

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	37
Bemessung von Stellenanforderungen	39
Denkansatz zur Stellenbewertung.....	40
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung	49
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil	57
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich	58
Schaffung von Punkte- oder Wertkategorien = Segmentierung der Stellenwertskala.....	59
Zuweisung der Mitarbeitenden zu den Modellstellen	61
Diskriminierungsgefahr	66
Stellenbeschreibungen – nicht notwendig, aber nützlich.....	68
Bemessung des Leistungsverhaltens	74
Denkansatz zur Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	77
Beurteilung nach Leistungs-/Verhaltens-Portfolios.....	81
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil	88
Beurteilung nach Zielvereinbarung	90
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren.....	96

Fehlerquellen bei der Leistungs-/Verhaltensbeurteilung	97
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils	98
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs-/ Verhaltensbeurteilung	99
Das Mitarbeitergespräch	100
Das Bilanzgespräch	101
Vorbereitung	102
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur	104
Tipps zur Gesprächsführung	105
Das Mitarbeitergespräch: Checklist	109
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder	110
Grenzen des Mitarbeitergesprächs	110
Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung	111
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils	112
Bemessung des Organisationserfolgs	114
Denkansatz zum Teambonus	115
Lösungsprinzip	118
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus	119
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs	123
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten	127
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele	131
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“	132
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele	134
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern	139
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse	144
Teambonus-Bezugsrecht	145
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“	146
Grenzen der Teamarbeit	149

Teil 3 – Einführung und Betrieb eines Entgeltsystems 151

Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell	153
Festlegung von Lohn-/Gehaltskurven	155
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens	155
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen	158
Lohnvergleich – Marktanalyse	159
Erwartungen an einen Marktvergleich	160
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich?	160
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich	161
Markt- und Unternehmensfaktoren	163
Reaktion auf Marktirritationen	165

Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion 167

Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll-Ist-Abweichungen..... 170

Anpassungsstrategien zur Soll-Ist-Annäherung 171

 Entwickeln von Anpassungsstrategien 173

Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit..... 177

Verteilungsschlüssel, Reaktionsmatrix..... 178

 Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs ... 180

Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form? 181

Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tipps und Hinweise 183

 Projekt Lohn- und Gehaltssystem – Kritische Erfolgsfaktoren 184

 Projektablauf: Skizze 185

 Projektkapazität und Projektdauer 189

 Woran erkennt man ein gutes Projekt? 189

 Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung
 des Projekt-Prozess-Profiles 194

Entgeltmanagement und IT-Support 197

 Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems..... 198

 Datenmanagement, Systemanwendung 202

 Auswertungen, Information 209

Nutzen des erfolgsorientierten Entgeltsystems..... 210

 Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen..... 211

 Indirekter Nutzen 212

Teil 4 – Blick in die Zukunft: Der Lohn von morgen 213

Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber
zum Auftraggeber..... 215

 Indizien zu solchen Entwicklungen 219

Die Zukunft des Human-Resources-Managements – HRM..... 221

Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt..... 222

Von der Lohngesellschaft zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem
zum Honorarsystem? 223

 Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen? 224

Sachwortverzeichnis 225