

Gehaltssysteme erfolgreich gestalten

Gerd Ulmer

Gehaltssysteme erfolgreich gestalten

IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung

Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer

Dipl.-Ing. Gerd Ulmer
Dr. Waibelstraße 19
A-6850 Dornbirn
Österreich
gerd.ulmer@bwi.at

ISBN 978-3-540-85195-0

e-ISBN 978-3-540-85196-7

DOI 10.1007/978-3-540-85196-7

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009, 2004, 2001 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungsp- pflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Herstellung: le-tex publishing services oHG, Leipzig

Einbandgestaltung: WMX Design GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Vorwort zur dritten, erweiterten Auflage

Sind Stellenbeschreibungen bei der Entwicklung und Einführung von Entgeltsystemen hilfreich, notwendig? Oder sind sie unnötig, vielleicht sogar hinderlich? Das Thema „Stellenbeschreibung“ wird in einem eigenen Kapitel behandelt. Dort findet sich auch ein Vorschlag zur Gestaltung von **Stellenbildern** so, dass sich nachvollziehbar ein wertvoller Nutzen als Führungs- und Organisationsinstrument einstellt.

Das Kapitel zum IT-Support für Entgeltsysteme wurde ausführlicher gestaltet und mit beispielhaften Grafiken angereichert.

Im Kapitel „Diskriminierungsgefahr“ wird speziell auf Gender Mainstreaming hingewiesen. Es geht nicht nur um die geschlechtsneutrale Gestaltung von Entgeltsystemen – von der Stellenbewertung, Leistungsbeurteilung bis zur Umsetzung dieser Resultate in Lohn und Gehalt – sondern auch um die Verwendung diskriminierungsfreier Begriffe, um sorgloser und unbedachter Geschlechterdiskriminierung entgegenzuwirken. Aus diesem Aspekt heraus ergaben sich auch im vorliegenden Buch begriffliche Anpassungen.

Gerd Ulmer

Dornbirn, im Juli 2008

Vorwort zur zweiten, erweiterten Auflage

Das Buch erhält ein eigenes Kapitel zum IT-Support für Entgeltsysteme. In der Erstausgabe finden sich zu den beschriebenen Anwendungen des Entgeltsystems jeweils Hinweise zur zweckmässigen IT-Unterstützung. Diese wurden nun in einem eigenen Kapitel nochmals zusammengefasst und näher erläutert.

Bei der Realisierung von Entgeltsystemen kann es – bewusst oder unbewusst – zu Fehlern kommen, die sich für einzelne Mitarbeitergruppierungen zum Vor- oder Nachteil niederschlagen können. Neben den bereits in der Erstausgabe erwähnten Fehlerquellen widmet sich nun ein eigenes Kapitel dem Diskriminierungspotential, das Entgeltsysteme in sich bergen können.

Gerd Ulmer

Dornbirn, im Januar 2004

Vorwort zur ersten Auflage

Der Gedanke an die Einführung eines neuen Entgeltsystems treibt Human-Resources-Managern den Schweiß auf die Stirne. Aus eigenen Erlebnissen oder vom Hören-Sagen wissen sie, dass solche Projekte langwierig und mühsam sein können und dass man sich bei solchen Vorhaben leicht die Finger verbrennt. Das führt häufig dazu, dass solche Projekte vor sich her geschoben werden – so, als ob sich das Problem aussitzen liesse. Wie kommt es zu dieser Zurückhaltung?

Lohn- und Gehaltssysteme, die für sich beanspruchen, Führungs- und Organisationsinstrumente zu sein, sollen Führungskräften, zentralen Stellen und nicht zuletzt den Mitarbeitern Orientierung bieten. Das ist ihr Sinn. Können sie diesen Anspruch erfüllen, wenn sich die Orientierung nach *relativen* Einschätzungen richtet?

Eine Stellenbewertung, die sich auf ein Netz von *relativen* Einstufungen wie „weniger, mehr, einfacher, schwieriger, tiefer, höher usw.“ abstützt, muss zwangsläufig zu Diskussionen führen, die bei manchen Betroffenen in Resignation enden. Für Unternehmensberater eine Herausforderung, nach neuen Lösungsansätzen und Methoden zu suchen, um solchem Unbehagen abzuhelpfen.

Mit meinen Partnern in der BWI Unternehmensberatung GmbH habe ich nicht nur Gleichgesinnte, sondern auch engagierte Umsetzer von neuen, attraktiven Entgeltsystemen gefunden.

Das vorliegende Buch beschreibt diese Lösungsansätze.

Wir entwickelten und testeten in zahlreichen Unternehmen Modelle für ein Entgeltsystem, das sich auf *absolute* Bewertungen stützt – in der Stellenbewertung wie auch in der Leistungsbeurteilung. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass absolute Bewertungen wesentlich besser akzeptiert werden als relative. Die diskussionsträchtigen und aufwendigen Prozesse, wie sie aus der klassischen Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung bekannt sind, müssen nicht sein, weder sachlich-inhaltlich noch aus der Optik emotionaler Aspekte.

Absolute Bewertungen, sei es zur Einreihung von Stellen oder zur Beurteilung des Leistungsverhaltens, ermöglichen auch den Einsatz von Softwareunterstützung. Standardisierte Textbausteine werden im Zuge der Bewertungen zu fertigen Stellenanforderungsprofilen zusammengesetzt – Beiwerk zur Stellenbeschreibung und Personalentwicklung. Bei der Leistungs-/Verhaltensbewertung der MitarbeiterInnen liefern sie das Leistungsprofil. So werden die Bewertungsprozesse wesentlich effizienter und effektiver. Die Durchlaufzeit der Projekte verkürzt sich. Die Resultate sind dank der nach Textbausteinen vorgenommenen Einstufungen zu 100% nachvollziehbar. Das fördert die Akzeptanz.

Die Umsetzung der Bewertungsergebnisse in das Soll-Entgelt erfordert vorab die Ableitung der Entgeltkurven aus der Istsituation und die Gegenüberstellung zu Marktwerten. In logischer Konsequenz dann die die Ableitung von Anpassungsstrategien. All dies unterstützt durch entsprechende Software.

Ich wende mich mit diesem Buch an jene Verantwortlichen, die für Ordnung im Entgeltgefüge sorgen wollen – an Geschäftsleiter, Personalchefs, an jene Führungskräfte, die möglichst großen Nutzen ziehen wollen aus den Informationen, die das Entgeltsystem über richtige Lohn-/Gehaltsfindung hinaus auch zu Organisation und Personalführung bietet.

