

## Hinweis für Studierende im 3. Semester

- ➔ Veranstaltung zur Studienberatung
- ➔ für Studierende des 3. *Fachsemesters*,
- ➔ die noch *keine 30 LP* [\[1\]](#) erworben haben
- ➔ in den Studiengängen BWL und WiWi
- ➔ 3. Februar 2005
- ➔ 12.00 h (s.t.)
- ➔ MZH Raum 7260
- ➔ Der Besuch dieser Veranstaltung kann als verbindliche Studienberatung im Sinne von § 3 (1) DPO 2003 vermerkt werden.
- ➔ Weitere Informationen unter "Aktuelles" auf der WiWi-Homepage:
- ➔ [www.wiwi.uni-bremen.de/aktuelles/index.htm](http://www.wiwi.uni-bremen.de/aktuelles/index.htm)
- ➔ Studienzentrum Wirtschaftswissenschaft
- ➔ Email: [stzwiwi@uni-bremen.de](mailto:stzwiwi@uni-bremen.de)
- ➔ Tel. 0421- 218 7556
- ➔ [\[1\]](#) LP: Leistungspunkte bzw. Kreditpunkte



# **Bitte um Teilnahme an Forschungsprojekt am LiM zum innengerichteten Markenmanagement**

Online-Fragebogen  
ca. 10 min. Zeitaufwand

<http://www.forschung-lim.org/kundenbefragung3.html>

**iPod mini zu gewinnen!**





# Willkommen zur 13. Veranstaltung Personalmanagement

---

## Verteilungspolitik

---

### Kapitel D

27. Januar 2005

## Testfragen

Nein

Ja



Die Personalbeurteilung steuert zumeist das gesamte Arbeits- und Karriereverhalten im Unternehmen.



Bei der Inputbeurteilung wird im Wesentlichen das Arbeitsergebnis beurteilt.



Beurteilungsfehler sollen durch ein ausgefeiltes System an Beurteilungskriterien vermieden werden



