

Ganzheitlich integriertes Gehaltsmanagement

Der attraktive Gehaltsmix: ganzheitlich-modular, entwickelnd und erfolgsorientiert

Hans Fischer

Die Lohnsumme wird zusehends zum Hauptausgabenfaktor eines Unternehmens. Somit erlangt das Gehalt strategische Bedeutung. Strategien aber sind Maßnahmen, um die Unternehmens-Vision zu realisieren. Erfolgreiche Unternehmer haben erkannt, daß die Strategie auch bis ins Gehaltsmanagement einfließen muß. Durch eine ganzheitliche Konzeption wird das integrierte Gehaltssystem zum Motivations- und Erfolgsfaktor sowie zum hochwirksamen Führungsinstrument.

654.

Mit dem Festlegen der häufig benutzten Begriffe in dieser Arbeit geht es daher primär darum, durch eine minimale Logik etwas Klarheit zu schaffen und nicht so sehr um ein präzises Definieren.

Das integrierte Gehaltssystem besteht grundsätzlich aus verschiedenen Modulen und Komponenten.

Die aktuelle Arbeitswelt wird geprägt durch rasche Veränderungen der gesellschaftlichen Wertvorstellungen, durch bedeutende Technologieschübe, durch die Globalisierung der Märkte und die zunehmende Komplexität und Dynamik der zu lösenden Probleme. Um der Dynamik und Komplexität der anstehenden Aufgaben und dem Mangel an qualifiziertem Personal zu begegnen, werden vermehrt flachere Hierarchien eingeführt und dadurch allen Stellen mehr Verantwortung übertragen. "Teamarbeit" wird zum Lösungswort. Der moderne Arbeitnehmer sucht seinen Arbeitsplatz, wo er seine immateriellen Ansprüche wie Entwicklungsmöglichkeiten und Zeitsouveränität erfüllt sieht sowie konsequent aus- und weitergebildet wird.

Anforderungen an ein modernes Gehaltssystem

Ein ganzheitlich integriertes Gehaltssystem dient – da es aus dem Leitbild abgeleitet ist – sowohl der Strategieumsetzung wie auch der Mitarbeiter-Förderung und -Entwicklung. Es soll in gleichem Maße geleistete Arbeit gerecht entschädigen und ebenso zu neuem Erfolg anspornen sowie individuelle Entwicklungsperspektiven transparent aufzeigen und ermöglichen.¹ Es muß sich klar an Erfolg und Potential orientieren und darf nicht nur vergangenheitsorientiert sein. Mit einer prospektiven Ausrichtung des Gehaltssystems läßt sich überdies das brachliegende und mei-



Hans Fischer, Dr. sc. nat. ETH, dipl. Masch. Ing. HTL

stens ungenutzte Potential der Mitarbeiter gezielter ausschöpfen.² Der moderne Arbeitnehmer will ernstgenommen werden. Lippenbekenntnisse werden erkannt. Fortschrittliche Unternehmen mit attraktiven und griffigen Führungsinstrumenten erhalten die große Chance, das Personal einstellen und halten zu können, das sie sich wünschen: erfolgsorientierte und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. Ziele eines Gehaltssystems, die noch vor wenigen Jahren von zentraler Bedeutung waren, wie beispielsweise interne Lohngerechtigkeit, externe Konkurrenzfähigkeit und flexible Anpassung an Strukturänderungen gehören heute zu den selbstverständlichen Randbedingungen. Der moderne Gehaltsmix heißt: *ganzheitlich-modular, entwickelnd und erfolgsorientiert.*

Begrifflichkeit

In der reichen Literatur des Gehaltsmanagements werden die verschiedensten Begriffe für gleiche Inhalte verwendet.

Module:

Gehaltsanteile für unterschiedliche Zeitdimensionen, zum Beispiel Gehalt, Zulagen (monatlich), Nebenleistungen (jährlich), Dienstaltersgeschenke (fünf jährlich)

Komponenten:

Gehaltsanteile innerhalb eines Moduls, zum Beispiel Funktionswert, Erfolgskomponente, Intrapreneur-Komponente, Schichtzulage

Funktionsstruktur:

Gesamtheit aller Funktionswerte

Führungsstruktur:

Teilstruktur der Funktionsstruktur; für Kader mit Personalverantwortung

Fachstruktur:

Teilstruktur der Funktionsstruktur; für Mitarbeiter ohne Personalverantwortung

Projektstruktur:

