

DIE MARKTWIRTSCHAFTLICHE AUSRICHTUNG DES ENTGELTSYSTEMS LITAUISCHER BETRIEBE AUS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER SICHT

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Verzeichnis der Abkürzungen	VI
Verzeichnis der Abbildungen	VII
A. Entgelt und Wirtschaftssystem	1
I. Plan- und marktwirtschaftliche Systeme	1
1. Systematisierung von Wirtschaftssystemen	1
2. Handlungsautonomie als systemdifferentes Merkmal	5
2.1 Planwirtschaftliche Systeme	7
2.2 Marktwirtschaftliche Systeme	11
3. Ausmaß an Zieldivergenz als systemdifferentes Merkmal	13
II. Gestaltung von Entgeltsystemen als betriebswirtschaftliches Problem	17
1. Entgelt	17
2. Prinzipien der Entgeltgestaltung	19
2.1 Leistungsorientierung	22
2.2 Sozialorientierung	24
2.3 Marktorientierung	26
3. Einfluß des Wirtschaftssystems auf die Entgeltgestaltung	27
III. Planwirtschaftliche Entgeltsysteme am Beispiel Litauens	32
1. Ausprägung des Sozialprinzips	32
2. Ausprägung des Leistungsprinzips	36
2.1 Orientierung an objektiven Anforderungen	39
2.2 Orientierung am Grad der Planerfüllung	42
3. Systemdifferente Umsetzung des Sozial- und Leistungsprinzips am Beispiel des Akkordlohns	45
4. Diskussion des Entgeltsystems in der Zeit sowjetischer Wirtschaftsreformen	49
IV. Besondere Anforderungen in der Phase des Übergangs vom planwirtschaftlichen zum marktwirtschaftlichen System	53

	Seite
B. Betriebswirtschaftliche Gestaltung des Lohn- und Gehaltssystems in marktwirtschaftlichen Systemen	58
I. Lohn- und Gehaltspolitik als personalwirtschaftliche Aufgabe	58
1. Ressourcenaspekt	58
a. Gestaltung des Arbeitssystems	61
b. Ausstattung der Unternehmung mit Personalressourcen	63
c. Personalverwaltung	66
2. Verhaltensaspekt	69
II. Gestaltungsprinzipien und ihre Ausprägung in Lohn- und Gehaltsformen	83
1. Gestaltungsprinzipien	83
1.1 Anforderungsorientierung	83
1.11 Traditionelle Ermittlung von Anforderungen	83
a. Summarische Arbeitsbewertung	85
b. Analytische Arbeitsbewertung	89
c. Gewichtung von Anforderungen	101
1.12 Neuere Tendenzen	104
a. Berücksichtigung veränderter Belastungen	104
b. Erhöhte Anforderungen an die Flexibilität	106
c. Orientierung an der "erwarteten Leistung"	107
d. Orientierung am Qualifikationsniveau	108
e. Einheitliche Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten	111
1.13 Grenzen der Ermittlung von Anforderungen	114
1.2 Leistungsorientierung	117
1.21 Traditionelle Ermittlung der Leistung	117
a. Leistung als Gegenstand der Beurteilung	117
b. Qualitative Erfassung der Leistung	119

	Seite	
c.	Quantitative Erfassung der Leistung	120
d.	Darstellung der in d.Praxis vorherrschenden Verfahren der Leistungsbewertung	123
da.	Freie Beschreibung	123
db.	Rangreihenverfahren	124
dc.	Merkmalsorientierte Verfahren	124
dd.	Check-List Verfahren	129
de.	Forced-Choice Verfahren	132
df.	Critical-Incident Verfahren	134
dg.	Management by Objectives	135
dh.	Standards of Performance	139
1.22	Neuere Tendenzen	145
1.23	Zur Objektivität der Leistungsbeurteilung	148
1.24	Kernprobleme bei der Transformation des Wirtschaftssystems	149
1.3	Sozialorientierung	150
1.31	Bedarfsorientierung als Grundlage	150
1.32	Sozialrelevante Merkmale	152
1.33	Kernprobleme bei der Transformation des Wirtschaftssystems	159
1.4	Marktorientierung	161
1.41	Aufbau von Akquisitionspotential	161
1.42	Merkmale der Marktsituation	164
a.	Abgrenzung des relevanten Marktes	164
b.	Konkurrenzsituation	167
c.	Marktkonformität des Entgelts	172
1.43	Kernprobleme bei der Transformation des Wirtschaftssystems	175
2.	Anwendung der Gestaltungsprinzipien bei der Festlegung des Entgelts	177
2.1	Vertragliche Vereinbarungen als Grundlage	177
2.2	Methodische Ableitung der Entgeltkomponenten	180
2.21	Anforderungsorientierte Entgeltkomponente	181
2.22	Leistungsorientierte Entgeltkomponente	186