Beurteilungsfehler sollen durch ein Promotorengespann vermieden werden

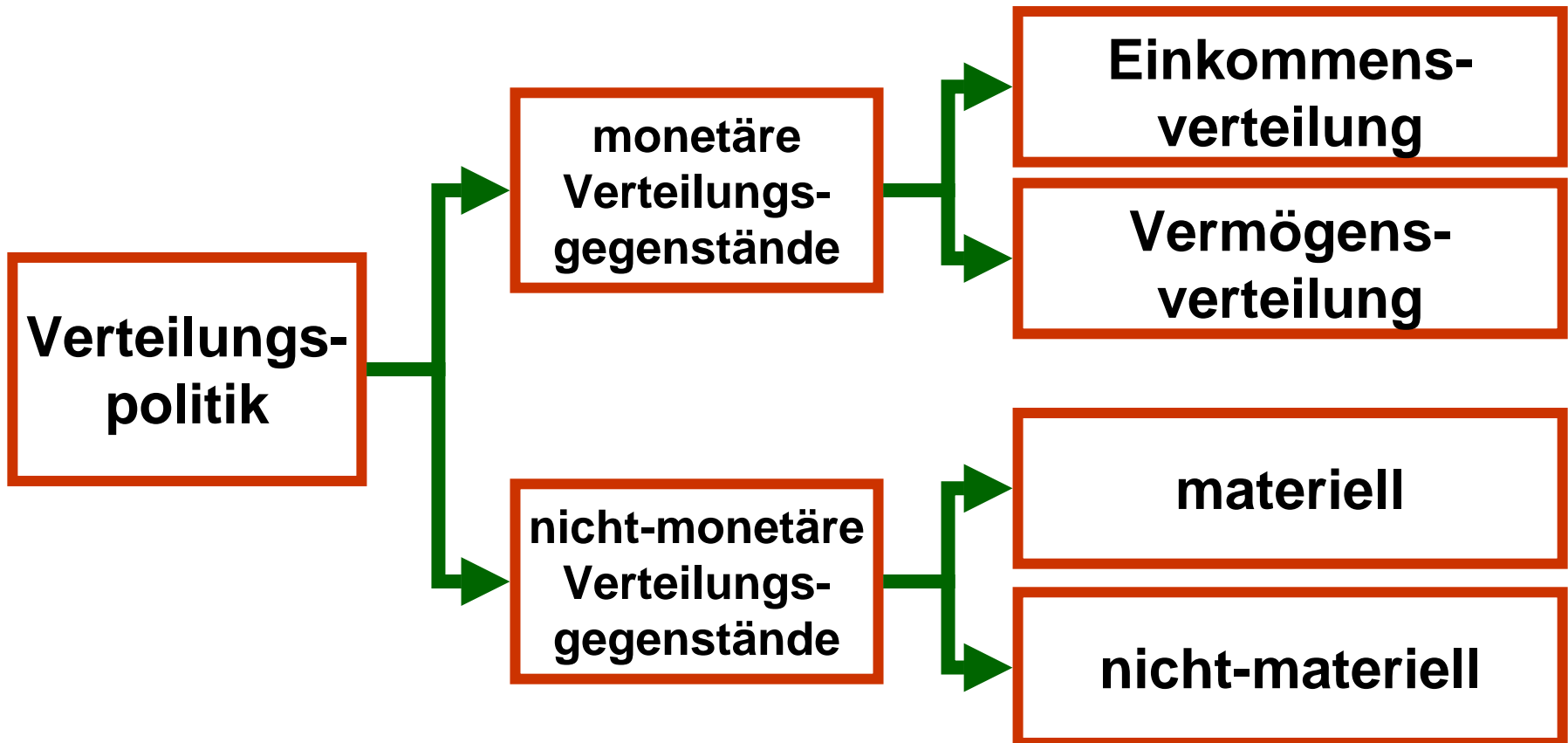
## Lernziele der heutigen Veranstaltung

- ➔ **Welches sind die Gegenstände der Verteilungspolitik?**
- ➔ **Wie funktionieren die Verfahren der Arbeitsplatzbewertung?**
- ➔ **Welche unterschiedlichen Lohn- und Beteiligungsformen gibt es?**

