

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..... | 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 Unternehmenstreue 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 Entgeltsituation 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 |