

1. HR-FORUM BERN

LÖHNE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH

WEITERHIN TOP-LEVEL ODER REDUKTION UNUMGÄNGLICH?

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom

Direktor des Instituts für Organisation und Personal
der Universität Bern

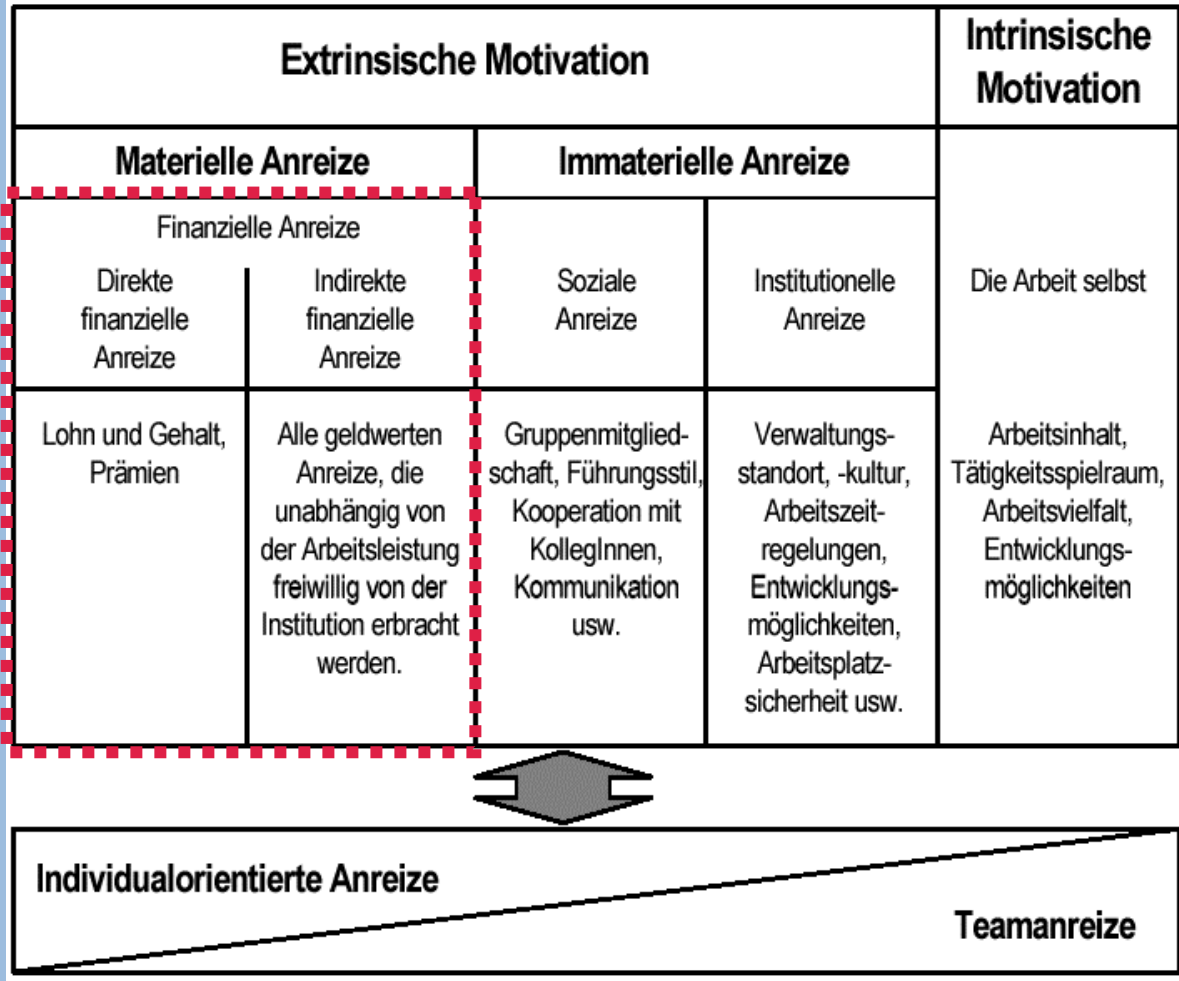
www.iop.unibe.ch

Bern, 25. Januar 2006

Inhaltsübersicht

1. Einordnung der Entlohnung ins Anreizsystem
2. Prinzipien der Lohngestaltung
3. Genfer Schema zur Arbeitsbewertung
4. Lohnformen
5. Modell der Kaderentlohnung
6. Kapitalbeteiligung
7. Strategisch-orientierte Anreizsysteme
8. Internationale Vergleiche
9. Fazit/Ausblick