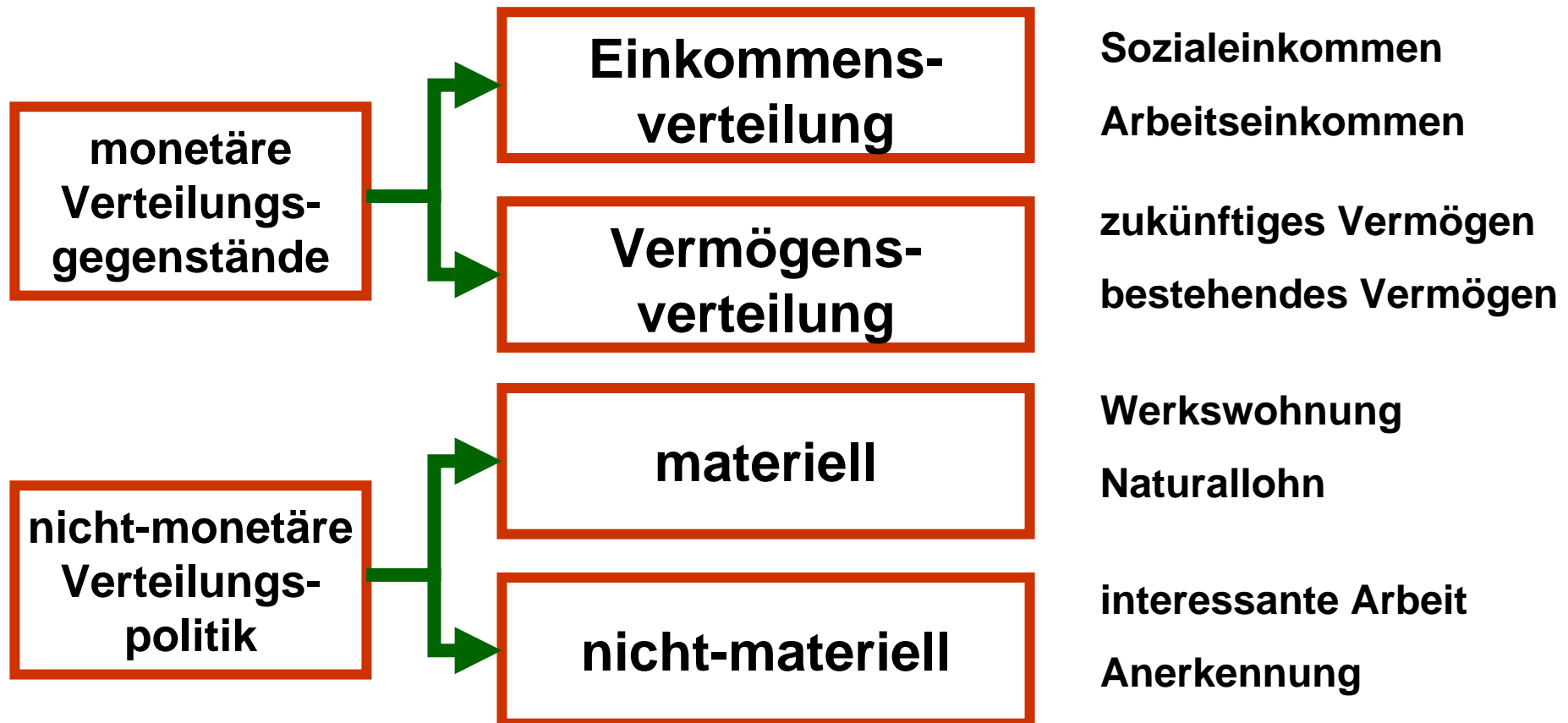
## Kap. D: Verteilungspolitik

- ➔ **Wie wird das erwirtschaftete Einkommen des Unternehmens auf die Anspruchsgruppen verteilt?**
- ➔ **Verteilungspolitik ist der operative Teil der Unternehmenspolitik**
- ➔ **Verteilungsgegenstände:  
monetär und nicht-monetär**

## Darstellung 62: Gegenstände der Verteilungspolitik



## Darstellung 62: Gegenstände der Verteilungspolitik





## Verteilungspolitik

### ➔ Vermittlungsaufgabe der Verteilungspolitik

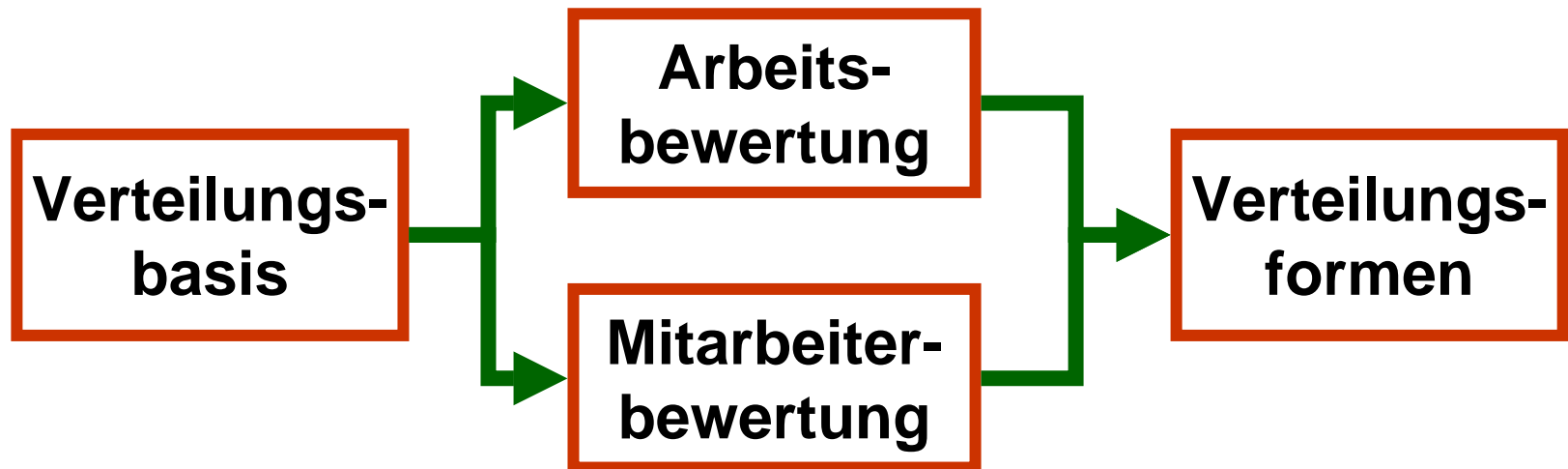


## Kap. 3.3 Sozialeinkommen

- ➔ **monetäre Sozialleistungen:**  
Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Darlehen, Versicherungen, Altersvorsorge
- ➔ **gesetzliche Sozialleistungen (Sozialversicherungen)**
- ➔ **tarifvertraglich festgelegte Sozialleistungen (z.B. Entgeltfortzahlung)**
- ➔ **freiwillige Sozialleistungen (ohne betriebliche Mitbestimmung)**
- ➔ **Sozialeinkommen sind ein wichtiger Gegenstand der Personalpolitik und Ausdruck der Personalphilosophie**
- ➔ **Kausal motiviert: Aufrechterhaltung des Lebensstandards**
- ➔ **Cafeteria-Systeme: Individuelle Zusammenstellung von Sozialeinkommen**