Teilstruktur der Funktionsstruktur; für Mitarbeiter ohne und Kader mit befristeter Personalverantwortung

Gehaltsstruktur:

basiert auf der Funktionsstruktur

Funktionswert:

resultiert aus der Funktionsbewertung

Erfolgskomponente:

basiert auf der Mitarbeiter-Beurteilung

Gehalt:

Funktionswert + Erfolgskomponente

Zulagen:

nicht garantiertes oder befristetes Gehaltsmodul

Intrapreneur-Komponente:

Gehaltskomponente für außerordentliche unternehmerische Leistungen

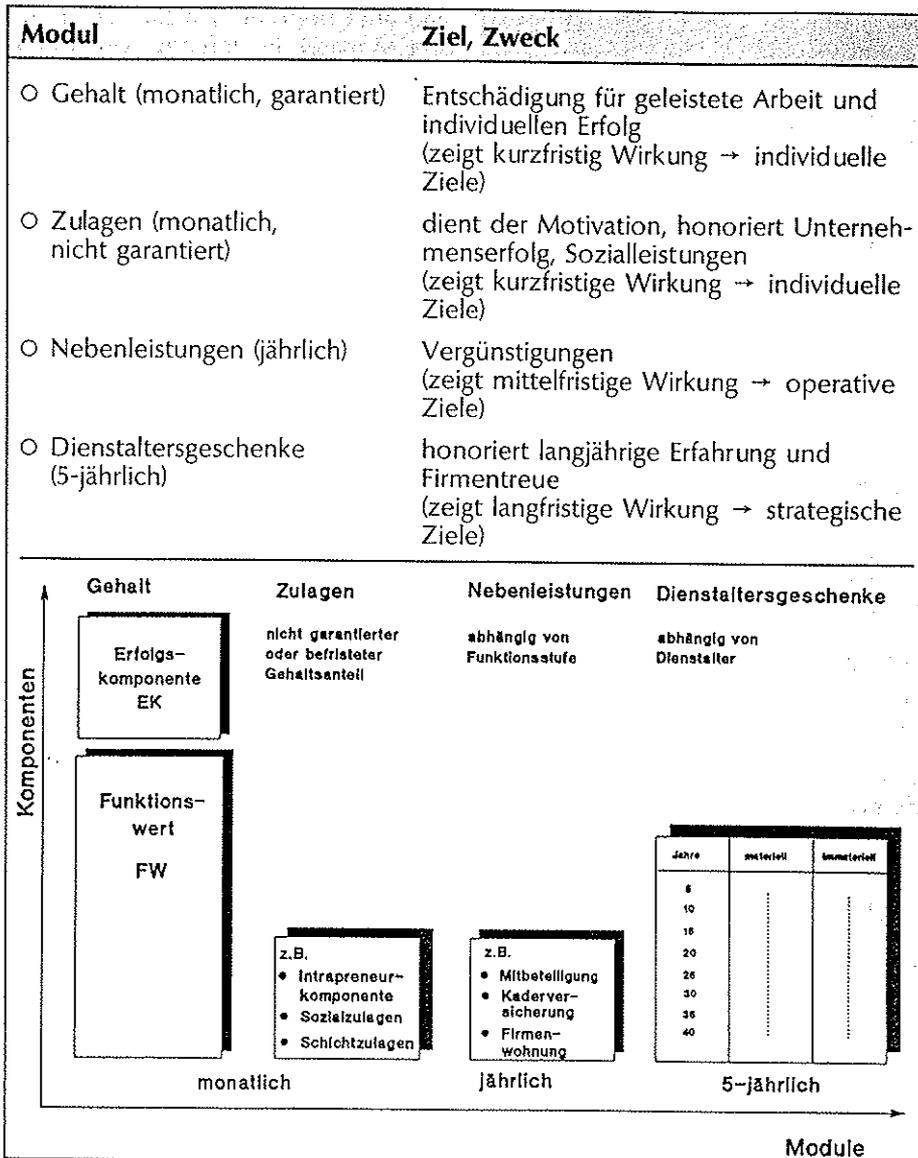


Bild 1: Modularer Aufbau des integrierten Gehaltssystems und Ziele der verschiedenen Module

Konzept des ganzheitlich integrierten Gehaltssystems

Das integrierte Gehaltssystem besteht aus vier verschiedenen Modulen mit ihren spezifischen Zielen (Bild 1).