Angesprochen sind auch Personalvertreter und die Exponenten der Sozialpartnerschaft, jene, die mit der Gestaltung von Tarif- oder Kollektiv-, Gesamtarbeitsverträgen die Grundlinien für das Detailkonzept von Entgeltsystemen festlegen. Alle jene, die Interesse an einer langfristig funktionierenden Volkswirtschaft haben, die sich letztlich nur aus florierenden Unternehmen und zufriedenen, konsumstarken MitarbeiterInnen ergeben kann.

Ich danke den zahlreichen Projektpartnern, die mir zu den Erfahrungen und Erkenntnissen verholfen haben, die schliesslich die entscheidenden Impulse zur Entwicklung neuer Wege bei Entgeltsystemen gegeben haben.

Ich danke meinen Partnern in der BWI Unternehmensberatung GmbH, mit denen ich die neuen Modelle und Methoden zur Einsatzreife bringen konnte und die mich bei der Verfassung dieses Buches wesentlich unterstützt haben.

Gerd Ulmer

Dornbirn, im Mai 2001

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil 1 – Warum Entgeltsysteme?.....	7
Prozedur der Entgeltfestsetzung	9
Was ist ein Entgeltsystem?	11
Was bezwecken Entgeltsysteme?	14
Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern.....	15
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Managementdefekte	20
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Mitarbeiterreaktionen	21
Anforderungen an Entgeltsysteme	23
... und dazu braucht es Entgeltsysteme?	26
Prinzipielle Lösungsrichtungen für Entgeltsysteme	27
Prinzip der strukturierten Entgeltsysteme	29
Die logischen Entgeltkomponenten	29
Erwartungen an Systemgrundlagen	30
Überblick: Komponenten des Entgeltsystems und Wirkungszusammenhänge	32
Teil 2 – Entwicklung eines Entgeltsystems	37
Bemessung von Stellenanforderungen	39
Denkansatz zur Stellenbewertung.....	40
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung	49
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil	57
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich	58
Schaffung von Punkte- oder Wertkategorien = Segmentierung der Stellenwertskala.....	59
Zuweisung der Mitarbeitenden zu den Modellstellen	61
Diskriminierungsgefahr	66
Stellenbeschreibungen – nicht notwendig, aber nützlich.....	68
Bemessung des Leistungsverhaltens	74
Denkansatz zur Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	77
Beurteilung nach Leistungs-/Verhaltens-Portfolios.....	81
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil	88
Beurteilung nach Zielvereinbarung	90
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren.....	96

Fehlerquellen bei der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	97
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils	98
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs-/ Verhaltensbeurteilung.....	99
Das Mitarbeitergespräch	100
Das Bilanzgespräch	101
Vorbereitung.....	102
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur	104
Tipps zur Gesprächsführung.....	105
Das Mitarbeitergespräch: Checklist.....	109
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder	110
Grenzen des Mitarbeitergesprächs.....	110
Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung	111
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils	112
Bemessung des Organisationserfolgs	114
Denkansatz zum Teambonus	115
Lösungsprinzip	118
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus.....	119
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs.....	123
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten	127
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele.....	131
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“	132
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele.....	134
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern	139
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse	144
Teambonus-Bezugsrecht.....	145
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“	146
Grenzen der Teamarbeit	149

Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems 151

Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell.....	153
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven	155
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens.....	155
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen	158
Lohnvergleich – Marktanalyse	159
Erwartungen an einen Marktvergleich.....	160
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?	160
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich	161
Markt- und Unternehmensfaktoren.....	163
Reaktion auf Marktirritationen.....	165

Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion 167

Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen..... 170

Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung 171

 Entwickeln von Anpassungsstrategien 173

Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit..... 177

Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix..... 178

 Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs ... 180

Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form? 181

Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise 183

 Projekt Lohn- und Gehaltssystem – Kritische Erfolgsfaktoren 184

 Projektablauf: Skizze 185

 Projektkapazität und Projektdauer 189

 Woran erkennt man ein gutes Projekt? 189

 Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung
 des Projekt-Prozess-Profiles 194

Entgeltmanagement und IT-Support 197

 Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems..... 198

 Datenmanagement, Systemanwendung 202

 Auswertungen, Information 209

Nutzen des erfolgsorientierten Entgeltsystems..... 210

 Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen..... 211

 Indirekter Nutzen 212

Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen 213

Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber
zum Auftraggeber..... 215

 Indizien zu solchen Entwicklungen 219

Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM 221

Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt..... 222

Von der Lohngesellschaft zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem
zum Honorarsystem? 223

 Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen? 224

Sachwortverzeichnis 225

Einleitung

Der Personalchef der schweizerischen Niederlassung eines weltweit tätigen Konzerns verwendete bei der Präsentation seines Entgeltsystems für die Begriffe Lohn und Gehalt wiederholt den Begriff Entschädigung.

Es wird sich nicht mehr nachvollziehen lassen, wie dieser Begriff im Zusammenhang mit der Engeltung von Arbeitsleistung Eingang in unseren Sprachgebrauch gefunden hat. Jedenfalls widerstrebt der Gedanke, der Mensch erleide durch Arbeit grundsätzlich Schaden und müsse deshalb entschädigt werden. Die Wertschätzung gegenüber dem Gut Arbeit war kaum je so positiv wie heute: Unsere Gesellschaft diskutiert sogar darüber, ob den Menschen ein grundsätzliches Anrecht auf Arbeit zuerkannt werden sollte, verankert als Menschenrecht.

Das vorliegende Buch widmet sich nicht der Frage von Entschädigung oder Wiedergutmachung von durch Arbeit womöglich zugefügtem Schaden. Das Buch soll jedoch helfen jenen Schaden zu vermeiden, der entstehen kann, wenn Unternehmensverantwortliche wie auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit falschen, orientierungslosen, unsinnigen Entgeltvorstellungen und -festlegungen umgehen.

Ob Personalmanagement oder Führungskraft, ob Mitarbeitende oder Personalvertretung, wer hat nicht schon Ohnmacht empfunden, wenn es um Lohn- oder Gehaltsfragen ging, sei es als persönlich Betroffener oder als Entscheidungsträger. Wie oft steht man hilflos da, wenn die Argumente ausgehen. Grundlagen, Instrumente wären dann gefragt, die Halt und Orientierung geben und Durchblick bieten. Viele dazu angebotene Tools scheinen reichlich kompliziert und überfordern bald einmal jene, die sie verständlich machen und jene die sie verstehen sollen. Sie schrecken davor zurück, sich in die Methodik hineinzudenken.