1. Einordnung der Entlöhnung ins Anreizsystem



(Vgl. Thom/Ritz 2004: 306)

2. Prinzipien der Lohngestaltung

- > Äquivalenz von Lohn und Anforderungsgrad
- > Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad
- > Persönliches Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen
- > Soziale Aspekte („Soziallohn“)
- > Garantie eines Mindestlohnes
- > Staffelung nach Familienstand
- > Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- > Bezahlter Bildungsurlaub
- > Lohnzulagen für Überstunden etc.
- > Sozialleistungen
- > Entlohnung gemäss den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt
- > Entlohnung gemäss der Ertragskraft (Finanzkraft) des Arbeitgebers

These 1

Den „gerechten“ Lohn wird
es nie geben!
Es gibt verschiedene
Formen der Gerechtigkeit!

(Anforderungs-, Markt-, Sozial- und Ertragsgerechtigkeit etc.)

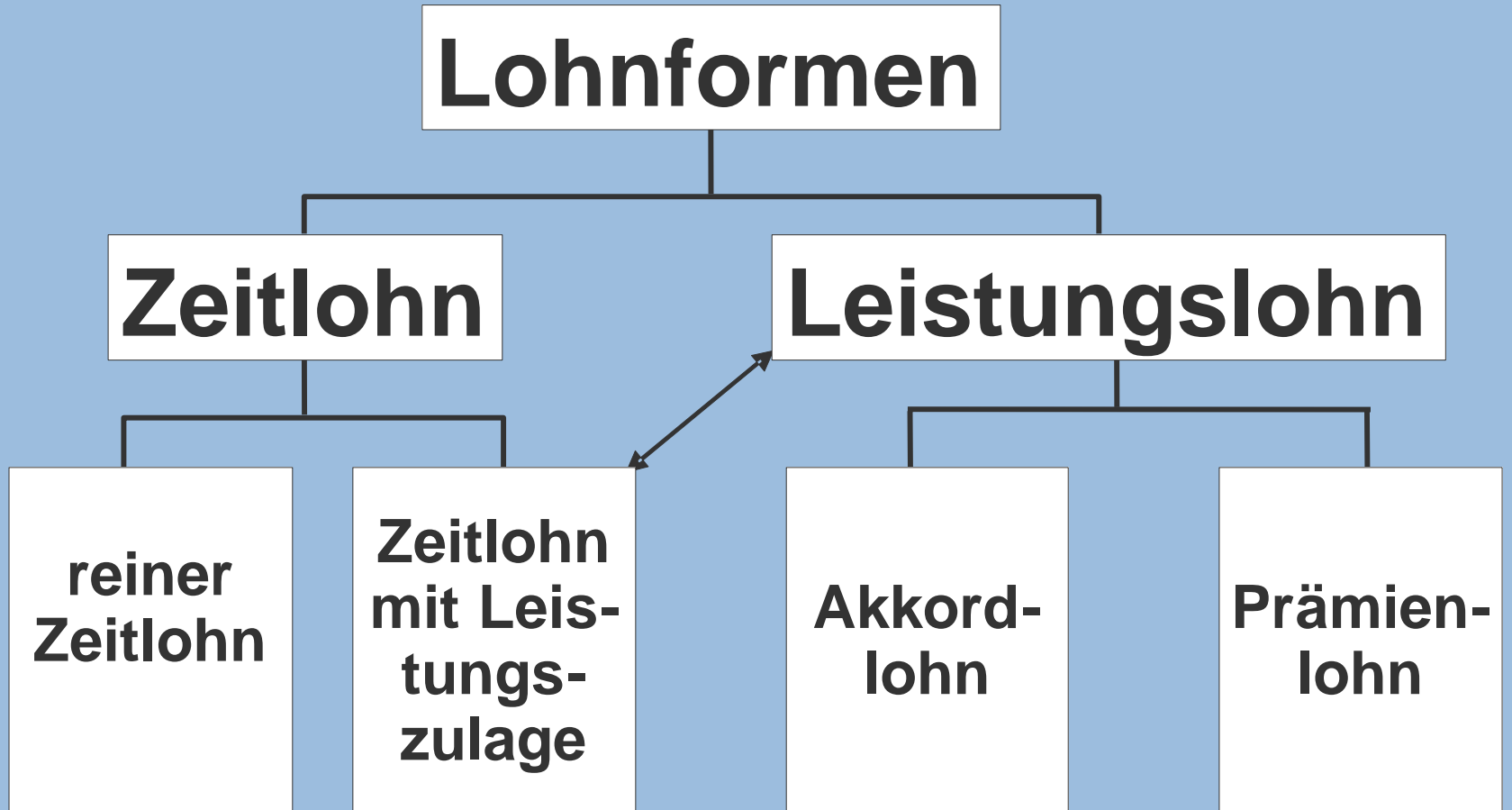
3. Genfer Schema zur Arbeitsbewertung

- > International bewährt zur Förderung der Anforderungsgerechtigkeit.
- > Allerdings können einzelne Anforderungsgruppen unterschiedlich gewichtet werden.