Der materielle Anspruch eines Arbeitnehmers wird primär im monatlichen Gehalt und teilweise in den Zulagen abgedeckt. „Der Mensch lebt nicht vom Brot allein.“ Die alte Weisheit sagt es deutlich und impliziert damit auch nicht-monetäre Anreize. Immaterielle Leistungen sind vor allem in den Nebenleistungen und den Dienstaltersgeschenken enthalten. Motivations-Charakter haben insbesondere die Intrapreneur-Komponente bei den Zulagen, die Nebenleistungen und die Dienstaltersgeschenke.

Modul GEHALT

Das Gehalt, bestehend aus Funktionswert und Erfolgskomponente, bildet den eigentlichen Kern des integrierten Gehaltssystems und stellt die monatlich garantierte Entschädigung für geleistete Arbeit dar.

Funktionswert (FW)

Der Funktionswert widerspiegelt die Gesamtheit der Anforderungen einer Funktion oder eines Arbeitsplatzes, unabhängig vom Inhaber dieser Funktion (oder Stelle). Die einzelne Funktion – in der Regel jährlich überprüft und angepasst – muß möglichst objektiv, systematisch und zweckmäßig bewertet werden, um den Aufbau einer transparenten, zukunftsorientierten Funktionsstruktur zu gewährleisten.

* Ermittlung des Funktionswertes

In der Theorie und Praxis existieren verschieden aufwendige Verfahren zur Ermittlung des Funktionswertes. Für die Praxis hat sich das teilanalytische Bewerten von ausgewählten Schlüsselfunktionen und das Zuordnen der restlichen Funktionen besonders bewährt.

Die Praxis bestätigt es immer wieder: bei der Ermittlung der Funktionsstruktur genügt es, repräsentative Schlüsselfunktionen auszuwählen und diese teilanalytisch zu bewerten. Sämtliche übrigen Funktionen lassen sich anschließend ausreichend genau durch Personal- und Linienverantwortliche sowie Projektteam-Träger zuordnen. Entscheidende Schritte in der Funktionswert-Ermittlung stellen die Auswahl und die Gewichtung der verschiedenen Kriterien dar.

* Einbezug des Lebensalters in den Funktionswert

Der Funktionswert ist nicht als fixer Wert aufzufassen, sondern als variable Größe (Zone, Bandbreite) mit mehr oder weniger engen Grenzen. Grundsätzlich lassen sich viele Aspekte vorstellen, um diese Zone konkret zu beschreiben (Erfahrung, Aufgabenwachstum und so weiter). Eine Möglichkeit, diese Zone sinnvoll zu definieren, besteht beispielsweise in der Zuhilfenahme des Lebensalters. Warum gerade das Lebensalter? Wir gehen von der positiven(!) Annahme aus, daß mit höherem Lebensalter eines Mitarbeiters generell auch die qualitative Lebenserfahrung zunimmt. Es ist vielfach gerade die Dimension des Lebensalters, die für die erfolgreiche Ausübung einer Funktion ausschlaggebend ist.

Erfolgskomponente (EK)

Mit der Erfolgskomponente – der zweiten, jährlich festgelegten Komponente des Gehalts – wird in erster Linie beabsichtigt, einen Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.³ Die individuelle Festlegung der Erfolgskomponente basiert auf der systematischen Mitarbeiter-Beurteilung. Durch diese Verknüpfung mit dem Gehalt wird zusätzlich erreicht, daß Mitarbeiter ihre Arbeit erfolgs- und ergebnisorientierter verrichten und sich eine unternehmerische Denk- und Handlungsweise aneignen. Aus Gründen der Motivation wird bewußt von Erfolgskomponente und nicht von Leistungskomponente gesprochen (Bild 2).

* Beurteilungsverfahren und -kriterien

Grundsätzlich wird zwischen drei Verfahren der Mitarbeiter-Beurteilung unterschieden: eines für Realisatoren („Ausführende“), das heißt für Mitarbei-

