

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 unzuläglichem Entgeltsystem – Managementdefekte	20
Entlohnung nach unzuläglichem 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.....	52
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil	60
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich.....	61
Schaffung von Punkte- oder Wertkategorien = Segmentierung der Stellenwertskala	62
Zuweisung der Mitarbeitenden zu den Modellstellen	64
Diskriminierungsgefahr	69
Stellenbeschreibungen – nicht notwendig, aber nützlich	71
Bemessung des Leistungsverhaltens	77
Was nun? Leistungsverhalten bewerten – ja oder nein?	80
Denkansatz zur Leistungs-/Verhaltensbeurteilung.....	81
Beurteilung nach Leistungs-/Verhaltens-Portfolios	85
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil	92
Beurteilung nach Zielvereinbarung.....	94

Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren	100
Fehlerquellen bei der Leistungs-/ Verhaltensbeurteilung	101
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils	102
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs-/ Verhaltensbeurteilung	103
Das Mitarbeitergespräch	104
Das Bilanzgespräch.....	105
Vorbereitung	107
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur	108
Tipps zur Gesprächsführung	109
Das Mitarbeitergespräch: Checklist	114
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder	115
Grenzen des Mitarbeitergesprächs	115
Bemessung der Unternehmensstreue und Erfahrung	116
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils	117
Bemessung des Organisationserfolgs.....	119
Denkansatz zum Teambonus	120
Lösungsprinzip.....	123
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus	124
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs.....	128
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten.....	132
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele	136
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“..	137
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele	139
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern.....	144
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse	149
Teambonus-Bezugsrecht	150
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“	151
Grenzen der Teamarbeit.....	154
Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems	157
Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell.....	159
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven	161
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgelsituation des Unternehmens	161
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen	165
Lohnvergleich – Marktanalyse.....	166
Erwartungen an einen Marktvergleich	168
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?	168
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich.....	168
Markt- und Unternehmensfaktoren	170
Reaktion auf Marktirritationen.....	173
Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion	175

Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen	178
Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung	180
Entwickeln von Anpassungsstrategien.....	182
Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit	186
Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix	187
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs...	189
Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form?	190
Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise	192
Projekt Lohn- und Gehaltssystem – kritische Erfolgsfaktoren.....	193
Projektorganisation: Skizze.....	194
Projektablauf: Skizze	196
Projektablauf: Zeitliche Planung.....	200
Projektkapazität und Projektdauer	202
Woran erkennt man ein gutes Projekt?	202
Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung des Projekt-Prozess-Profils	208
Entgeltmanagement und IT-Support	211
Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems	212
Datenmanagement, Systemanwendung.....	216
Gehaltssystem: Integration im Geschäftsalltag	223
Auswertungen, Information, Personal- Managementinformationssystem: Audit	224
Nutzen des leistungsorientierten Entgeltsystems	227
Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen.....	228
Indirekter Nutzen	229
Gehaltssystem: Irrwege, Irrtümer, Widerstand	230
Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen.....	235
Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber zum Auftraggeber	237
Indizien zu solchen Entwicklungen	241
Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM.....	243
Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt	244
Von der Lohn- zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem zum Honorarsystem?	245
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen?.....	246
Anhang.....	247
Stichwortverzeichnis	267