
Inhaltsverzeichnis

1 Ein paar Gedanken, Definitionen und Trends vorneweg	1
Jürgen Weißenrieder	
1.1 Die Stimmungslage zum Thema – Wir bohren dicke Bretter	2
1.2 Halbwahrheiten und Geschichten um Vergütung.....	3
1.3 Leistung, Ergebnisse, Motivation – Eine Begriffsklärung.....	6
1.4 Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement – Warum und wozu?.....	9
1.5 Auslöser und Ziele für die Neu- oder Umgestaltung von Vergütungssystemen.....	12
1.6 Variable Entgeltsysteme – Eine Standortbestimmung und Trends zwischen Status quo, Agilität und Industrie 4.0!	13
1.6.1 Die VUKA-Welt.....	14
1.6.2 Die Digitalisierung der Arbeitswelt	14
1.6.3 Veränderte Erwartungshaltungen der Generationen Y, Z ff., demografische Entwicklung und Arbeitgeberattraktivität	15
1.6.4 Agilität	17
1.6.5 Und sonst noch?.....	18
1.7 Individualisierung von Anreiz- und Vergütungssystemen unter der Berücksichtigung von Erkenntnissen aus dem Neuroleadership – von „New Pay“ zu „Neuro Pay“	25
1.7.1 Einleitende Bemerkungen	25
1.7.2 Individualisierung von Anreiz- und Vergütungssystemen	26
1.7.3 Neuroökonomie, Neuroleadership und der SCARF-Ansatz	29
1.7.4 Neuro Pay als Abbildung des SCARF-Modells auf Anreiz- und Vergütungssysteme.....	32
1.7.5 Neuro Pay: belohnungmaximierende versus bedrohungsminimierende Elemente.....	41
Literatur	43

2 Die Bausteine nachhaltiger Vergütungssysteme	45
Jürgen Weißenrieder	
2.1 Tätigkeitsbezogenes Grundentgelt.	49
2.1.1 Bewertungsmerkmale festlegen	50
2.1.2 Referenzjobs identifizieren und beschreiben	51
2.1.3 Rangreihe der Referenzjobs und Vergütungsstufen festlegen	53
2.1.4 Alle anderen Jobs beschreiben und bewerten	57
2.1.5 Vergütungsbandbreiten, Eingruppierung und Vergütungsmatrix	60
2.1.6 Jobprofilbewertung bzw. Grading in agilen Organisationen	64
2.2 Leistungsbezogene Vergütungsanteile	67
2.2.1 Kennzahlen.	67
2.2.1.1 Akkord auf der Basis von Kennzahlen	69
2.2.1.2 Prämien auf der Basis von Kennzahlen.	71
2.2.1.3 Provision auf der Basis von Kennzahlen.	82
2.2.2 Leistungsbeurteilung: Beobachten – Beurteilen – Mitteilen	85
2.2.2.1 Am Anfang von allem: Woran erkennen wir bei uns im Unternehmen gute Leistung?	86
2.2.2.2 Beurteilungsskala oder Leistungsstufen	93
2.2.2.3 Der Beurteilungsprozess ist ein Dreisprung!	99
2.2.2.4 Ein Wort zur Subjektivität und zur Notwendigkeit von Entscheidungen	109
2.2.2.5 Die Leistungs-/Entgeltrelation: Jetzt geht's ums Geld	110
2.2.2.6 Mitteilen: Das Ergebnisgespräch	119
2.2.2.7 . . . und sonst noch? – Weitere Gedanken zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Leistungsbeurteilungssystemen	121
2.2.3 Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung	134
2.2.3.1 Der unternehmerische Zielprozess und die klassische Zielvereinbarung	136
2.2.3.2 Fettnäpfchen und Erfolgsfaktoren für nachhaltige Wirksamkeit	141
2.2.3.3 Wie könnte eine funktionierende Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung aussehen?	155
2.2.3.4 Einführungsprozess	156
2.2.3.5 Qualitätssicherung: Vorbeugende Wartung ist Trumpf.	157
2.2.4 Kennzahlen – Zielvereinbarung – Leistungsbeurteilung: Die drei Methoden im direkten Vergleich	159
2.3 Ergebnisabhängiges Erfolgsentgelt	160
2.3.1 Wie kommt der „Kuchen“ zustande?	163
2.3.2 Wie kann der „Kuchen“ verteilt werden?	166
2.3.3 Welche Formen der Auszahlung sind denkbar?	169