„Psychologie im Gehaltsmanagement“	
Leistung	Erfolg
<ul style="list-style-type: none"> ○ Leistung impliziert Streß, Hetze, Frustration, Vorgaben, Demotivation usw. → gedankenloses Arbeiten ○ Leistung ist stark individuumbezogen („egoistisch“) ○ Leistung fördert Einzelarbeit ○ „man kann nicht immer mehr leisten“ ○ Dienstaltersgeschenke strikt vom Gehalt abkoppeln und bereits nach 5 Jahren beginnen. ○ Attraktive Dienstaltersgeschenke – verpackt in ein integriertes Gehaltssystem – statt stiefmütterliche Gaben stimulieren zum Verbleiben im Unternehmen (Motto: „Wenn einem die Erfahrung der Mitarbeiter etwas wert ist, darf es etwas kosten“). Vorteile: größere Kontinuität, Erfahrung bleibt erhalten, weniger Produktivitätsausfall, geringere Fluktuationskosten ○ Die Beurteilungsmethode muß einfach (nicht simpel) und motivierend sein. ○ Durch eine Intrapreneur-Komponente (als nicht-garantierte Zulage) können „Unternehmer“ im Unternehmen gefördert werden. Mit der damit verbundenen Erarbeitung eines Mitarbeiter-Portfolios wird überdies eine unternehmerische Einteilung des Personals erreicht. ○ Steuergünstige Nebenleistungen – stufengerecht offeriert – stimulieren das persönliche Engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Erfolg impliziert Freude, Hochgefühl, Sinn, Motivation usw. → sinnerfülltes Arbeiten ○ Erfolg stimuliert das Gruppen-Engagement („teamfähig“) ○ Erfolg unterstützt Teamarbeit ○ „alle wollen erfolgreich sein“

sind aber befristet: Schichtzulagen (für drei Monate), Intrapreneurkomponenten (zum Beispiel während eines Jahres) und Kinderzulagen (für 20 Jahre). Diese unvollständige Aufzählung wird durch zwei weitere, ausgesprochen stimulierende Zulagen erweitert, auf die näher eingegangen werden soll.

Spontane Beiträge

Spontan ausgeschüttete Beiträge, etwa aufgrund sehr erfolgreich abgeschlossener Aufträge oder Projekte, wirken höchst motivierend, weil sie überraschend erfolgen und unerwartet sind. Sie haben überdies den großen Vorteil, daß für solche Beiträge kein Gewohnheitsrecht abgeleitet wird. Diese Reaktion ist typisch für regelmäßig verabreichte Beiträge (13. Monatslohn, Schichtzulagen und so weiter).

Intrapreneur-Komponente (für „Unternehmer“ im Unternehmen)

Die Intrapreneur-Komponente bezweckt, außerordentliche (= unternehmerische) Leistungen von Mitarbeitern zu honorieren und zu fördern, denn herausragende Leistungen werden in der Regel mit einem Gehaltssystem weder entschädigt noch gefördert. Solche Leistungen „passen“ meistens auch nicht in ein herkömmliches Gehaltssystem. Zudem zwingt die Etablierung dieser Komponente die Vorgesetzten, ihre Mitarbeiter in einer Portfolio-Matrix⁴ zu plazieren. Diese Aufteilung der Mitarbeiter in die Portfolio-Matrix verlangt aber nach einer seriösen Beurteilung der aktuellen Leistung wie auch des vorhandenen Potentials zur Übernahme von anspruchsvolleren Aufgaben. Insbesondere eine aussagekräftige Beurteilung des Potentials stellt für Vorgesetzte eine herausfordernde Aufgabe dar. Ein weiteres Selektionskriterium, um als „Intrapreneur“ eingestuft zu werden, kann entweder mindestens eine oder aber mehrere „Unternehmer“-Erfolgspunkte in der Mitarbeiter-Beurteilung bedeuten (siehe Bewertung der Beurteilung in **Bild 3**).

Sollen Intrapreneure echt gefördert werden, muß aber ein Teil der Lohnsumme für die Entwicklung der Spitzenkräfte reserviert werden. Bei diesem Vorgehen ist zu Vorsicht geraten: Es darf nicht darum gehen, die Mitarbeiter nach irgendwelchen subjektiven Kriterien zu beurteilen (zu „etikettieren“). Man muß sich bewußt sein, daß der geringste Verdacht auf Mißbrauch sehr demotivierend wirkt und das gesamte System in Frage stellen kann!

Bild 2: Psychologie im Gehaltsmanagement

ter ohne Personalverantwortung und zwei Verfahren für Kader. Bei den Kadern wird zusätzlich differenziert zwischen Kadern mit Personalverantwortung einerseits und Kadern ohne Personalverantwortung andererseits. Der Kriterienaufbau ist für alle Mitarbeiter-Kategorien ähnlich, personalverantwortliche Kadermitarbeiter werden zudem nach ihrer Führungskompetenz beurteilt.