Wie kompliziert darf oder wie einfach muss ein Entgeltsystem sein, um akzeptiert zu werden?

Die Antwort liegt zum Teil schon in der Fragestellung: Das Lohn- und Gehaltsystem muss von den Beteiligten akzeptiert werden und zu den von ihnen gestellten Fragen nach der Entgeltdifferenzierung die richtigen Antworten geben. Werden dazu keine Fragen gestellt, braucht es auch keine Antworten. Wache, neugierige Mitarbeitende, die in ihrem Berufsleben Perspektiven sehen wollen, die sich weiter entwickeln möchten und sich dem Wettbewerb am Arbeitsmarkt stellen, solche kommen mit Fragen und wollen Antworten.

Wie weit soll das Unternehmen in der Gestaltung einer zweckmässigen Ordnung gehen, um Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Rechtmässigkeit von Lohn oder Gehalt gerade ausreichend begründen zu können?

Die Konzeption von Entgeltsystemen richtet sich nach dem Zeitgeist. Je nach gesellschaftspolitischer und volkswirtschaftlicher Situation geht die Tendenz in mehr systematische oder aber pragmatische Gestaltung. Nach systemeuphorischen Jahren des späten zwanzigsten Jahrhunderts befinden wir uns am Beginn des 21. Jahrhunderts in einer Phase pragmatischer Ernüchterung – mit dem Risiko, drängende Fragen der Mitarbeiter nach Sinn und Ordnung der Entgeltentwicklung nicht mehr befriedigend beantworten zu können. Unbehagen und Frustration wachsen wieder an. Der Ruf nach nachvollziehbaren Ordnungen wird lauter. Der Bedarf nach Entgeltsystemen nimmt wieder zu.

Übrigens, der meist geäußerte Grund, auf die Einführung eines Entgeltsystems zu verzichten, lautet: „Unsere Unternehmensorganisation, die Stellenbilder und die Anforderungen an unser Personal ändert sich so rasch, dass jede neue Ordnung sich bereits in der Einführungsphase wieder überlebt! Also lassen wir es gleich schon beim Alten!“

Solche Unternehmen werden es künftig schwierig haben, weiter zu bestehen.

Gegenbeispiel: Es würde niemandem einfallen auf Unternehmensbewertungen deshalb zu verzichten, weil sich Rahmenbedingungen und Umfeld ständig ändern. Gerade weil alles in Bewegung ist, besteht vermehrt Orientierungsbedarf. Entgeltsysteme sind Orientierungsinstrumente, besonders hilfreich in stürmischer, bewegter Situation. Für viele ein unverzichtbares Navigationsinstrument.

Das Tagesgeschehen verfolgt uns mit Themenbereichen, wie Arbeitslosigkeit, Finanzierung der Pensionsansprüche, Leistungslohn im Öffentlichen Dienst samt Infragestellung der Pragmatisierung von Anstellungen, Learning Organization, permanente Weiterbildung usw. Erhebliche Umwälzungen sind im Gange oder stehen bevor. Mit konventioneller, bürokratischer Entgeltsystematik oder lockerer Entgeltpragmatik werden sich Unternehmen nicht mehr lange halten.

Die Sozialpartner stimmen zunehmend Regelungen zu, die im Fall von nachvollziehbaren Überlegungen individuelle Lohn- und Gehaltsbewegungen vorsehen. Auch Bewegungen nach unten, wie in der Schweiz in mehreren spektakulären Fällen erlebt, sind nicht mehr tabu. Ohne Entgeltssystem ist solches kaum möglich.

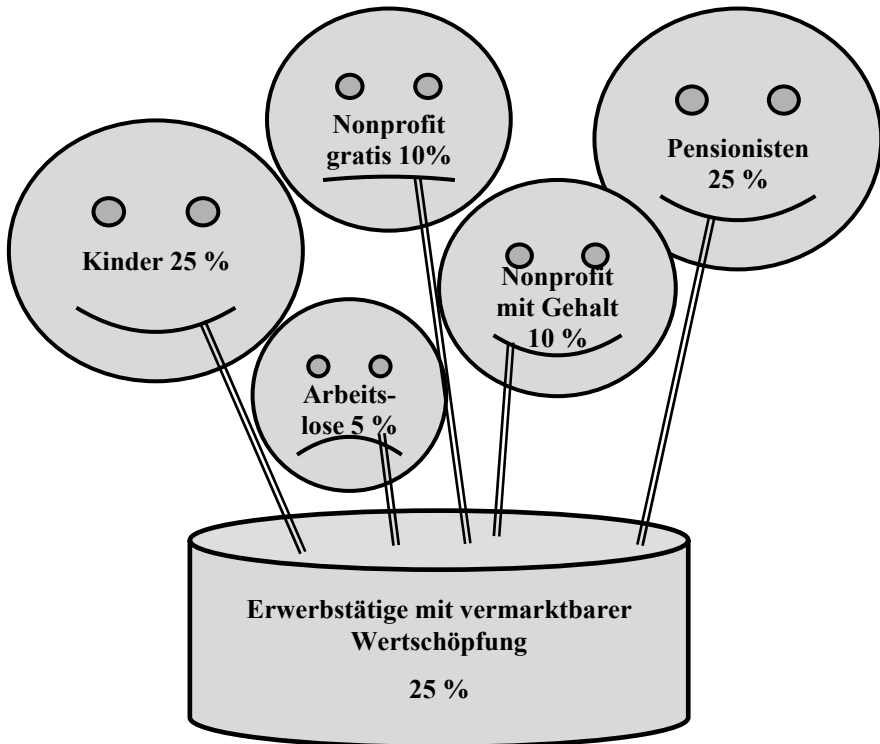
Neue Formen der Einkommensverteilung werden auf uns zukommen.

Eine Gesellschaft, in der ein Viertel der Bevölkerung mit ihrer Wertschöpfung für den Unterhalt der anderen drei Viertel aufzukommen hat, kann nicht auf Dauer funktionieren.

