

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>Teil 1 – Warum Entgeltsysteme? .....</b>	<b>7</b>
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
<b>Teil 2 – Entwicklung eines Entgeltsystems .....</b>	<b>39</b>
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
Fluktuationsrate – eine oft unterschätzte Störgröße .....	119
Bemessung des Organisationserfolgs .....	120
Denkansatz zum Teambonus .....	121
Lösungsprinzip .....	125
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus.....	126
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs .....	130
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten .....	134
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele .....	138
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“ .....	139
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele.....	141
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den	
direkten Wertschöpfern .....	146
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende	
kontinuierliche Verbesserungsprozesse .....	151
Teambonus-Bezugsrecht.....	152
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“ .....	153
Grenzen der Teamarbeit.....	156

### **Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems.....159**

Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell.....	161
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven .....	163
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens ....	164
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen .....	167
Lohnvergleich – Marktanalyse .....	168
Erwartungen an einen Marktvergleich.....	170
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?.....	170
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich .....	170
Markt- und Unternehmensfaktoren.....	172
Reaktion auf Marktirritationen .....	175
Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion .....	177
Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen.....	180
Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung .....	182

Entwickeln von Anpassungsstrategien .....	184
Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit .....	188
Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix .....	189
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs .....	191
Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form? .....	192
Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise .....	194
Projekt Lohn- und Gehaltssystem – kritische Erfolgsfaktoren .....	194
Projektorganisation: Skizze .....	196
Projektablauf: Skizze .....	198
Projektablauf: Zeitliche Planung .....	202
Projektkapazität und Projektdauer .....	204
Woran erkennt man ein gutes Projekt? .....	204
Beurteilung des Projekterfolgs –	
Entwicklung des Projekt-Prozess-Profils .....	210
Entgeltmanagement und IT-Support .....	213
Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems .....	214
Datenmanagement, Systemanwendung .....	218
Gehaltssystem: Integration im Geschäftsalltag .....	225
Auswertungen, Information,	
Personal-Managementinformationssystem: Audit .....	226
Reform des Gehaltssystems: Was bringt das? Potentialanalyse .....	229
Nutzen des leistungsorientierten Entgeltsystems .....	239
Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen .....	240
Indirekter Nutzen .....	241
Gehaltssystem: Irrwege, Irrtümer, Widerstand .....	242
<b>Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen .....</b>	<b>247</b>
Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber	
zum Auftraggeber .....	249
Indizien zu solchen Entwicklungen .....	253
Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM .....	255
Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt .....	256
Von der Lohn- zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem zum	
Honorarsystem? .....	257
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen? .....	258
<b>Anhang .....</b>	<b>259</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>279</b>