

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Problemstellung und Grundlagen

1	Einleitung	17
1.1	Aktuelle Bedeutung des Themas Entlohnung	17
1.2	Ziele	18
1.3	Kapitelübersicht	20
2	Definitionen	22
2.1	Betriebliche Lohngestaltung	22
2.2	Fertigungsspezifische Grundlagen	23
2.2.1	Übersicht	23
2.2.2	Teilbereiche der Fertigung	25
3	Grundlagen der Entgelt differenzierung	27
3.1	Anforderungsabhängige Entgelt differenzierung	29
3.1.1	Einführung	29
3.1.2	Summarische Arbeitsbewertung	29
3.1.3	Analytische Arbeitsbewertung	34
3.1.4	Arbeitsbeschreibung (Stellenbeschreibung)	40
3.2	Leistungsabhängige Entgelt differenzierung	40
3.2.1	Leistungsbegriff und leistungsabhängige Kennzahlen	41
3.2.2	Leistungsermittlung	43
3.2.3	Leistungsbeurteilung (Personalbeurteilung, Mitarbeiterbeurteilung)	46
3.3	Sonstige Entgeltanteile	54
3.4	Beurteilung von Entlohnungssystemen	57
4	Lohnformen in der Fertigung	60
4.1	Akkordlohn	60
4.1.1	Zeit- und Geldakkord	60
4.1.2	Voraussetzungen für die Anwendung des Akkordlohns in der Fertigung	62
4.2	Prämienlohn	64
4.2.1	Grundlagen der Prämienentlohnung	64
4.2.2	Prämienlohnarten	65
4.3	Zeitlohn und Zeitlohn mit Leistungszulage	71
4.4	Neuere Lohnformen	72

5 Aspekte der Entlohnung	77
5.1 Rechtliche Aspekte.....	77
5.1.1 Grundgesetz.....	78
5.1.2 Tarifvertragsgesetz (TVG) und Tarifverträge	78
5.1.3 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und Betriebsvereinbarungen.....	81
5.1.4 Einzelvertragliche Regelungen	82
5.2 Motivation durch Entlohnungsmethoden.....	83
5.2.1 Einleitung.....	83
5.2.2 Die Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	84
5.2.3 Zweifaktorentheorie nach Herzberg	85
5.3 Organisation und Entlohnung in der Fertigung.....	87
5.3.1 Flexible Arbeitszeitgestaltung	88
5.3.2 Erhöhung der Betriebsmittelnutzungszeit.....	91
5.3.3 Verkürzung der Durchlaufzeit.....	92
5.3.4 Folgerungen für Personal und Entlohnung.....	93
5.3.5 Einzel- und Gruppenentlohnung.....	95

Teil B: Ergebnisse der empirischen Untersuchung

6 Methodik der Untersuchung	96
6.1 Angewandte Untersuchungsform.....	96
6.2 Stichprobenauswahl	98
6.3 Vorgehensweise bei der Datenerhebung	98
7 Beschreibung der Stichprobe	101
7.1 Branchenzugehörigkeit.....	101
7.2 Betriebsgrößenklassen	103
7.3 Geographische Lage.....	104
7.4 Mitarbeitergruppen.....	104
8 Stellenwert der Bezahlung	107
8.1 Einleitung.....	107
8.2 Untersuchungsergebnisse.....	107
9 Entlohnungsmethoden in der industriellen Fertigung	112
9.1 Eingesetzte Entlohnungsmethoden.....	112
9.2 Einzel- und Gruppenentlohnung in der Fertigung	116
9.3 Arbeitsbewertungsverfahren in der Fertigung.....	117
9.4 Die Gestaltung der Entlohnungsprinzipien.....	118
9.5 Zusätzliche Lohnanteile und Sozialleistungen	120
9.6 Übertarifliche Zulagen.....	122