Die Bevölkerungsstruktur in Deutschland und Österreich so dargestellt in plakativer Aufteilung – in der Schweiz sieht es etwas besser aus:

- 25% Kinder und Auszubildende, deren Berufseintritt bei steigendem Lebensalter erfolgt
- 25% der Pensionsbezieher mit der Tendenz zu immer früherem Pensionsbeginn

- 10% Erwerbsfähige, die jedoch keine erwerbsgerichtete Arbeit leisten, wie Hausfrauen, Mütter in Karenz, sonstige Leistungserbringer ohne Leistungsverrechnung, auch vorübergehende Erwerbsunterbrecher (Weiterbildung, Umschulung, Sabatical)
- 5% solche, die erwerbstätig sein könnten, jedoch keine Arbeit finden und von der Solidarität der anderen leben müssen
- und schliesslich 10% solche Arbeitnehmer, die im Nonprofitbereich tätig sind und damit keine vermarktbare Wertschöpfung erzielen. Viele unter ihnen geniessen das Privileg der Unkündbarkeit und haben sich bisher mit Erfolg gegen leistungsorientierte Gehaltsreaktionen gewehrt: Allein der Gedanke daran unterstellt ja schon, dass vielleicht mancher unter ihnen nicht das maximale Engagement einbringen könnte. Dort wäre besonders dringender Bedarf nach funktionstüchtigen Entgeltsystemen.



Ein heisses Eisen! Ob Entgeltsystem oder Pensionsregelung – Politiker und Regierungsverantwortliche betuern, dass in bestehende Verträge nicht eingegriffen wird. Je intensiver sie davon reden, umso mehr kokettieren sie damit. Sie werden Änderungen herbeiführen müssen, wenn sie die Wertschöpfer bei Laune halten wollen. Ungefragt haben die Wertschöpfer neben allen Ausgabepositionen

des Staates auch diese privilegierten Systeme zu finanzieren – ohne dass ihre eigene Zukunft gesichert ist, künftige Pensionen vertraglich fixiert sind. Das Vertrauen in den Generationenvertrag hat Grenzen – umso mehr, wenn überhaupt keine Bereitschaft zu einem Lösungsbeitrag von jenen signalisiert wird, die sich im Privileg von unantastbaren Zusagen wähen.

Wenn heute infolge längerer Ausbildungszeiten später ins Erwerbsleben eingestiegen, zugleich mit vollem Pensionsanspruch früher ausgestiegen wird und darüber hinaus ein höheres Lebensalter erzielt wird, dann geht sich das ohne Anpassungen von Pensionen und Renten nicht mehr aus. Das vor Jahrzehnten klug ausgedachte, auf damalige Verhältnisse hin konstruierte System ist aus dem Gleichgewicht. Das versteht jeder nüchtern denkende, mit einfachen Arithmetikregeln vertraute Mensch. Alle jene, die das ignorieren, nicht wahr haben wollen, sind blind, selbstüchtig auf eigene Vorteile fixiert oder dumm – oder wollen andere für dumm verkaufen.

Dieses Buch kann nicht Lösungsansätze zu solchen Problemen liefern, es soll Antwort auf die Fragen der Gestaltung und Einführung von Entgeltsystemen geben, wie sie aus heutiger Sicht mit Blick auf die Zukunft zu verstehen sind. Und – die Gegenwart und Zukunft steht nun mal unter dem Einfluss der oben erwähnten Fakten.

Nur soviel vorweg: Die nachstehenden Interessensgruppierungen mit ihren Ansprüchen zeigen die Notwendigkeit einer Ordnung:

- Mitarbeitende haben Erwartungen und stellen Forderungen. Sie orientieren sich am Markt oder an internen Einkommensvergleichen. Oder sie pokern.
- Vorgesetzte und Personalverantwortliche beurteilen die Angemessenheit der Forderungen. Nach welchen Maßstäben?
- Das Unternehmen will aus ökonomischen Gründen die Personalkosten tief halten und dennoch die besten Mitarbeitenden vom Markt absaugen. Daraus ergibt sich ein Optimierungsproblem.
- Der Staat als Ordnungsmacht will geordnete Rahmenbedingungen schaffen, um Auswüchse zu verhindern, die den sozialen Frieden gefährden könnten. Er nimmt Einfluss auf Tarifsysteme, Kollektivverträge, Gesamtarbeitsverträge. Aber: Der Staat als grösster Arbeitgeber schafft für seine „Unternehmenswelt“ eigene Ordnungen mit eigenen Regeln und steht so in Kollision zur Wirtschaftswelt.
- Die Volkswirtschaft will ein funktionierendes Kreislaufsystem zwischen Konsumenten und Produzenten. Es geht um Ausgewogenheit von Lohnstückkosten und Kaufkraft.

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Entgeltsysteme, die sich in bestimmten Kulturen, in denen sie entstanden sind, auch bewährt haben. Das ist so anzu-

nehmen, aber: Es liegt in der Natur von künstlich geschaffenen Ordnungen, dass ihr Lebenszyklus irgendwann auch mal zu Ende geht und neue, andere Systeme nachfolgen. Es sei der Wissenschaft überlassen, die Systeme einander gegenüberzustellen, zu analysieren und zu bewerten.

In diesem Buch wird ein Lösungsansatz für Entgeltsysteme aufgezeigt, wie er aus der Sicht des begonnenen 21. Jahrhunderts für viele Unternehmenskulturen Mitteleuropas empfehlenswert und erstrebenswert ist.

Vergütung nach verständlichen, nachvollziehbaren Erwägungen ist eine Selbstverständlichkeit. Effekte, die ganze Organisationen zu mehr Prozessorientierung, Mitarbeitende zu höherer Qualifikation und mehr Flexibilität animieren und das Verhalten des Einzelnen mehr auf die Unternehmensziele hin ausrichten, solche Effekte induziert der Lösungsansatz, der in beispielhaften Skizzen anschaulich dargelegt wird.

Die Einführung eines Entgeltsystems ist immer ein Kulturprojekt. Die individuelle Geschichte des Unternehmens, besondere Gegebenheiten sind sorgfältig zu beachten. Bevor fremde Konzepte in die eigene Unternehmenswelt übertragen werden, sind sie auf ihre Verträglichkeit hin zu prüfen und gegebenenfalls entsprechend anzupassen.

Teil 1 – Warum Entgeltsysteme?

**... für Leserinnen und Leser, die den Sinn hinterfragen
und erfahren wollen, warum manche Entgeltsysteme
nicht den erwarteten Effekt bringen**

Prozedur der Entgeltfestsetzung

Nicht wenige Führungskräfte haben sich in Lohn- und Gehaltsfragen die Finger verbrannt, zahlreiche Mitarbeitende resignieren und fühlen sich als Geschädigte, mancher Personalmanager zweifelt an der Tauglichkeit der Methoden und möchte dennoch nicht auf sie verzichten. Im Brennpunkt der Kritik stehen die Stellenbewertung und Leistungsbeurteilung, das Mitarbeitergespräch und die leistungsorientierte Lohnreaktion.