	Seite
2.23 Sozialorientierte Entgeltkomponente	188
2.24 Entgeltlinien	191
2.25 Integration der Komponenten zu einem Entgeltsystem	192
2.3 Tarifverhandlungen und Entgelt-"Gerechtigkeit"	199
C. Die Anpassung des Entgeltsystems litauischer Betriebe in der Phase des Übergangs zur Marktwirtschaft	204
I. Entgeltpolitik bei erweiterter betrieblicher Autonomie	204
1. Veränderte Grundlagen der Entgeltpolitik	204
2. Akquisition qualifizierter Mitarbeiter	212
2.1 Akquisition qualifizierter Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor	212
2.2 Stellenwert des Entgelts für die Akquisition in der Übergangsphase	217
2.3 Verfestigte planwirtschaftliche Prinzipien der Entgeltbestimmung als Restriktionen	219
2.4 Konfliktpotentiale und Maßnahmen zur Akzeptanzförderung	222
3. Steigerung von Qualität und Produktivität	226
3.1 Motivationstheoretische Zusammenhänge	226
3.2 Veränderte Prioritäten in der Qualitätspolitik	231
3.3 Dysfunktionale Qualitäts- und Produktivitätseffekte	235
3.4 Effizienzsteigerung durch Erweiterung des Handlungsspielraums für die Entgeltpolitik	238
4. Lohn- und Gehaltskosten als Wettbewerbsfaktor	241
4.1 Strategischer Stellenwert von Lohnkosten	241
4.2 Wettbewerbsbedingte Aspekte der Entgeltpolitik in der Übergangsphase	249
4.3 Ausgeprägte Lohndifferenzen als betriebswirtschaftliches Problem	251
II. Entgeltgerechtigkeit als Grundelement eines motivationswirksamen Entgeltsystems	255
1. Wandel der Gerechtigkeitsvorstellungen	255
2. Stärkung der verhaltenssteuernden Funktion des Entgelts	256

	Seite
3. Behandlung von Konflikten	263
III. Institutioneller Rahmen für die Anpassung	267
1. Verhandlungssituation und Institutionalisierung des Lohnkonfliktes	267
2. Tariffähigkeit vorhandener Koalitionen	271
3. Ansätze zur Verankerung von Organen der Mitbestimmung in neuen Gesetzen	275