10 Lohnhöhen in der Fertigung	125
10.1 Nach Mitarbeitergruppen differenzierte Lohnhöhen.....	126
10.2 Nach Branchen differenzierte Lohnhöhen.....	130
10.3 Nach Entlohnungsmethoden differenzierte Lohnhöhen.....	132
11 Wandel der Entlohnungsmethoden	135
11.1 Ziele bei Entlohnungsänderungen.....	135
11.2 Information und Mitgestaltung.....	136
11.3 Entlohnungswandel und Organisation.....	138
11.4 Tendenz des Entlohnungswandels.....	139
12 Einflußfaktoren der Entlohnung	145
12.1 Einleitung.....	145
12.2 Unternehmensexterne Einflußfaktoren.....	147
12.3 Unternehmensinterne Einflußfaktoren.....	151
12.4 Leistungsbezogene Einflußfaktoren.....	154
12.5 Der Lohn-Leistungs-Index.....	157
12.5.1 Entlohnungsmethoden und deren Lohn-Leistungs-Indizes.....	159
12.5.2 Resümee zum Lohn-Leistungs-Index.....	161
13 Modell über Einflußfaktoren der Lohnhöhe und Entlohnungs-	
zufriedenheit	162
13.1 Einleitung und Übersicht.....	162
13.2 Entlohnungsmethoden als Einflußfaktoren.....	166
13.2.1 Entlohnungsprinzip.....	166
13.2.2 Mehrverdienste.....	169
13.2.3 Transparenz.....	171
13.2.4 Zusammenarbeit.....	173
13.2.5 Einzel- und Gruppenentlohnung.....	175
13.2.6 Lohn-Leistungs-Index (LLI).....	177
13.2.7 Sozialleistungen.....	178
13.2.8 Veränderungen von Entlohnungsmethoden.....	178
13.3 Personale Einflußfaktoren.....	180
13.3.1 Lebensalter, Berufsjahre und Jahre im Tätigkeitsgebiet.....	180
13.3.2 Geschlecht.....	184
13.3.3 Einstellung zur Entlohnung.....	186
13.3.4 Ausbildung.....	189
13.4 Technologische und organisatorische Einflußfaktoren.....	191
13.4.1 Fertigungsart.....	191
13.4.2 Einzel- und Gruppenarbeit.....	192
13.4.3 Maschinenstillstandszeiten.....	193
13.4.4 Wochenarbeitszeit.....	194
13.4.5 Überstunden.....	194

13.4.6 Automationsgrad.....	196
13.4.7 Beeinflußbarkeit.....	196
13.4.8 Schicht- und Wochenendarbeit.....	197
13.5 Betriebliche Einflußfaktoren.....	199
13.5.1 Branchenzugehörigkeit.....	199
13.5.2 Tarifgebundenheit.....	202
13.5.3 Fertigungsbereich.....	203
13.5.4 Betriebsgröße.....	203
13.5.5 Wirtschaftliche Lage.....	204
13.6 Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	205

Teil C: Konsequenzen

14 Handlungsanleitung zur Gestaltung und Einführung von Entlohnungsmethoden.....	208
14.1 Schritt 1: Projektgruppe bilden.....	210
14.2 Schritt 2: Zielvorstellungen formulieren.....	212
14.3 Schritt 3: Zielvorstellungen und Voraussetzungen prüfen.....	213
14.4 Schritt 4: Daten ermitteln und aufbereiten.....	217
14.5 Schritt 5: Entlohnungsmethode auswählen und gestalten.....	218
14.5.1 Nutzwertanalyse zur Bewertung von Entlohnungsmethoden.....	218
14.5.2 Beispiel für eine Nutzwertanalyse.....	222
14.6 Schritt 6: Betriebsvereinbarung entwerfen.....	224
14.7 Schritt 7: Probeeinsatz durchführen und auswerten.....	224
14.8 Schritt 8: Betriebsvereinbarung abschließen.....	225
14.9 Schritt 9: Entlohnungsmethode einsetzen und kontrollieren.....	226
15 Resümee.....	228
15.1 Entlohnungsmethoden.....	228
15.2 Lohnhöhen.....	229
15.3 Veränderungen der Entlohnung.....	229
15.4 Allgemeine Einflußfaktoren.....	230
15.5 Signifikante Einflußfaktoren der Lohnhöhe.....	230
15.6 Signifikante Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit.....	232
15.7 Handlungsanleitung.....	234
15.8 Ausblick.....	234
16 Literaturverzeichnis.....	236
Anhang.....	251
Anhang A: Fragebogen für Personalabteilung und Betriebsrat.....	252
Anhang B: Fragebogen für Mitarbeiter in der Fertigung.....	262