## Darst. 63: Grundelemente monetärer Verteilungspolitik

- ➔ Ermittlung von Verteilungsrelationen
- ➔ Legitimation von Unterschieden in der Zuwendung



## Arbeitsplatzbewertung

- ➔ **Wertrelation der Arbeitsplätze**
  - ▶ Messung der Schwierigkeit
  - ▶ Gewichtung der Bedeutung
  
- ➔ **Beschreibung der personenunabhängigen Arbeiten**
  - ▶ Beschreibung der Aufgabe
  - ▶ Beschreibung der Arbeitsunterlagen
  - ▶ Beschreibung der Betriebsmittel
  - ▶ Beschreibung der äußeren Arbeitsbedingungen

## Darstellung 64: Verfahren der Arbeitsplatzbewertung

Vergleichs- gegenstand Vergleichsart	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderungen) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertzahl- verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren

# Summarische Arbeitsplatzbewertung

## ➔ Lohngruppenverfahren

- ▶ Stufung gleich tarifliche Lohngruppen
- ▶ Einordnung anhand der Einstufungshinweise

	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderung en) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertza- hl-verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren

## Darstellung 65: Spezifizierungsmöglichkeiten allgemeiner Einstufungshinweise

allgemein	spezifisch (Textil)	spezifisch (Metall)
Lohngruppe 1	Lohngruppe 1 T	Lohngruppe 1 M
Einfachste Arbeiten, die ohne jegliche Ausbildung nach kurzer Einweisung ausgeführt werden können	Kartonieren, Eintüten, Zusammenheften (Strümpfe), Trennen einfach, Strümpfe legen, Handstempel, Etikettieren, einfache Anzeichen- und Abschneidearbeiten	Einfachste Arbeiten in der Dreherei, bei denen nur einige gleichbleibende Griffe an eingerichteten Maschinen auszuführen sind

# Summarische Arbeitsplatzbewertung

## ➔ Lohngruppenverfahren

- ▶ Stufung gleich tarifliche Lohngruppen
- ▶ Einordnung anhand der Einstufungshinweise

## ➔ Rangfolgeverfahren

- ▶ ganzheitliche Vergleich zwischen einzelnen Arbeitsplätzen
- ▶ Schwierigkeitsrang innerhalb der Unternehmung

	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderung en) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertza- hl-verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren



# Analytische Arbeitsplatzbewertung I

	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderung en) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertza- hl-verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren

- ➔ **Analyse der Arbeiten anhand ihrer Teilschwierigkeiten (Anforderungsarten)**
  - ▶ Beschreibung der zu bewertenden Arbeit
  - ▶ Aufstellung eines Katalogs von Anforderungsarten, an Hand dessen die Teilschwierigkeiten aller Arbeiten erfasst werden können.
  - ▶ Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze nach der Summe der Schwierigkeiten der jeweils aufgetretenen Anforderungsarten
  - ▶ Gewichtung der Anforderungsarten, sofern nicht schon im Bewertungsverfahren enthalten
  - ▶ Transformation der Arbeitsplatzwerte in Entgeltsätze

## Anforderungsarten des Genfer-Schemas

- ➔ **Können (z.B. geistige und körperliche Voraussetzungen)**
  - ▶ Können vorwiegend nicht muskelmäßig
  - ▶ Können vorwiegend muskelmäßig
- ➔ **Verantwortung**
- ➔ **Arbeitsbelastung**
  - ▶ Arbeitsbelastung vorwiegend nicht muskelmäßig
  - ▶ Arbeitsbelastung muskelmäßig
- ➔ **Umgebungseinflüsse**

# Analytische Arbeitsplatzbewertung II

## ➔ Stufenwertzahlverfahren

► für jede Anforderungsart werden Anforderungsstufen festgelegt anhand von Einstufungsbeispielen

	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderung en) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertza- hl-verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren

körperliche Belastung (Richtbeispiele)	Anforderungsstufen	Stufen- werte
Leiter des Rechnungswesens	keine oder geringe	1
Betriebsingenieur	niedrige	2
Arbeitsvorbereiter	mittlere	3
Meister	hohe	4
Schreibkraft	sehr hohe	5

