgs.

Intelligente Entgeltkonzepte sollen mithelfen, das in den Mitarbeitern liegende Potential besser zu nutzen.

Mit der Veränderung der Organisation hat die Praxis auch die Entlohnungssysteme auf den Prüfstand gestellt. Die Mitarbeiter sollen danach ihre Arbeitskraft zielgerichteter zur Verfügung stellen und auch entsprechend bezahlt werden. Als Entgelt wird dabei die materielle Gegenleistung des Arbeitgebers für die Arbeitsleistung des Mitarbeiters bezeichnet.

Das an den Mitarbeiter gezahlte Entgelt setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen:

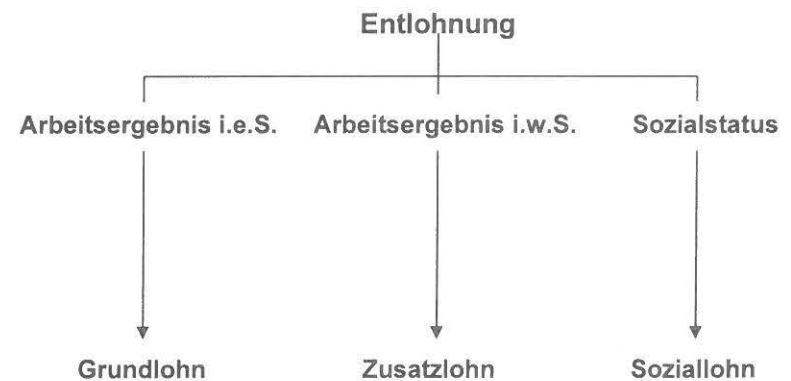
- **Grundlohn**

Die **erwartete Leistung** (Arbeitsergebnis i.e.S.) wird mittels arbeitsanalytischer Verfahren bewertet und durch einen bestimmten Entgeltbetrag abgegolten.

- **Zusatzlohn**

Liegt die **tatsächliche Leistung** (Arbeitsergebnis i.w.S.) der Mitarbeiter oder der Arbeitsgruppe höher, so wird der Grundlohn durch Zuschläge, Prämien u.ä. erhöht.

Die drei Komponenten der Entlohnung ...



... richten sich nach dem Arbeitsergebnis und dem Sozialstatus.