* Vorschlag für Beurteilungskriterien

Die Ermittlung der Beurteilungskriterien ist ein wichtiges Zwischenziel in der Erarbeitung eines ganzheitlichen Gehaltssystems. Einerseits sollten sich die Kriterien an die Unternehmenskultur anlehnen und andererseits soll das Gehaltssystem die Strategieumsetzung wirksam unterstützen. Die Vision und das Unternehmensleitbild müssen letztlich auch ins Gehaltsmanagement einfließen, um das Entwickeln von strategischen Erfolgspositionen (SEP) zu fördern.

* Bewertung der Beurteilung

Die Art und Weise der Mitarbeiter-Beurteilung gibt immer wieder Anlaß zu Diskussionen. In der Regel sind – generell gesagt – die meisten konzeptionell

erarbeiteten Beurteilungs-Instrumente brauchbar, sofern sie systematisch gehandhabt und laufend weiterentwickelt werden. Eines jedoch ist gewiß: sie unterliegen ebenfalls dem raschen Wandel der Werte. So werden heute die „herkömmlichen“ Beurteilungsverfahren, insbesondere von jungen Arbeitnehmern, bereits als zu wenig attraktiv und zu wenig motivierend empfunden. Es kann selbstverständlich nicht darum gehen, jedem Modetrend „nachzulaufen“, doch sollten moderne, neu eingeführte Beurteilungsverfahren einen stark motivierenden Charakter aufweisen. Das Bewertungsbeispiel einer Beurteilung in **Bild 3** beruht auf einem pragmatischen Ansatz mit erfolgsstimulierendem Charakter.

Modul ZULAGEN

Unter Zulagen versteht man die traditionellen, an bestimmte Voraussetzungen gebundenen, nicht garantierten oder befristeten Gehaltsanteile wie Kinderzulagen, Schichtzulagen, übrigen Sozialzulagen oder einen Erfolgsbonus. Zulagen werden in der Regel ebenfalls monatlich mit dem Gehalt ausbezahlt,

**Modul NEBENLEISTUNGEN
(Fringe benefits)**

Beispiele von häufig angebotenen Nebenleistungen sind in **Bild 4** aufgelistet. Lohnnebenleistungen oder Fringe benefits waren ursprünglich Lohnbestandteile für Kadermitglieder einer Unternehmung. Immer mehr können aber auch die übrigen Mitarbeiter von diesen Vergünstigungen profitieren. Vielfach handelt es sich bei den Nebenleistungen um immaterielle Vergütungen. Nebenleistungen wirken aber nach Ansicht des Verfassers nur motivierend, wenn sie steuerfrei sind. Insbesondere bei einem ausgetrockneten Arbeitsmarkt bilden diese Nebenleistungen und attraktiven Extras entscheidende Wettbewerbsvorteile, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

**Modul DIENSTALTERS-
GESCHENKE**

Die Firmentreue wird auf ganz verschiedene Arten honoriert. Je nach Unternehmen und nach Unternehmenskultur werden die Dienstjahre mit monatlichen Treueprämien abgegolten oder aber mit sehr großzügigen, einmaligen (Dienstalters-)Geschenken. Im allgemeinen wird den Dienstaltersgeschenken eher eine untergeordnete Bedeutung beigemessen, und sie werden daher auch nicht regelmäßig der Teuerung angepasst. Im Zusammenhang mit einem integrierten Gehaltssystem sind zwei Punkte von Bedeutung:

1. Die Dienstaltersgeschenke (zum Beispiel monatliche Treueprämien) sollten vom monatlichen Gehalt abgekoppelt werden.
2. Wenn einem Unternehmer die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter von so großer Bedeutung ist, dann dürfte dies entsprechend mit 5-jährlichen, attraktiven Geschenken materieller und/oder immaterieller Art honoriert werden.

**Funktionsstruktur –
Gehaltsstruktur –
Beurteilungsverfahren**

Funktionsstruktur

Die gesamte Funktionsstruktur (auch Stellenstruktur genannt) ist in die drei Teilstrukturen Führungsstruktur, Fachstruktur und Projektstruktur gegliedert. Die Funktionsstruktur bildet das zentra-