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisatorischer Unternehmensaufbau	24
Abbildung 2: Aufgaben in den Teilbereichen der Fertigung	26
Abbildung 3: Entgeltsäule	27
Abbildung 4: Übersicht über die Grundsätze der anforderungs- und leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung	28
Abbildung 5: Arbeitsbewertungsverfahren.....	29
Abbildung 6: Ablauf eines summarischen Lohngruppenverfahrens	33
Abbildung 7: Ablauf eines analytischen Rangreihenverfahrens	37
Abbildung 8: Leistungskennzahlen der leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung	41
Abbildung 9: Beispiele für Lohnlinienverläufe	42
Abbildung 10: Durchführung der Leistungsbeurteilung	51
Abbildung 11: Grundbegriffe des Prämienlohns	65
Abbildung 12: Prämienarten und ihre Bezugsbasis.....	66
Abbildung 13: Beispiel für den Vertragslohn	74
Abbildung 14: Rangfolge der Rechtsquellen im Arbeitsrecht nach REFA.....	77
Abbildung 15: Arten und Inhalte von Tarifverträgen.....	79
Abbildung 16: Vertragsarten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen.....	83
Abbildung 17: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	84
Abbildung 18: Optimierung der Erzeugniskosten.....	87
Abbildung 19: Fertigungswirtschaftliche Zielgrößen.....	88
Abbildung 20: Pausendurchlauf und mannarmer Nachlauf.....	91
Abbildung 21: Auftrags- und Durchlaufzeiten bei konventioneller Fertigung.....	92
Abbildung 22: Qualifikation von Maschinenbedienern.....	93
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Arbeitsaufgabe und Lohngruppe.....	94
Abbildung 24: Anschreiben bei der Erhebung	100
Abbildung 25: Branchenzugehörigkeit der befragten Personen.....	101
Abbildung 26: Verteilung der Stichprobe nach Betriebsgrößenklassen	103
Abbildung 27: Zusammensetzung der Mitarbeitergruppen	105
Abbildung 28: Bedeutung der Bezahlung.....	108
Abbildung 29: Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit.....	108
Abbildung 30: Häufigkeit von Entlohnungsmethoden in der Fertigung	112
Abbildung 31: Entlohnungsmethoden für gewerbliche Mitarbeiter.....	114
Abbildung 32: Entlohnungsmethoden für Meister, Techniker und Ingenieure.....	114
Abbildung 33: In der Fertigung eingesetzte Arbeitsbewertungsverfahren	117
Abbildung 34: Prämienarten in der Fertigung.....	120
Abbildung 35: Bruttolöhne in der Fertigung nach Angaben aller Befragten.....	125
Abbildung 36: Bruttolöhne von An- und Ungelernten	126

13.4.6 Automationsgrad.....	196
13.4.7 Beeinflussbarkeit	196
13.4.8 Schicht- und Wochenendarbeit.....	197
13.5 Betriebliche Einflußfaktoren.....	199
13.5.1 Branchenzugehörigkeit.....	199
13.5.2 Tarifgebundenheit	202
13.5.3 Fertigungsbereich.....	203
13.5.4 Betriebsgröße	203
13.5.5 Wirtschaftliche Lage.....	204
13.6 Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	205

Teil C: Konsequenzen

14 Handlungsanleitung zur Gestaltung und Einführung von Entlohnungsmethoden.....	208
14.1 Schritt 1: Projektgruppe bilden	210
14.2 Schritt 2: Zielvorstellungen formulieren.....	212
14.3 Schritt 3: Zielvorstellungen und Voraussetzungen prüfen.....	213
14.4 Schritt 4: Daten ermitteln und aufbereiten	217
14.5 Schritt 5: Entlohnungsmethode auswählen und gestalten	218
14.5.1 Nutzwertanalyse zur Bewertung von Entlohnungsmethoden	218
14.5.2 Beispiel für eine Nutzwertanalyse	222
14.6 Schritt 6: Betriebsvereinbarung entwerfen	224
14.7 Schritt 7: Probeeinsatz durchführen und auswerten.....	224
14.8 Schritt 8: Betriebsvereinbarung abschließen	225
14.9 Schritt 9: Entlohnungsmethode einsetzen und kontrollieren	226
15 Resümee.....	228
15.1 Entlohnungsmethoden.....	228
15.2 Lohnhöhen.....	229
15.3 Veränderungen der Entlohnung	229
15.4 Allgemeine Einflußfaktoren.....	230
15.5 Signifikante Einflußfaktoren der Lohnhöhe	230
15.6 Signifikante Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit	232
15.7 Handlungsanleitung	234
15.8 Ausblick.....	234
16 Literaturverzeichnis.....	236
Anhang.....	251
Anhang A: Fragebogen für Personalabteilung und Betriebsrat.....	252
Anhang B: Fragebogen für Mitarbeiter in der Fertigung	262