Die Klage eines Human Resources-Managers umreisst das Dilemma:

Der qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter möchte seinen Einsatz gelohnt sehen.

Der Durchschnittskollege ist enttäuscht, weil er sein Engagement zu wenig anerkannt sieht. Der schwache Mitarbeiter bezweifelt die Kompetenz seines Vorgesetzten.

Der führungsstarke Vorgesetzte empfindet jede vorgegebene Methode zur Qualifikations- und Leistungsbemessung als Kompetenzeingriff, er bräuchte gar keine wohlgemeinte Unterstützung. Der schwache Vorgesetzte macht es mit oder ohne vorgegebene Hilfsmittel falsch.

Das Unternehmen möchte auf eine Entgeltdifferenzierung nicht verzichten, da ansonsten der Engagierte seine Initiative drosselt und seine Leistung zum Schwachen hin nivelliert.

Und: Werden Entgeltsysteme einige Jahre zelebriert, leiern sie aus. Sie verwässern sich in ihrer Wirkung so, dass sie zur Farce werden.

Das Gefühl von Ohnmacht steigt auf. Einige Unternehmen haben in diesem Dilemma die Nerven verloren und die systematisch methodische Lohn- und Gehaltsfestlegung aufgegeben. Sie warten ab, was die Tarif- oder Kollektivverhandlungen bringen und/oder die Lobbies für Abschlüsse tätigen, stellen die entsprechenden Mittel bereit und überlassen den Personalverantwortlichen und Vorgesetzten das weitere Handeln. Sie vertrauen auf eine Verteilung der Mittel nach „gesunder“ Pragmatik.

Das kann gut gehen – oder auch ins Auge, nicht spektakulär, sondern schleichend. Unordnung wächst immer langsam, wie schlechte Gewohnheiten. Es wird nicht lange dauern, bis sich allzu sorglose Pragmatiker wieder auf die Suche nach einer geordneten Praxis begeben.

Richtiger Lohn, korrektes Gehalt – eine Illusion? Wie, nach welchen Überlegungen kann das „richtige“ Entgelt bemessen werden? Ist es nicht anmaßend, solche Bemessungen vorzunehmen, wenn kein Maßstab zur Verfügung steht? Zweifel, welche die Lohn- und Gehaltsfestlegung begleiten, wird es immer geben.

Wir können ihnen begegnen, indem wir Richtlinien zurechtlegen, die unser Ermessen auf das Wesentliche hin lenken und Subjektivität und Willkür auf ein erträgliches Ausmaß einschränken.

Jene, die im Entgeltsystem nicht mehr sehen als ein Regelwerk zur Geldverteilung, das ohnehin unterlaufen wird, wenn der Markt anderes diktiert, vergeben sich eine nicht zu unterschätzende Chance: Entgeltsysteme sind machtvolle und wirkungsvolle Instrumente zur Verhaltenslenkung. Mitarbeitende, die Commitment zeigen, sich mit den Unternehmens- und Organisationszielen identifizieren und engagiert, erfolgreich handeln, werden mit Hilfe richtig konzipierter Entgeltsysteme auch entsprechend bedacht.

Ohne die nicht endende Diskussion über Sinn oder Unsinn von Motivationseffekten im Entgelt neu beleben zu wollen, gilt die zeitlose Erkenntnis: Wenn der Einsatz für die Organisation und erfolgreiches Engagement nicht anerkannt und honoriert wird, warum und wofür sollte sich denn der oder die Mitarbeitende anstrengen? Aus reinem Idealismus? Mag sein, aber Idealisten gibt es nicht allzu viele und oft werden sie nicht ganz ernst genommen.

Die meisten Menschen arbeiten, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren – und da ist etwas Kalkül mit im Spiel.

Ein Beispiel: Eine Nonprofit-Organisation schrieb die Neubesetzung einer Sekretariatsstelle aus. Es gab 40 Bewerbungen, darunter 18 Absolventinnen mit Fachhochschulabschluss und drei Jungakademikerinnen. Die Wahl fiel dann auf eine Jungakademikerin mit der Begründung: „Wenn der Markt solch qualifizierte Fachkräfte hergibt, greifen wir uns die besten heraus.“

Allerdings wurde nur das Gehalt einer Bürofachkraft mit kaufmännischer Berufslehre geboten. Dennoch hat die Bewerberin akzeptiert – sie hatte nun die Anstellung, das Objekt ihrer Begierde. Die Geschichte endet logisch: Es dauerte nicht lange, da passte die neue akademische Sekretärin ihren Einsatz und ihre Leistung dem gebotenen Gehalt an. Ein Mitarbeitergespräch klärte die Lage: „Ja, für dieses Geld kann keine weitergehende Anstrengung und Sonderleistung von mir erwartet werden. Da müsste schon mehr geboten werden.“

Anspruchsdenken und Leistungsbereitschaft – beides greift ineinander. Mit richtig konzipierten und betriebenen Entgeltsystemen bekommt man das in Griff.

Was ist ein Entgeltsystem?

Wenn unter Entgeltsystem die *geordnete Lohn- und Gehaltsfestlegung* verstanden wird, so trifft das wohl den Begriff, nicht jedoch das Verständnis eines führungswirksamen Entgeltsystems. Ein wirkungsvolles Entgeltsystem bietet sicherlich Sollvorschläge zum Lohn oder Gehalt, angemessen der Stelle, der Mitarbeiterleistung und der persönlichen Situation. Es bietet auch Reaktionsvorschläge im Rahmen von Lohnrunden, die eine maßvolle Sanierung von Soll-Ist-Abweichungen vorsehen – die Bereinigung von Unter- und Überzahlungen. Darüber hinaus zeigt es auch die wesentlichen Zustände und Veränderungen in der Belegschaft auf und liefert Kennziffern zum Personalcontrolling. Damit bietet das Entgeltsystem die Grundlagen für einen Personal- und Organisationsaudit, auch wertvollen Input zur Personalentwicklung, indem es Informationen über Stellenprofile bereithält, Grundlagen und Verfahren zur Mitarbeiterbeurteilung zur Verfügung stellt, die Vorgesetzten bei der Mitarbeiterreinordnung in die Stellenlandschaft und bei der Mitarbeiterbeurteilung interaktiv unterstützt. Es sammelt, verarbeitet und speichert alle diese Informationen und hält sie jederzeit zur Abfrage für Berechtigte bereit.