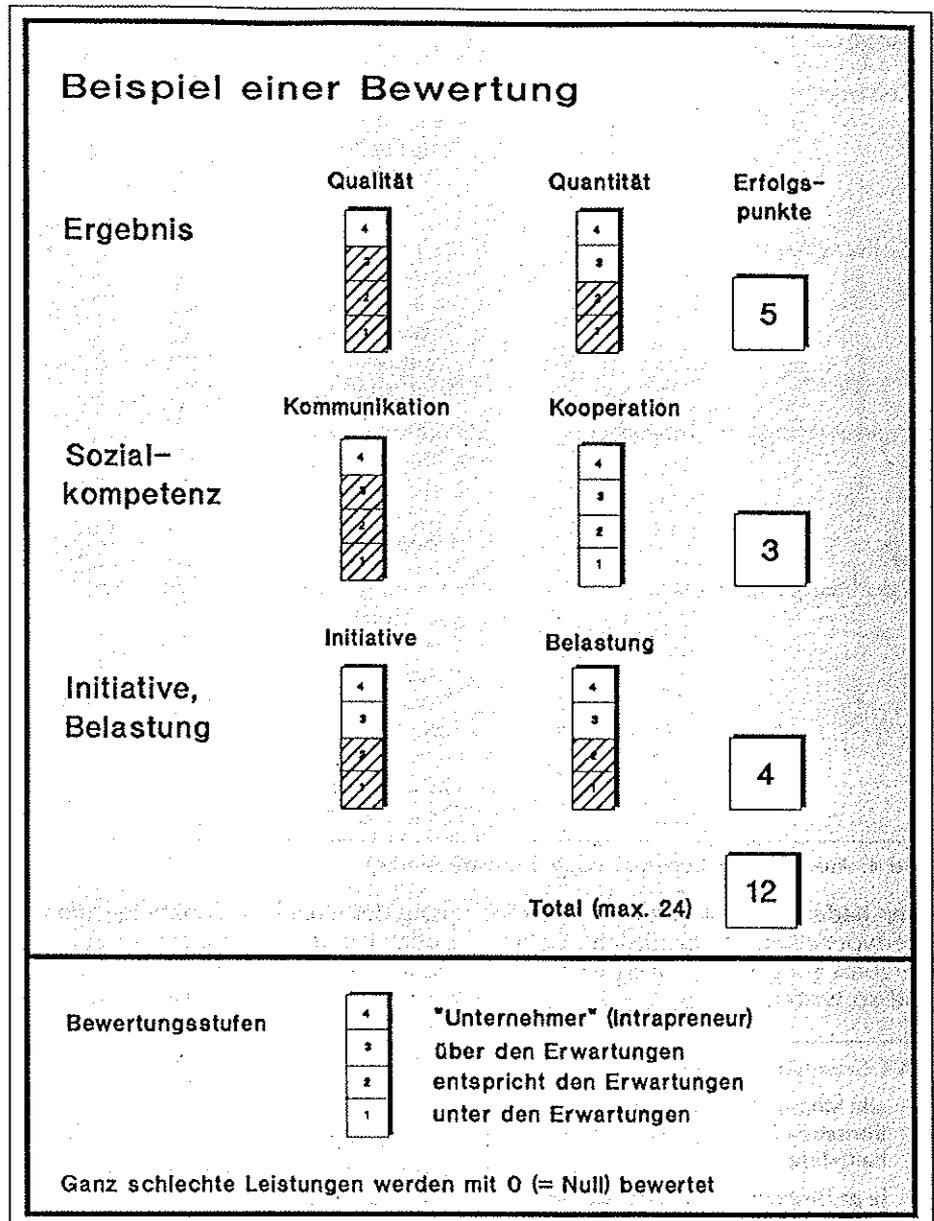


Bild 3: Motivierendes Bewertungssystem

le Element des Gehaltssystems. Sie beinhaltet sämtliche in einem Unternehmen vorkommenden Funktionen. In der Horizontalen ist die Struktur nach verwandten Tätigkeitsbereichen oder Teilstrukturen gegliedert. In der Vertikalen ist sie in Funktionsstufen eingeteilt, die den Anforderungen der unterschiedlichen Arbeitsplatzgruppen gerecht werden. Wesentliche Vorteile der Funktionsstruktur sind:

Sämtliche Funktionen des Unternehmens erscheinen dem Mitarbeiter transparent. Zudem findet jeder Mitarbeiter – nicht nur Linienvorgesetzte – für seinen Teilbereich klare Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeichnet. Solche Möglichkeiten der „in house“-Entwicklung tragen in großem Maße zur wirksamen Senkung der Fluktuationsrate bei.⁵

Die **Führungsstruktur** umfaßt alle Mitarbeiter mit Vorgesetztenaufgaben (=Personalverantwortung), vom Teamleiter bis zum Abteilungsleiter. In der **Fachstruktur** sind alle Mitarbeiter mit Routineaufgaben bis bedeutenden Fachaufgaben, aber ohne Personalverantwortung, zusammengefaßt. Mitarbeiter, die in temporären, jedoch längerfristigen Projekten mitarbeiten, werden in die **Projektstruktur** aufgenommen.