# Analytische Arbeitsplatzbewertung III

	(Arbeitsplatz) summarisch	(Anforderung en) analytisch
Stufung	Lohngruppen- verfahren	Stufenwertza- hl-verfahren
Reihung	Rangfolge- verfahren	Rangreihen- verfahren

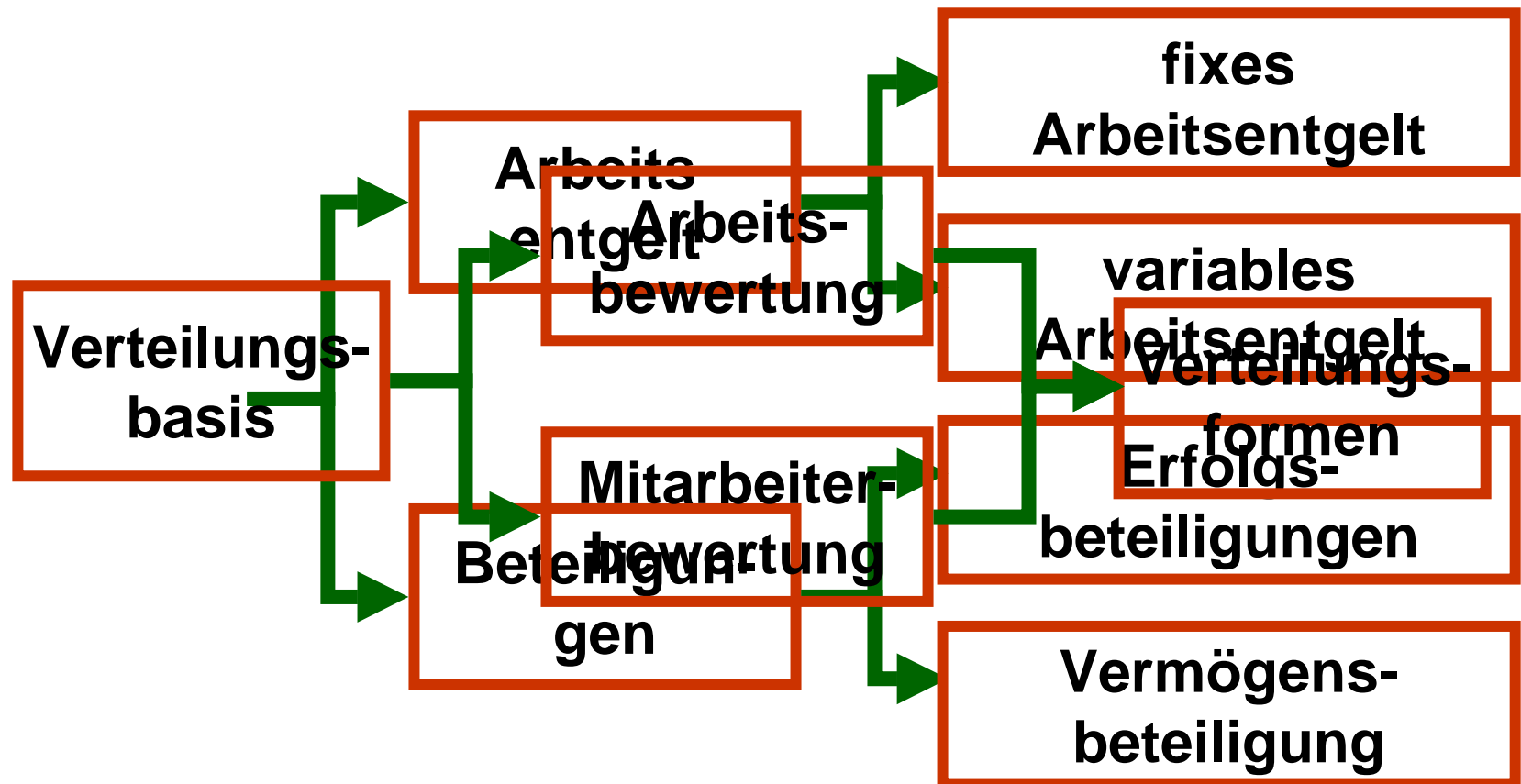
## ➔ Stufenwertzahlverfahren

- ▶ für jede Anforderungsart werden Anforderungsstufen festgelegt anhand von Einstufungsbeispielen

## ➔ Rangreihenverfahren

- ➔ Arbeitsplätze werden hinsichtlich aller Anforderungsarten verglichen und in eine Rangfolge gebracht.
- ➔ Neben der Arbeitsschwierigkeit wird der Arbeitswert berücksichtigt (Vgl. Darstellung 67)