Damit bietet ein intelligentes Entgeltsystem den Vorgesetzten insbesondere auch wertvolle *Führungsunterstützung* – dank der verfügbaren Informationen über Stellenanforderungen in der aktuellen und potentiell künftigen Stellensituation der Mitarbeitenden und dank der aus der Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung/Zielerreichung vorhandenen und leicht abrufbaren Leistungsprofile.

Die dynamische Veränderung der Stelleninhalte und Stellenbilder, die Schrumpfung der Halbwertszeiten von Knowhow, die permanent erforderliche Wissensaktualisierung und die notwendige Personalentwicklung erfordern kluge Steuerungsinstrumente. Rasch zugreifbar, verständlich, kommunizierbar müssen sie sein – und leicht zu bewirtschaften, echte Hilfsmittel und keine bürokratische Last.

Die Stelle als funktionsorientiertes Gebilde, als statisches Bündel von Aufgaben, gibt es in dynamischen Organisationen kaum mehr. Beinahe täglich können Aufgaben von einem Mitarbeiter zum anderen wechseln – oft in Selbstorganisation, ohne Zutun von Vorgesetzten. Ausführliche Stellenbeschreibungen als Führungs- und Organisationsinstrument werden deshalb von Unternehmen, die den Weg in die prozessorientierte Produktion einschlagen, in Frage gestellt. Sie ersetzen sie zunehmend durch Anforderungsprofile und entwickeln sie weiter zu „Rollenbildern“, die wertvollen Input für die Prozessoptimierung bieten.

Arbeitsinhalte des Einzelnen ändern sich rasch, die Anforderungen dagegen nur allmählich – ganz einfach weil der Mensch einem schnellen Anforderungszuwachs nicht nachkommt.

Das Verhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Organisationen ist und bleibt der kritische Erfolgsfaktor des Unternehmens. Also ist das Mitarbeiterverhalten gemeinsam mit den erzielten Resultaten vorrangiges Thema in der

Mitarbeiterbeurteilung. Wenn mit den Mitarbeitenden die für ihre Organisation relevanten Verhaltens- und Ergebnisaspekte definiert werden und gemeinsam erkannt wird, welche Tendenzen sich günstig oder nachteilig auswirken, dann haben sie begriffen, worauf es ankommt – nicht nur um der Beurteilung willen. Es geht um weiterreichenden Effekt, die Produktivität der Organisation, kritischer Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung des Unternehmens.

Die Auswahl und Zusammenstellung der wichtigsten Aspekte im Verhaltensportfolio, maßgeschneidert auf die Organisation und ihre Mitarbeitenden – das belebt die Beurteilung und das Mitarbeitergespräch. Gelingt es dem Vorgesetzten, das erwünschte oder erwartete Verhalten verständlich zu machen, dann wird seine Beurteilung auch begreifbar – und die Mitarbeitenden reagieren überwiegend mit Verhaltensentwicklung in die erwünschte Richtung. So sagt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter zum Beispiel, was er unter guter oder weniger guten Zusammenarbeit versteht, was kommunikatives Verhalten bedeutet und wie es sich in seinen günstigen und ungünstigen Ausprägungen zeigt.

Entgeltsysteme dienen daher auch als Transmitter der organisatorischen und kulturellen Unternehmenswerte. Sie haben die Aufgabe, das Selbstverständnis des Unternehmens den Mitarbeitenden bewusst zu machen und die Wertschätzung letztlich auch in Geldwert auszudrücken.

Eigenartig: Wieviele Unternehmen sind rationalisiert, reorganisiert, restrukturiert und saniert worden – indem Strukturen und Prozesse durchleuchtet, neu konzipiert und samt Systemen und Technologien aktualisiert wurden. Alles nach besten Erkenntnissen. Und dennoch war der erzielte Effekt oft nur bescheiden. Dem gegenüber gibt es nicht wenige Unternehmen, die prima vista nur schwer durchblickbare Strukturen haben und kaum auf definierte Geschäftsprozesse verweisen können. Aber sie funktionieren!?

Offenbar hat das mit dem Organisationsverständnis der Mitarbeitenden zu tun: Die Architekten der synthetischen Organisation vergessen oft, den Mitarbeitern auch das entsprechende Organisationsverständnis näher zu bringen. Von Entgeltsystemen wird erwartet, ...

- dass sie die Stellenlandschaft von Organisationen in aktueller Form darlegen – die Stellen eingereiht in eine Wertskala
- dass sie die Grundlage liefern für aktuelle Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne
- dass sie Perspektiven zur Personalentwicklung aufzeigen
- dass sie die Grundlagen liefern zur Leistungs- und Erfolgsbeurteilung der Mitarbeitenden
- dass sie die Grundlagen liefern zur Beurteilung des Organisationserfolgs

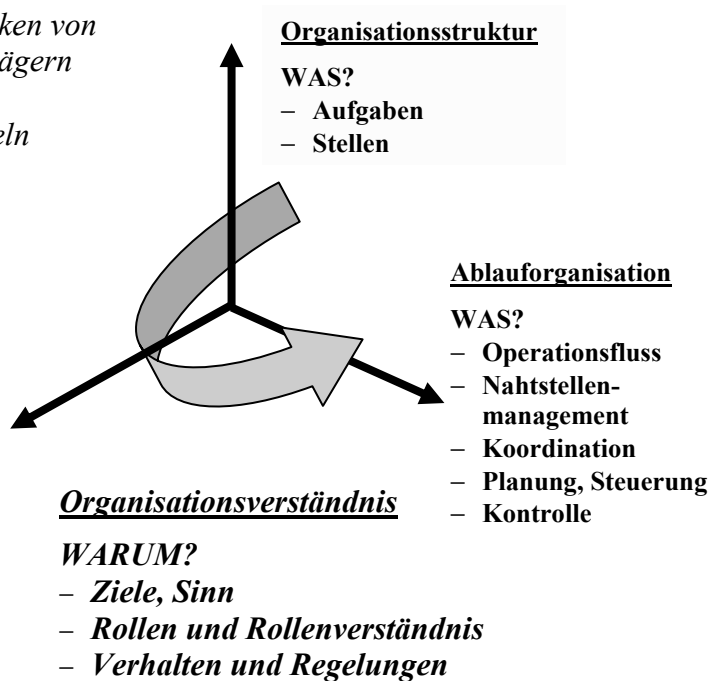
- dass sie die Grundlagen liefern zur Umsetzung der zuvor genannten Aspekte in ein Soll-Entgelt, nach Lohn- und Gehaltskurven, die den Gegebenheiten des Marktes und der Organisation entsprechen
- dass sie die Erkenntnisse aus den vorgenannten Aspekten verwerten zu Inputs zur Personalführung, zu Standortgesprächen mit den Mitarbeitenden
- dass sie beitragen zum besseren Verständnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, der Mitarbeiter untereinander, auch zur Konfliktbereinigung mit Mitarbeitern und Personalvertretern
- dass sie verhelfen zu einem besseren Organisationsverständnis bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden, dass sie helfen, die Mitarbeiter besser auf die Unternehmens- und Organisationsziele einzustimmen und somit wesentlich zur Verwirklichung einer angestrebten Unternehmenskultur beitragen

