

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil 1 – Warum Entgeltsysteme?	7
Prozedur der Entgeltfestsetzung	9
Was ist ein Entgeltsystem?	11
Was bezwecken Entgeltsysteme?	14
Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern	15
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Managementdefekte	20
Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem – Mitarbeiterreaktionen	21
Anforderungen an Entgeltsysteme	23
... und dazu braucht es Entgeltsysteme?	26
Prinzipielle Lösungsrichtungen für Entgeltsysteme	27
Prinzip der strukturierten Entgeltsysteme	29
Die logischen Entgeltkomponenten	29
Erwartungen an Systemgrundlagen	30
Überblick: Komponenten des Entgeltsystems und Wirkungszusammenhänge	32
Teil 2 – Entwicklung eines Entgeltsystems	39
Bemessung von Stellenanforderungen	41
Denkansatz zur Stellenbewertung	42
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung	51
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil	59
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich ..	60
Schaffung von Punkte- oder Wertkategorien = Segmentierung der Stellenwertskala	61
Zuweisung der Mitarbeitenden zu den Modellstellen	63
Diskriminierungsgefahr	68
Stellenbeschreibungen – nicht notwendig, aber nützlich	70
Bemessung des Leistungsverhaltens	76
Denkansatz zur Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	79
Beurteilung nach Leistungs-/Verhaltens-Portfolios	83
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil	90
Beurteilung nach Zielvereinbarung	92
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren	98

Fehlerquellen bei der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung.....	99
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils.....	100
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	101
Das Mitarbeitergespräch.....	102
Das Bilanzgespräch.....	103
Vorbereitung.....	105
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur.....	106
Tipps zur Gesprächsführung.....	107
Das Mitarbeitergespräch: Checklist.....	112
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder	113
Grenzen des Mitarbeitergesprächs.....	113
Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung	114
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils.....	115
Bemessung des Organisationserfolgs	117
Denkansatz zum Teambonus	118
Lösungsprinzip.....	121
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus	122
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs	126
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten	130
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele	134
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“	135
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele	137
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern.....	142
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse.....	147
Teambonus-Bezugsrecht.....	148
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“	149
Grenzen der Teamarbeit.....	152

Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems 155

Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell.....	157
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven.....	159
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens	159
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen.....	162
Lohnvergleich – Marktanalyse	163
Erwartungen an einen Marktvergleich.....	164
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?	164
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich.....	165
Markt- und Unternehmensfaktoren.....	167
Reaktion auf Marktirritationen	169
Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion	171
Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen	174

Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung	175
Entwickeln von Anpassungsstrategien	177
Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit.....	181
Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix	182
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs.....	184
Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form?	185
Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise	187
Projekt Lohn- und Gehaltssystem – kritische Erfolgsfaktoren.....	188
Projektorganisation: Skizze	189
Projektablauf: Skizze	191
Projektablauf: Zeitliche Planung	195
Projektkapazität und Projektdauer	197
Woran erkennt man ein gutes Projekt?	197
Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung des Projekt-Prozess-Profils	203
Entgeltmanagement und IT-Support.....	206
Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems	207
Datenmanagement, Systemanwendung	211
Gehaltssystem: Integration im Geschäftsalltag	218
Auswertungen, Information,	
Personal-Managementinformationssystem: Audit	219
Nutzen des leistungsorientierten Entgeltsystems	222
Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen	223
Indirekter Nutzen	224
Gehaltssystem: Irrwege, Irrtümer, Widerstand.....	225
 Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen.....	229
Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber	
zum Auftraggeber	231
Indizien zu solchen Entwicklungen	235
Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM	237
Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt.....	238
Von der Lohn- zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem zum	
Honorarsystem?	239
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen?.....	240
 Stichwortverzeichnis	241