2.4 Leistungsorientierte Entwicklung des Entgelts	169
Literatur	173
3 Werkstattberichte aus der Praxis	175
Jürgen Weißenrieder, Klaus Weiss, Steffen Fischer, Jens Tigges, Gunther Wolf, Eckhard Eyer, Stefan Becker, Stefan Fritz und Heiko Fischer	
3.1 EULE – Ergebnis- und leistungsorientiertes Entgelt in der Fritz-Gruppe	177
3.1.1 Die Fritz-Gruppe	177
3.1.2 Konzeptionsphase	178
3.1.2.1 Ausgangslage	178
3.1.2.2 Beteiligte	179
3.1.2.3 Arbeitsweise	179
3.1.3 Regelungen zum aufgabenbezogenen Grundentgelt	181
3.1.4 Regelungen zum variablen Leistungsentgelt	182
3.1.4.1 Individuelles Leistungsentgelt	182
3.1.4.2 Gruppenbezogenes Leistungsentgelt	185
3.1.4.3 Gesamtvergütung	187
3.1.5 Einführungs- und Umsetzungsprozess	187
3.1.6 Feedback der Anwender	189
3.1.6.1 Mitarbeiter	189
3.1.6.2 Vorgesetzte	189
3.1.6.3 Reaktion auf dauerhaft sinkende KPI	190
3.1.7 Ausblick und Weiterentwicklung	190
3.2 Leistungsbezogene Vergütung durch Verknüpfung von Leistungsbewertung und Entgelterhöhung bei der ifm electronic gmbh ...	191
3.2.1 Einleitung	191
3.2.1.1 Die ifm-Unternehmensgruppe – Ein Unternehmensportrait	191
3.2.1.2 Zielrichtung des Beitrags	191
3.2.2 Ausgangssituation	192
3.2.2.1 Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband	192
3.2.2.2 Erwartungen an ein neues System als Alternative zu ERA	194
3.2.2.3 Konzeptionsphase	194
3.2.3 Das Entgeltsystem „NExx“ der ifm-Gruppe in Deutschland	197
3.2.3.1 Überblick zum NExx-System	197
3.2.3.2 Weitere ergebnisorientierte Vergütungselemente	204
3.2.4 Einführungs- und Umsetzungsprozess	206
3.2.5 Fazit	208
3.3 Strategische Unternehmenssteuerung mit dem Ziel- und Prämiensystem bei der TIGGES GmbH & Co. KG	209

3.3.1	Den Rahmen setzen	210
3.3.2	Das Ziel- und Prämiensystem konzipieren	212
3.3.3	Das Ziel- und Prämiensystem kommunizieren	217
3.3.4	Das Ziel- und Prämiensystem umsetzen	219
3.3.5	Qualitätssicherung	221
3.4	Good Pay: Passgenaue Entgeltsysteme im Mittelstand	224
3.4.1	Die Ausgangssituation	224
3.4.2	Good Pay	224
3.4.3	Der Weg und das Ergebnis	228
3.4.4	Fazit	229
3.5	Eine Sparkasse geht ganz andere Wege: Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei der Sparkasse Siegen	230
3.5.1	Grundüberlegungen: Die Gestaltung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells	231
3.5.2	Eigenkapitalrechtliche Einordnung des Beteiligungsmodells	233
3.5.3	Das Beteiligungsmodell in der Umsetzung	234
3.5.4	Die bisherigen Erfahrungen im Gesamtkontext	235
3.6	Oh mein Gott. Es ist voller Sterne	238
3.6.1	Die Origin-Story von staRHs	239
3.6.2	The Game of Work – Funktioniert in der Praxis, nicht in der Theorie	241
3.6.3	„Ein Scheißprozess digitalisiert, ist immer nur ein scheiß digitaler Prozess“	244
3.6.4	Wertschätzung von, für und durch Mitarbeitende	246
3.6.5	Unter maximalem Druck erkennst Du, was für ein Leader Du wirklich bist!	252
3.7	Leistungsbeurteilungen – Eine Studie zu Anwendungserfahrungen und Anwendungskultur	253
	Literatur	258
4	Der Konzeptions- und Einführungsprozess	261
	Jürgen Weißenrieder	
4.1	Betriebliche Mitbestimmung	262
4.2	Projektmanagement in der Konzeptionsphase eines neuen Vergütungssystems	263
4.3	Projektmanagement in der Einführungs- und Umsetzungsphase	268
4.4	Qualitätssicherung und Evaluation	271
4.5	Die Überleitung in ein neues Vergütungssystem	274
4.5.1	Wie werden einzelne Mitarbeiter individuell überführt?	275
4.5.2	Wie können neue Entgeltbestandteile finanziert werden?	277

5 Aspekte der Mitarbeiter-, Führungskräfte- und Organisationsentwicklung	279
Jürgen Weißenrieder	
Literatur.	284
6 Das Management: Nachhaltige Vergütung und Vergütung der Nachhaltigkeit	285
Jürgen Weißenrieder	
Literatur.	289
7 Vergütungssysteme agil und mit der „crowd“ gestalten	291
Jürgen Weißenrieder	
7.1 Der Status quo arbeitet hauptsächlich top-down	295
7.2 Arbeiten mit der „crowd“ im Entstehungsprozess von Entgeltsystemen	298
7.3 Die „Crowd“ im Anwendungsprozess von Entgeltsystemen.	306
7.3.1 Die direkte Führungskraft beteiligt die Mitarbeiter und holt Einschätzungen ein	309
7.3.2 Die direkte Führungskraft regelt Entgelt gemeinsam mit dem Team.	316
7.3.3 Die „crowd“ bestimmt ihr Entgelt selbst – Eine romantische Vorstellung oder gibt es einen Weg, wenn man ihn braucht?	318
7.4 Gleiches Entgelt für alle: Die einfache Lösung?	324
7.5 „Mannschafts“-Prämien mit der „crowd“ gestalten.	326
Literatur.	338
8 Nachlese und Fazit	339
Jürgen Weißenrieder	
Anhang	347