## Formen der monetären Verteilung



## fixes Arbeitsentgelt

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

- ➔ **Grundlage des fixen Arbeitsentgelts ist zumeist die Anforderungsbewertung**
  - ▶ **Löhne (traditionellerweise Arbeitsentgelt für Arbeiter)**
  - ▶ **Gehälter (traditionellerweise Arbeitsentgelt für Angestellte)**
    - **In Zukunft wird es keinen Unterschied zwischen Löhnen und Gehältern mehr geben.**
  - ▶ **Anwendung, wenn Leistungsunterschiede nicht einwandfrei messbar sind**

**variables Arbeitsentgelt**

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

## ➔ Pensumsysteme

- ▶ quantitative Bewertung
- ▶ feste Maßgröße für die Bewertung (Welches Pensum ist normal?)

## ➔ Zulagensysteme

- ▶ qualitative Bewertung
- ▶ nachträgliche Entlohnung

## variables Arbeitsentgelt

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

## ➔ Pensumsysteme

### ▶ Akkordlohn

#### ■ Geldakkord

$$\bullet \text{Entgelt} = M \times \text{GE}$$

#### ■ Zeitakkord

$$\bullet \text{Entgelt} = M \times t_e \times f_g$$

$t_e$  = Vorgabezeit je Produkteinheit

$f_g$  = gezahltes Geld je Einheit der Vorgabezeit



## variables Arbeitsentgelt

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

## ➔ Zulagensysteme

### ▶ Prämienlohn

- leistungsbezogenes Entgelt zum Zeitlohn
- geringen leistungsvariablen Anteil als Akkord
- Prämien haben weitere Bezugsmerkmale als Akkord

### ▶ Vermittlung zwischen Inputbewertung (Zeitlohn) und Outputbewertung (Akkord)

### ▶ Gruppenprämie

## Darstellung 70: Arten des Prämienlohnes



## Erfolgsbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

➔ **Bezugsgröße der Erfolgsbeteiligung:**  
**monetäre Erfolgsgröße der Unternehmensrechnung**

▶ **je nach Steuerungsabsicht**

- Ertrag
- Leistung
- Gewinn

## Erfolgsbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

### Leistungs- beurteilung

Produktions-  
beteiligung  
Kostensparnis-  
beteiligung  
Produktivitäts-  
beteiligung  
Kombinations-  
formen

### Ertrags- beteiligung

Nettoertrags-  
beteiligung  
Wertschöpfungs-  
beteiligung  
Rohertrags-  
beteiligung  
Umsatz-  
beteiligung  
Kombinations-  
formen

### Gewinn- beteiligung

Ausschüttungsgewinn-  
beteiligung  
Unternehmensgewinn-  
beteiligung  
Substanzgewinn-  
beteiligung  
Kombinations-  
formen

## Erfolgsbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

- ➔ **Bezugsgröße der Erfolgsbeteiligung:**  
monetäre Erfolgsgröße der Unternehmensrechnung
  - ▶ je nach Steuerungsabsicht
    - Ertrag
    - Leistung
    - Gewinn
- ➔ **Zusammenhang zwischen Mitarbeiterleistung und Unternehmenserfolg?**
- ➔ **Einsatz zur Globalsteuerung von Führungskräften**

## Vermögensbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

- ➔ **Verträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer**
  - ▶ Belegschaftsaktien
  - ▶ Personalobligationen
  - ▶ GmbH-Anteilen
  - ▶ Investivlöhne
- ➔ **Arbeitnehmer werden am Vermögen des Unternehmens beteiligt**

## Vermögensbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

### ➔ Ziele der Vermögensbildung

- ▶ Bereitstellung von Investitionskapital
- ▶ Stärkung der Unabhängigkeit des Arbeitnehmers
- ▶ Verhinderung sozialer Konflikte
- ▶ Förderung des wirtschaftlichen Verantwortungsbewusstseins
- ▶ Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen

## Vermögensbeteiligungen

fixes  
Arbeitsentgelt

variables  
Arbeitsentgelt

Erfolgsbeteiligungen

Vermögensbeteiligung

### ➔ Vermögensbeteiligung

#### ▶ Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern

- Beteiligung am Vermögenszuwachs und am Risiko
- Mitarbeiteraktien

#### ▶ Übliche Entlohnung des Managements

- Verhalten des Managements am langfristigen Erfolg des Unternehmens