

Inhaltsverzeichnis

1 Ein paar Gedanken vornweg	1
Jürgen Weißenrieder	
1.1 Die Stimmungslage zum Thema – Wir bohren dicke Bretter	1
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	11
Literatur	12
2 Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme	13
Jürgen Weißenrieder	
2.1 Tätigkeitsbezogenes Grundentgelt	16
2.1.1 Bewertungsmerkmale festlegen	17
2.1.2 Referenzjobs identifizieren und beschreiben	18
2.1.3 Rangreihe der Referenzjobs und Vergütungsstufen festlegen	21
2.1.4 Alle anderen Jobs beschreiben und bewerten	24
2.1.5 Vergütungsbandbreiten, Eingruppierung und Vergütungsmatrix	28
2.2 Leistungsbezogene Vergütungsanteile	31
2.2.1 Kennzahlen	32
2.2.1.1 Akkord auf der Basis von Kennzahlen	33
2.2.1.2 Prämien auf der Basis von Kennzahlen	35
2.2.1.3 Provision auf der Basis von Kennzahlen	45
2.2.2 Leistungsbeurteilung: Beobachten – Beurteilen – Mitteilen	48
2.2.2.1 Am Anfang von allem: Woran erkennen wir bei uns im Unternehmen gute Leistung?	49
2.2.2.2 Beurteilungsskala	56
2.2.2.3 Der Beurteilungsprozess ... ist ein Dreisprung!	61
2.2.2.4 Ein Bekenntnis zur Subjektivität und zur Notwendigkeit von Entscheidungen	71

2.2.2.5	Die Leistungs-/Entgeltrelation: Jetzt geht's ums Geld	71
2.2.2.6	Mitteilen: Das Ergebnisgespräch	80
2.2.2.7	... und sonst noch? – Weitere Gedanken zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Leistungsbeurteilungssystemen	82
2.2.3	Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung	93
2.2.3.1	Der unternehmerische Zielprozess und die klassische Zielvereinbarung	95
2.2.3.2	Fettnäpfchen und Erfolgsfaktoren für nachhaltige Wirksamkeit	101
2.2.3.3	Wie könnte eine funktionierende Zielvereinbarung mit Entgeltwirkung aussehen?	113
2.2.3.4	Einführungsprozess	116
2.2.3.5	Qualitätssicherung: Vorbeugende Wartung ist Trumpf	116
2.2.4	Kennzahlen – Zielvereinbarung – Leistungsbeurteilung: Die drei Methoden im direkten Vergleich	117
2.3	Ergebnisabhängiges Erfolgsentgelt	118
2.3.1	Wie kommt der „Kuchen“ zustande?	120
2.3.2	Wie kann der „Kuchen“ verteilt werden?	123
2.3.3	Welche Formen der Auszahlung sind denkbar?	126
2.4	Leistungsorientierte Entwicklung des Entgelts	126
	Literatur	129
3	Werkstattberichte aus der Praxis	131
	Jürgen Weißenrieder, Klaus Weiss, Steffen Fischer, Jens Tigges, Gunther Wolf und Peter Bender	
3.1	EULE – Ergebnis- und leistungsorientiertes Entgelt in der Fritz-Gruppe	133
3.1.1	Die Fritz-Gruppe	133
3.1.2	Konzeptionsphase	133
3.1.2.1	Ausgangslage	133
3.1.2.2	Beteiligte	135
3.1.2.3	Arbeitsweise	135
3.1.3	Regelungen zum aufgabenbezogenen Grundentgelt	137
3.1.4	Regelungen zum variablen Leistungsentgelt	138
3.1.4.1	Individuelles Leistungsentgelt	138
3.1.4.2	Gruppenbezogenes Leistungsentgelt	140
3.1.4.3	Gesamtvergütung	142
3.1.5	Einführungs- und Umsetzungsprozess	142
3.1.6	Feedback der Anwender	144
3.1.6.1	Mitarbeiter	144

3.1.6.2	Vorgesetzte	144
3.1.6.3	Reaktion auf dauerhaft sinkende KPI	145
3.1.7	Ausblick und Weiterentwicklung	145
3.2	Leistungsbezogene Vergütung durch Verknüpfung von Leistungsbewertung und Entgelterhöhung bei der ifm electronic gmbh	146
3.2.1	Einleitung	146
3.2.1.1	Die ifm electronic gmbh – Ein Unternehmensportrait	146
3.2.1.2	Zielrichtung des Beitrags	146
3.2.2	Ausgangssituation	147
3.2.2.1	Ausstieg aus dem Arbeitgeberverband	147
3.2.2.2	Erwartungen an ein neues System als Alternative zu ERA	149
3.2.2.3	Konzeptionsphase	149
3.2.3	Das Entgeltsystem „NExx“ der ifm-Gruppe in Deutschland	152
3.2.3.1	Überblick zum NExx-System	152
3.2.3.2	Weitere ergebnisorientierte Vergütungselemente	159
3.2.4	Einführungs- und Umsetzungsprozess	160
3.2.5	Fazit	162
3.3	Strategische Unternehmenssteuerung mit dem Ziel- und Prämiensystem bei der TIGGES GmbH & Co. KG	163
3.3.1	Den Rahmen setzen	164
3.3.2	Das Ziel- und Prämiensystem konzipieren	167
3.3.3	Das Ziel- und Prämiensystem kommunizieren	171
3.3.4	Das Ziel- und Prämiensystem umsetzen	173
3.3.5	Qualitätssicherung	175
3.4	Zehn Jahre variable Vergütung bei Schwäbisch Media – Ein Erfahrungsbericht	177
3.4.1	Schwäbisch Media – vom Tageszeitungsverlag zum regionalen Medienhaus	177
3.4.2	Not macht erfängerisch – Gründe für die variable Vergütung bei Schwäbisch Media	178
3.4.3	Das Glück ist mit den Tüchtigen – Rechtliche Rahmenbedingungen	178
3.4.4	Das variable Vergütungsmodell von Schwäbisch Media	179
3.4.4.1	Konzeption und Einführung	179
3.4.4.2	Die Struktur der variablen Vergütung bei Schwäbisch Media	180
3.4.5	Zehn Jahre variable Vergütung – Erfahrungen und Bewertung	183
Literatur		184

4	Der Konzeptions- und Einführungsprozess	185
Jürgen Weißenrieder		
4.1	Betriebliche Mitbestimmung	186
4.2	Projektmanagement in der Konzeptionsphase eines neuen Vergütungssystems	187
4.3	Projektmanagement in der Einführungs- und Umsetzungsphase	191
4.4	Qualitätssicherung und Evaluation	194
4.5	Die Überleitung in ein neues Vergütungssystem	197
4.5.1	Wie werden einzelne Mitarbeiter individuell überführt?	198
4.5.2	Wie können neue Entgeltbestandteile finanziert werden?	199
5	Aspekte der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung	201
Jürgen Weißenrieder		
Literatur		205
6	Das Management: Nachhaltige Vergütung und Vergütung der Nachhaltigkeit	207
Jürgen Weißenrieder		
Literatur		211
7	Nachlese und Fazit	213
Jürgen Weißenrieder		
Anhang		219