Organisationsverständnis – ein oft vernachlässigter Aspekt

Zusammenwirken von

- *Funktionsträgern*
- *Prozessen*
- *Arbeitsmitteln*

- Org.-Mittel**
WOMIT?
- Anlagen
 - Instrumente
 - Systeme
 - Techniken
 - Methoden



Was bezwecken Entgeltsysteme?

Dank der Führungseffekte verhelfen Entgeltsysteme mittel- bis längerfristig zu wirkungsvollerem Personaleinsatz – zu mehr Produktivität und Effizienz. Das richtige Entgeltsystem führt in der Vorbereitung und dann direkt im Mitarbeitergespräch zur Auseinandersetzung mit Stellen- und Leistungsprofilen, mit Zielvereinbarungen und Standortbestimmungen zur Zielerreichung und zur Hinterfragung von Ursachen für bestimmte Entwicklungen. Es bewirkt eine bessere Fokussierung der Mitarbeitenden auf Unternehmensstrategien und eine Verhaltenskultur, zum Beispiel die Neuausrichtung der Mitarbeitenden auf Prozessdenken, weg vom funktionsorientierten Einzelkämpfertum.

Der bewusstere Einsatz der Lohnsumme führt mittelfristig auch zur Reduktion der Personalkosten: Qualifizierte, leistungsstarke Mitarbeitende erhalten tendenziell mehr, weniger gute fallen zurück, überbezahlte Mitarbeitende werden in der Entgeltentwicklung eingebremst, unterbezahlte werden saniert.

Entgeltsysteme dürfen jedoch nicht missbraucht werden zum Vollzug schnell wirkender Kostensenkungen. Von einem Lohn- und Gehaltsschnitt in Form von generellen Abschlägen um einen Prozentsatz x ist abzuraten: Damit werden zuviele Mitarbeitende vor den Kopf gestossen, die dann ihrerseits frustriert reagieren, erkennbar am Produktivitätsverlust, ein Bumerang für das Unternehmen.

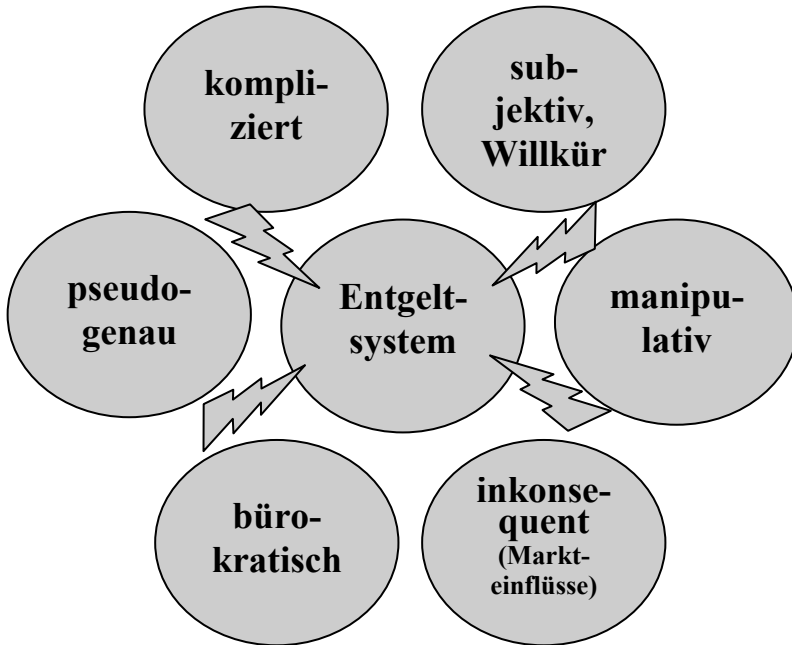
Entgeltsysteme leisten dennoch gute Dienste, wenn es um Kostenreduktion im Personalbereich gehen soll. So zeigt die Stellenbewertung in Gegenüberstellung zur Lohn-/Gehaltssituation rasch auf, wo Über- und auch Unterbezahlungen vorhanden sind und wie das gesamte Entgeltniveau im Vergleich zum Marktwert liegt. Auch eine Leistungsbeurteilung deckt auf, wo Schwachstellen liegen und Unregelmässigkeiten im Vergleich zum Soll-Entgelt bestehen können.

Wird ein neues Entgeltsystem fair und ohne Tricks eingeführt, zeigen die Mitarbeitenden – allen voran besonders sorgsam zu pflegende Schlüsselmitarbeiter – auch bei unliebsamen Einschnitten vielfach Verständnis, wenn ihnen die Entgeltsituation nachvollziehbar erklärt und daraus die individuell zugeschnittene Maßnahme begründet wird. Das erfordert einige analytische Überlegungen und systematisches Vorgehen, ein Umstand, der manchem widerstrebt. Verständlich, wenn an die Kompliziertheit gedacht wird, die viele Systeme an sich haben.

Es geht aber auch weniger kompliziert: Mit neuen Methoden und Instrumenten beansprucht beispielsweise die Stellenbewertung in größeren Unternehmen – bei Einhaltung aller Sorgfalt in den Aspekten Qualität und Akzeptanz seitens der Betroffenen – nur mehr einen Prozess in der Dauer von wenigen Wochen.

Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern

Wie kommt es, dass viele Methoden zur Stellenbewertung und Leistungsbeurteilung im Ruf des Versagens stehen? Sie sehen sich mit folgenden Vorwürfen konfrontiert:



Zu den Vorwürfen

Ein Entgeltsystem, das seinem Namen gerecht wird, besteht aus mehreren Komponenten, wie zum Beispiel

- Basisentgelt, in der Regel abgeleitet aus dem Wert der Stelle oder der Position
- Variables Entgelt, in der Regel abgeleitet aus dem Leistungserfolg der Person, evtl. auch der Organisation, dem Team
- Eventuell auch eine Erfahrungs- und altersabhängige Zulage
- Weitere Zulagen, die infolge gesetzlicher Vorgaben oft ausserhalb des Entgeltsystems geregelt werden

Es liegt in der Natur der Sache, dass ein System komplex wird, wenn es alle diese Komponenten und ihre Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar zu regeln hat:

Wenn der Stellenwert den Grundlohn bestimmen soll, dann erfordert das eine Stellenbewertung.