Genfer Schema



4. Lohnformen



(Vgl. Reisch 1992: 2360)

Zeitlohn

Der **Zeitlohn** bietet i. d. R. keinen grossen Leistungsanreiz, da die tatsächliche Leistung nicht entlohnt wird. Er eignet sich aber

- > für Arbeiten, die einen **hohen Qualitätsstandard**, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit erfordern
- > für Arbeiten mit hoher **Unfallgefahr**
- > wenn die **Leistung nicht/äusserst schwer messbar** ist:
 - schöpferische Arbeiten
 - dispositive Arbeiten
 - gewisse administrative Arbeiten
- > wenn die **Arbeitsgeschwindigkeit** durch die Anlage bestimmt wird (z. B. Fließband)

Prämienlohn

Beim **Prämienlohn** kommt zum Grundlohn eine mehrleistungsabhängige Prämie hinzu. Diese Prämie wird in jeder Periode objektiv und materiell neu festgestellt.

Beispiele:

- > **Mengenprämien**
- > **Güte-/Qualitätsprämien**
Ziel: Verluste durch Ausschuss, Ausfall, Nacharbeit und Ware 2. Wahl vermeiden
- > **Ersparnisprämien**
Ziel: Sparsamer Einsatz der Produktionsfaktoren
- > **Nutzungsprämien**
Ziel: Nutzungsnebenzeiten (z. B. Rüstzeiten), die vom Mitarbeiter beeinflusst werden können, verringern

Prämienlohn

Anwendungsbereiche des Prämienlohns

Der Anwendungsschwerpunkt von Prämien liegt bei (Anlagendiensten):

- > Pflege- und Wartungsarbeiten
- > Planmässige Prüfung und Überholung
- > Reparaturen
- > Montage von Anlageteilen

Relativ häufige Anwendung bei unteren und mittleren Führungskräften

Probleme

- > Aufwändige Berechnung
- > Keine leichte Nachvollziehbarkeit durch Empfänger

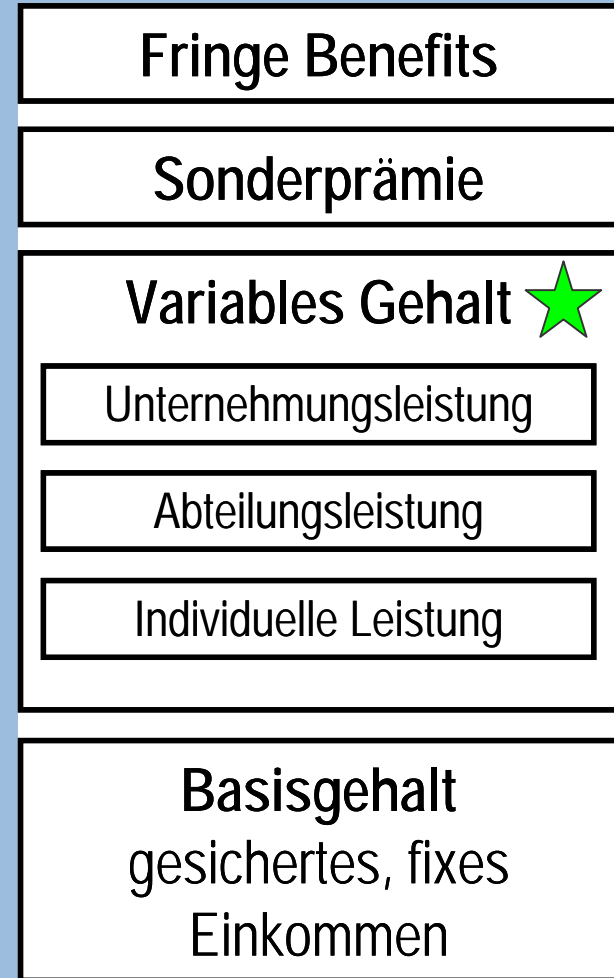
5. Modell der Kaderentlohnung

> Abbildung zeigt keine Proportionalitäten der einzelnen Komponenten

★ **Internationaler Vergleich**
 (Anteil des variablen Gehalts an der Gesamtvergütung bei höheren)

Land	höheres Kader	Tarifangestellten
J	40 %	38%
USA	30%	17%
D	18%	3%
F	12%	3%
GB	8%	3%
S	8%	2%

(Vgl. Klimecki/Gmür 2005: 96)



(Vgl. Uschatz 1991: 59)

6. Kapitalbeteiligung

Mit der Kapitalbeteiligung wird der Mitarbeiter anstelle halbjährlicher Prämien, Provisionen, Gratifikationen etc. am Kapital der Unternehmung beteiligt.

Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung:

Beteiligung am Fremdkapital:	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter-Darlehen - Mitarbeiter-Schuldverschreibung
Eigenkapitalähnliche Beteiligung:	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter als stille Gesellschafter - Mitarbeiter als Genussrecht-Inhaber
Beteiligung am Eigenkapital:	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter als Kommanditäre - Mitarbeiter als GmbH-Gesellschafter - Mitarbeiter als Aktionäre - Mitarbeiter als Genossenschafter - Mitarbeiter beteiligen sich indirekt

7. Strategisch-orientierte Anreizsysteme

Ziele (Auswahl) für höheres Kader

- > Durchsetzen strategischen Denkens und Handelns
- > Unternehmerisches Denken
- > Förderung von Innovationen
- > Verhaltensbeeinflussung bei Führungspersonen
- > Leistungsbezug (z. B. bei bedeutenden Veränderungsprojekten)

8. Internationale Vergleiche

- > Sie sind ausserordentlich schwierig (Lohn im Kontext von Lebenshaltungskosten, Steuern und Sozialabgaben).
- > Die Lohnspreizung ist abhängig von der gesellschaftspolitischen Verträglichkeit.
- > Im „Normalfall“ ist das Verhältnis der Gesamtvergütung zwischen Geschäftsleitern und einfachen Sachbearbeitern bei ausgewählten europäischen Ländern ca. 5:1 bis 6:1

Deutschland: 4.9 : 1

Frankreich: 5.9 : 1

Grossbritannien: 5.8 : 1

Schweden: 5.2 : 1

(Vgl. Klimecki/Gmür 2005: 96)

These 2

Wichtiger als die Transparenz des genauen Lohnbetrages (der Gehaltshöhe) ist die Transparenz des **Lohnermittlungsverfahrens** (Gehaltsfindungsverfahren).

Die genaue Lohnhöhe sagt wegen wichtiger Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits) ohnehin nicht allzu viel aus.

Internationale Vergleiche sind hier besonders schwierig.

9. Fazit/Ausblick

1. Es gibt **verschiedene** Prinzipien, die die Lohnfindung steuern. Die Entscheidung für die Lohnprinzipien ist eine **Wertentscheidung**.
2. Im **Normalfall** bleibt die Relation im Gehalt zwischen Hierarchiespitze (Geschäftsleitung) und qualifizierter Basis (einfacher Sachbearbeiter) im europäischen Umfeld bei ca. **5:1** bis **6:1**. Die Vergütung von Top-Managern internationaler Grosskonzerne ist ein Sonderfall (→ u. a. Corporate Governance-Problem).
3. Falls wir die **Arbeitsproduktivität hoch halten** können (→ exzellente Ausbildung, Motivation, Technik und Organisation), wird es nicht zu einem Absturz der Löhne in der Schweiz kommen.

9. Fazit/Ausblick

4. Neue internationale Konkurrenten (z. B. neue EU-Mitgliedstaaten) werden eher **im Lohnniveau aufsteigen**, als dass es in der Schweiz zu einem dramatischen Lohnsturz kommen wird (historischer Vergleich: Lohnentwicklung in Japan):

Nominale Gehaltssteigerung im Jahr 2005

Deutschland:	3.2 %
Österreich:	3.2 %
Schweiz:	2.8 %
Polen:	4.8 %
Tschechien:	5.0 %
Slowakei:	7.5 %

(Vgl. FAZ 2005: 59)

Literaturhinweise

FAZ (2005)

Hohe Gehaltszuwächse im Osten Europas. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 57. Jahrgang 2005, Nummer 282, Seite 59

Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus (2005)

Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungstendenzen, 3. Auflage, Stuttgart 2005

Reisch, Klaus (1992)

Zeit- und Pauschalohn. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, herausgegeben von Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Spalte 2359-2369

Thom, Norbert (2005)

Skript Personal und Organisation, Teil Personal, 4. Auflage, Bern 2005

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2004)

Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 2. Auflage, Wiesbaden 2004

Uschatz, Philippe (1991)

Gestaltung einer erfolgs- und leistungsbezogenen Kaderentlohnung, Zürich 1991