Je nach Unternehmensgröße wird die gesamte Funktionsstruktur in eine bestimmte Anzahl Funktionsstufen aufgeteilt: je weniger Funktionsstufen, desto flexibler wird die Struktur. Diesen Funktionsstufen werden zusätzlich Kaderstufen überlagert. Diese Kaderstufen sind nicht primär mit Führungsfunktionen verbunden, sondern übergreifen die drei verschiedenen Teilstrukturen. Gleich-

Mögliche Nebenleistungen (Fringe benefits)	
Zeitangebote:	<ul style="list-style-type: none"> - Urlaubsangebote - Flexible Arbeitszeiten - Bildungsurlaub - Flexibles Pensionsalter - Teilzeitarbeit
Geldangebote:	<ul style="list-style-type: none"> - Sparangebote - Steuervergünstigungen - Aktienbeteiligung - Gewinnbeteiligung - Zinsgünstige Hypotheken - Weiterbildungsangebote
Versicherungsmöglichkeiten:	<ul style="list-style-type: none"> - Krankenversicherung - Kadersversicherung - Lebensversicherung - Zahnärztliche Behandlungen - Arbeitsunfähigkeit
Vergünstigungen usw.:	<ul style="list-style-type: none"> - Außerbetriebliche Einkaufsvergünstigungen - Vergünstigungen im Kulturbereich - Personalrestaurant - Benützung der Sportanlagen - Parkplatz - Firmenwagen - Branchenvergünstigung - Firmenwohnung

Bild 4: Auswahl von Nebenleistungen (unvollständig)

che Kaderstufen implizieren gleiche Wertvorstellungen bezüglich Gehalt, Vergünstigungen, Sonderleistungen und so weiter.

Als Grundsätze sollten gelten:

- alle Mitarbeiter in der gleichen Funktionsstufe liegen in der gleichen Gehaltsstufe
- je größer der Beitrag zum Unternehmenserfolg, desto höher die Funktionsstufe

Die Funktionsstruktur dient als die entscheidende Grundlage für folgende Personalfunktionen:

Personalentwicklung (inklusive Management development), Personalbeschaffung, Personalplanung und Gehaltsfestlegung.

Gehaltsstruktur

Die Funktionsstruktur ist die Basis der Gehaltsstruktur. Die verschiedenen Funktionsstufen, bestehend je aus Funktionswert und Erfolgskomponente, bilden die Grundlage der Gehaltsstruktur. Die Minimal- beziehungsweise Maximalwerte der Erfolgskomponente legen die Bandbreite einer Funktionsstufe fest. Je nachdem, ob mit oder ohne altersabhängigem Funktionswert, kommt dieser Anteil noch dazu. Die Überlap-

pung der einzelnen Funktionsstufen ist optimal und zweckmäßig festzulegen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, daß der in den unteren Funktionsstufen praktisch lineare Anstieg etwa ab den mittleren Funktionsstufen in einen progressiven Verlauf übergeht. Dies erscheint angebracht, um die komplexer werdenden Anforderungen in den höheren Funktionsstufen gebührend zu berücksichtigen.

Beurteilungsverfahren

Die Mitarbeiter-Beurteilung bezweckt eine Standortbestimmung und die Überprüfung der vereinbarten Individualziele (Bild 5). Im Mitarbeiter-Gespräch, dem konkreten Ausfluß jeder vorangegangenen Beurteilung, werden Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung, zur Weiterentwicklung und zur Laufbahnplanung eines Mitarbeiters gemeinsam festgelegt. Das offizielle Mitarbeiter-Gespräch ersetzt nicht den täglichen, selbstverständlichen Dialog mit dem Mitarbeiter. Die Mitarbeiter-Beurteilung dient überdies zur Festlegung der Höhe der Erfolgskomponente. Effektive Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeitern müssen von den Führungskräften auf motivierende Art und Weise vermittelt werden. Vorgesetzte aller Stufen sind zudem stets bemüht, das Engagement der Fach- und Füh-

rungskräfte zu erhalten sowie Voraussetzungen zu schaffen, die den Sinn der Arbeit erkennen lassen.