Wenn der variable Entgeltanteil auf die Mitarbeiterleistung abzustimmen ist, dann muss die Leistung auf anerkannte Weise erfasst oder beurteilt werden.

Die Bemessung von Erfahrung und Alter erfolgt üblicherweise nach Tabellen. Dabei geht es nicht um die Abgeltung des Lebensalters – Altern ist schliesslich kein Verdienst. Es gilt auch den Grundsatz „Gleiche Vergütung von gleichwertiger Arbeit und Leistung“ zu beachten und die Diskriminierung jüngerer Mitarbeiter zu vermeiden. Ältere Mitarbeitende mit längerer Betriebszugehörigkeit haben beigetragene Fluktuationskosten zu vermeiden. Daher die Abgeltung.

Der Vorwurf der Kompliziertheit kann daher nicht den Komponenten gelten. Es kann auch nicht in Frage gestellt werden, dass es zu deren Festlegung Grundlagen braucht. Die Kritik konzentriert sich auf die perfektionistische Ausgestaltung der Grundlagen und Methoden, die im Missverhältnis steht zu den Ermessensentscheiden, die bei der Stellenbewertung und Leistungsbeurteilung zu treffen sind.

Es ist so, als ob eine Landvermessung mit freiem Auge vorgenommen wird und die Berechnungen dann mit Hilfe der Trigonometrie auf mehrere Nachkommastellen genau ausgeführt werden – mit der Erwartung, dass dann genaue und nachvollziehbare Resultate vorliegen.

Oder: Wie weit hilft uns die Goniometrie, wenn ein Grundstück auf mehrere Besitzer gerecht aufgeteilt werden soll, wenn der Boden stellenweise schlecht, steil und im abliegenden Teil nicht erschlossen ist, usw.

In solchem Fall sind Kriterien heranzuziehen, die nur mehr nach Ermessen beurteilt und gewichtet werden können. Der so ermittelte Teilungsvorschlag wird nicht alle Besitzer gleich befriedigen. Er wird dennoch als Grundlage dienen für letzte Grenzbereinigungen, die dann im „weichen“ Argumentationsbereich erfolgen – nach nicht mehr arithmetisch exakt nachvollziehbaren Argumenten.

Nicht viel anders verhält es sich in betriebswirtschaftlichen Belangen: Die Bilanz eines Unternehmens wird nach klar rechenbaren Fakten erstellt, kommagenau. Die Bewertung des Lagers erfolgt nach Richtlinien, die breiten Spielraum lassen, so breiten Spielraum, dass aus einem an sich ungünstigem Bilanzbild ein recht passables konstruiert werden kann.

Aber: Von Personalverantwortlichen und Vorgesetzten werden Entgeltüberlegungen erwartet, die über Ermessens- und Interpretationsfragen erhaben sein sollen.

Dennoch besteht die Kritik zurecht: Die Grundlagen für Entgeltsysteme müssen so beschaffen sein, dass Ermessensspielräume möglichst eng gehalten werden können. Und dort, wo sie dennoch vorhanden sind, sollen sie von allen Beteiligten

akzeptiert werden, indem noch Grenzbereinigungen zulässig sind – ähnlich dem Beispiel der oben geschilderten Bodenaufteilung.

Das würde auch helfen, den Vorwurf der Manipulation zu entkräften:

Manipulation liegt dann vor, wenn Einschätzungen so hingebogen werden, dass ein vorher zurechtgelegtes Resultat entsteht.

Ein System, das mit engem Korsett betrieben wird – obwohl bekannt ist, dass Ermessensentscheide zugrunde liegen – reizt zur Manipulation. Werden jedoch begründete Grenzbereinigungen zugelassen und auch so kommuniziert, dann wird das meistens akzeptiert.

Manipulationsgefahr ganz anderer Art ergibt sich aus einem Diskriminierungspotential. Entgeltsysteme lassen sich – bewusst oder unbewusst – so gestalten, dass bestimmte Personalgruppen privilegiert oder benachteiligt werden. So können beispielsweise Frauen „systematisch“ ins Hintertreffen gelangen, weil sie auch Stellen einnehmen, die wegen geringerer körperlicher Belastbarkeit entsprechend weniger gewertet sind. Ihre Stärken aber – wie beispielsweise Geschicklichkeit oder in höherwertigen Stellen auch Einfühlungsvermögen, emotionale Kompetenz – werden dagegen möglicherweise ganz übersehen oder unterbewertet. Ähnlich argumentieren könnten Hilfskräfte, die unter ungünstigen Umweltbedingungen Schwerarbeit leisten, dafür jedoch weniger Lohn beziehen als Sachbearbeitende im Büro, nur deshalb, weil körperliche Arbeit weniger gewichtet wird als intellektuelle. Bei der Entwicklung von Entgeltsystemen ist vor allem bei der Gestaltung der Grundlagen zur Stellen-, wie auch Leistungsbewertung auf mögliche Diskriminierungsmomente zu achten. Mehr über die Problematik der diskriminierenden Bewertung siehe auch „Sonstige Fehlerquellen bei der Stellenbewertung“.

Dem Vorwurf der Unverhältnismässigkeit an Aufwand – Bürokratie kann dann begegnet werden, wenn die Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Zusammenhang mit dem Entgeltsystem maximal unterstützt werden: Informationen am Bildschirm, papierlose Leistungsbeurteilung – ohne Handbuch usw. Jährliche IT-unterstützte Entgeltrunden und Personalaudits. Für Entgeltsysteme nach state-of-the-art eine Selbstverständlichkeit.

Die Aufwendungen für Einführung und Betrieb eines wirksamen Entgeltsystems sind der Lohn- und Gehaltssumme gegenüberzustellen: Es lohnt sich, für die Bewirtschaftung des Personalkostenblocks ein Steuerungsinstrument zu unterhalten – eine „Servo-Lenkung“!

Bei Lastkraftwagen oder schweren PKW's würde wohl niemand aus Einsparungsgründen auf die Servo-Lenkung verzichten.