Anhang

Verzeichnis der Literatur

IX

Verzeichnis der Rechtsquellen

XXVII

Lebenslauf

XXVIII

Eidesstattliche Versicherung

XXIX

	Seite
Abb. 1: Tendenz von Zielfolgenen bzgl. individueller und gesamtwirtschaftlicher Zielvorstellungen im planwirtschaftlichen System	15
Abb. 2: Tendenz der Zielfolgenen bzgl. individueller und gesamtwirtschaftlicher Zielvorstellungen im marktwirtschaftlichen System	16
Abb. 3: Betriebswirtschaftlich relevante Prinzipien der Entgeltbestimmung (Marktwirtschaft)	22
Abb. 4: Systemdifferente Aspekte der Entgeltgestaltung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	28
Abb. 5: Verhältnis der minimalen Tarifsätze in unterschiedlichen Branchen der sowjetischen Industrie: Der Tarifsatz im Maschinenbau gilt als Ausgangspunkt mit 1,00 (gemäß der letzten zentralen Tariffreform von 1987)	34
Abb. 6: Durchschnittlicher Verdienst pro Monat von Arbeitern und ingenieur-technischem Personal in der Maschinenbau- und Metallverarbeitungsindustrie der Sowjetunion	41
Abb. 7: Systemdifferente Ausprägung bzw. Umsetzung der Prinzipien der Entgeltgestaltung am Beispiel des Akkordlohns	46
Abb. 8: Einordnung der Entgeltpolitik in das System personalwirtschaftlicher Aufgaben	60
Abb. 9: Hauptgruppen der Arbeitsbewertungsmethoden	85
Abb. 10: Lohngruppenverfahren als Beispiel summarischer Arbeitsbewertung	87
Abb. 11: Anforderungsarten nach dem Genfer Schema	90
Abb. 12: Beispiele möglicher Erfassung von Anforderungsarten bei der analytischen Arbeitsbewertung	92
Abb. 13: Beispiel für die Erfassung der Anforderungsart "körperliches Können"	94
Abb. 14: Beispiel einer Definition und Erfassung der Anforderungsart "geistige Belastung" durch Aufmerksamkeit	96
Abb. 15: Beispiel für die Abstufung der Anforderungsart "körperliche Belastung"	97
Abb. 16: Beispiel für die Erfassung der Anforderungsart "Verantwortung für Anordnungen und Anweisungen"	99
Abb. 17: Anwendungsformen und Arten der Gewichtung	102
Abb. 18: Gewichtungsunterschiede der Anforderungsarten zwischen den USA und der BRD	103
Abb. 19: Einheitliches Bewertungsverfahren für Arbeiter und Angestellte	113

	Seite
Abb. 20: Darstellung der möglichen individuellen (subjektiven) Leistungsunterschiede an einem Arbeitsplatz mit gleichen Anforderungen	119
Abb. 21: Leistungsbeurteilungskriterien je Funktionsgruppe bei Daimler Benz	126
Abb. 22: Gewichtung von Merkmalen	127
Abb. 23: Auszug aus einer gemischter Aussagenliste mit freier Wahl (Check-List) für Bedienungen in einem Gastronomiebetrieb	131
Abb. 24: Gruppierte Aussagenliste mit Wahlzwang	133
Abb. 25: Erfassung der Leistung durch Festlegung der Ziele im Rahmen des "Management by Objectives"	136
Abb. 26: Die quantitative Erfassung der Leistung im Rahmen des "Management by Objectives" (Gesamtbewertung des Mitarbeiters)	137
Abb. 27: Qualitative Erfassung der Leistung <i>durch Stollenelemente</i> beim Verfahren der stellenspezifischen Ergebnisbeurteilung	141
Abb. 28: Qualitative Formalisierung der Leistung <i>durch Leistungsmaßstäbe</i>	142
Abb. 29: Quantitative Erfassung der Leistung beim Einsatz des Verfahrens der stellenspezifischen Leistungsbeurteilung	144
Abb. 30: Entgeltbestimmung für den individuellen Arbeitsplatzwert (bei linear steigender Entgeltlinie)	183
Abb. 31: Entgeltbestimmung für Bereiche von Arbeitswerten	184
Abb. 32: Monatsgrundlohntabelle zum analytischen System, gültig ab 1.4.1990 in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden	185
Abb. 33: Bildung von Leistungsgruppen und Zuordnung der Prozentsätze für die Leistungszulage	187
Abb. 34: Ausbildungsvergütung der gewerblichen Auszubildenden	189
Abb. 35: Lohntabelle für gewerbliche Arbeitnehmer	189
Abb. 36: Beispiel einer progressiv steigenden Entgeltlinie	192
Abb. 37: Verhältnis der Entgeltkomponenten zueinander (vereinfachte Entgeltgliederung)	193
Abb. 38: Die wichtigsten Arten der in der Bundesrepublik Deutschland geltenden Tarifverträge	201
Abb. 39: Bildung subjektiver Präferenzen (entnommen aus: Frese, E., Unternehmungsführung, 1986, S. 259) und der durch planwirtschaftliche Lohnpolitik zerstörte Teil in der Kette der Motivationswirkungen des Entgelts (fett herausgehoben)	259