Implementierung eines integrierten Gehaltssystems

Das Einführen von Führungsinstrumenten bringt generell Unruhe und Ängste unter die Mitarbeiter. Speziell neue Instrumente des Gehaltsmanagements stoßen in der Regel auf Widerstand. Dies gilt es zu beachten, indem neue Gehaltssysteme projektmäßig eingeführt werden.¹ Solche Neueinführungen bedürfen der sorgfältigen Planung und der dosierten und stufengerechten Information. Bei einer optimalen und erfolgreichen Implementierung eines Gehaltssystems werden möglichst viele Linienvorgesetzte, opinion leaders, Meinungsmacher, Kritiker und Personalkommissions-Mitglieder ins Projektteam oder mindestens in die Stellungnahme miteinbezogen.

Grundsätze für die Implementierung:

- je breiter, objektiver und transparenter informiert wird, desto größer ist die Unterstützung und Akzeptanz für das neue Gehaltssystem
- je größer die Mitwirkung bei der Erarbeitung, desto breiter die Abstützung
- je transparenter die Funktionsbeziehungsweise Gehaltsstruktur vermittelt wird, desto größer die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter.

Wir müssen aber auch vor falschen Erwartungshaltungen warnen. Es handelt sich nicht um einen Automatismus, bei dem die Einführung eines neuen, erfolgsorientierten Gehaltssystems „automatisch“ zu höheren Gehältern führt.

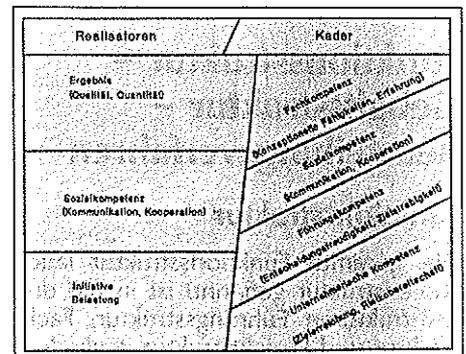


Bild 5: Beurteilungsverfahren und -kriterien

Ausblick

Allein die gerechte Gehaltsfindung ist eine hohe Kunst. Umso mehr bedarf es großer Anstrengungen, um ein ganzheitliches und flexibles Gehaltssystem zu erarbeiten. Ein Gehaltssystem darf aber nicht zu einem materiellen Stimulator entarten; ein modernes Gehaltssystem muß neben der materiellen auch über eine immaterielle Ebene verfügen. In dieser immateriellen Ebene sind die ethischen Wertvorstellungen und Werthaltungen enthalten, die in die materielle Ebene einfließen müssen, die den zwischenmenschlichen Umgang bestimmen und dazu verhelfen, der Arbeit (wieder) einen Sinn zu vermitteln.

Gemäß dem Prinzip „was beurteilt wird, hat Tendenz zu entstehen“, müssen die Kriterien der Beurteilungsverfahren so ausgewählt werden, daß zusätzlich zur Unternehmens-Zielerreichung ebenso sinngebende Führungsethik, echte Sozialkompetenz sowie Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden. **zfo**

Summary

Obviously, the sum of wages is getting an increasing cost factor in all kinds of enterprises. That is why salaries have to be seen in a strategic context. Successful enterprises have realized that the "salary-management" has to be a vital part of their strategies which can be defined as measures to carry out visions. Within this context the salary-system has become an important factor of motivation and success as well as a most effective instrument of leadership.

* * *

Anmerkungen

- ¹ Kappel, Heinz & Ulmer Gerd: Neue Entlohnungsformen drängen! iO Management-Zeitschrift, 1989, Nr. 6, S. 43 - 44.
- ² Fischer, Hans: Mitarbeitermotivation. Wo „gedeihen“ engagierte Mitarbeiter? Technische Rundschau, 1990, Nr. 15, S. 86 - 89.
- ³ Fischer, Hans: Mitarbeiter-Beurteilung schwierig aber nötig. iO Management Zeitschrift, 1990, Nr. 3, S. 39 - 43.
- ⁴ Heinrich, Detlef: Personal-Portfolio-Analyse. Personal, Mensch und Arbeit, 1990, Nr. 6, S. 228 - 231.
- ⁵ Fischer, Hans: Fluktuation ist ein teurer Spaß. Technische Rundschau, 1991, Nr. 5, S. 64 - 65.