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisatorischer Unternehmensaufbau	24
Abbildung 2: Aufgaben in den Teilbereichen der Fertigung	26
Abbildung 3: Entgeltsäule.....	27
Abbildung 4: Übersicht über die Grundsätze der anforderungs- und leistungabhängigen Entgeltdifferenzierung	28
Abbildung 5: Arbeitsbewertungsverfahren.....	29
Abbildung 6: Ablauf eines summarischen Lohngruppenverfahrens	33
Abbildung 7: Ablauf eines analytischen Rangreihenverfahrens	37
Abbildung 8: Leistungskennzahlen der leistungsabhängigen Entgeltdifferenzierung	41
Abbildung 9: Beispiele für Lohnlinienverläufe	42
Abbildung 10: Durchführung der Leistungsbeurteilung	51
Abbildung 11: Grundbegriffe des Prämienlohns	65
Abbildung 12: Prämienarten und ihre Bezugsbasis.....	66
Abbildung 13: Beispiel für den Vertragslohn	74
Abbildung 14: Rangfolge der Rechtsquellen im Arbeitsrecht nach REFA.....	77
Abbildung 15: Arten und Inhalte von Tarifverträgen.....	79
Abbildung 16: Vertragsarten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen.....	83
Abbildung 17: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	84
Abbildung 18: Optimierung der Erzeugniskosten.....	87
Abbildung 19: Fertigungswirtschaftliche Zielgrößen.....	88
Abbildung 20: Pausendurchlauf und mannarmer Nachlauf.....	91
Abbildung 21: Auftrags- und Durchlaufzeiten bei konventioneller Fertigung.....	92
Abbildung 22: Qualifikation von Maschinenbedienern.....	93
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Arbeitsaufgabe und Lohngruppe.....	94
Abbildung 24: Anschreiben bei der Erhebung	100
Abbildung 25: Branchenzugehörigkeit der befragten Personen.....	101
Abbildung 26: Verteilung der Stichprobe nach Betriebsgrößenklassen	103
Abbildung 27: Zusammensetzung der Mitarbeitergruppen	105
Abbildung 28: Bedeutung der Bezahlung.....	108
Abbildung 29: Bedeutung der Arbeitsplatzsicherheit.....	108
Abbildung 30: Häufigkeit von Entlohnungsmethoden in der Fertigung	112
Abbildung 31: Entlohnungsmethoden für gewerbliche Mitarbeiter.....	114
Abbildung 32: Entlohnungsmethoden für Meister, Techniker und Ingenieure.....	114
Abbildung 33: In der Fertigung eingesetzte Arbeitsbewertungsverfahren	117
Abbildung 34: Prämienarten in der Fertigung.....	120
Abbildung 35: Bruttolöhne in der Fertigung nach Angaben aller Befragten.....	125
Abbildung 36: Bruttolöhne von An- und Ungelernten	126

Abbildung 37: Bruttolöhne von Facharbeitern, die nicht im erlernten Beruf eingesetzt werden.....	127
Abbildung 38: Bruttolöhne von Facharbeitern, die im erlernten Beruf eingesetzt werden.....	127
Abbildung 39: Bruttolöhne von Meistern und Technikern.....	128
Abbildung 40: Bruttolöhne von Ingenieuren.....	129
Abbildung 41: Bruttolöhne von gewerblichen Mitarbeitern nach Branchen.....	130
Abbildung 42: Bruttolöhne von gewerblichen Mitarbeitern nach Entlohnungsmethoden.....	133
Abbildung 43: Einverständnis mit der neuen Entlohnungsmethode bei gewerblichen Mitarbeitern und Meistern.....	137
Abbildung 44: Umfang der Entlohnungsänderungen.....	138
Abbildung 45: Änderung von Arbeitsaufgaben beim Entlohnungswandel.....	139
Abbildung 46: Abgeschaffte Entlohnungsmethoden.....	142
Abbildung 47: Eingeführte Entlohnungsmethoden.....	143
Abbildung 48: Einflußfaktoren der Entlohnung in der Fertigung.....	145
Abbildung 49: Häufigkeitsverteilung der Einschätzung des Einflußfaktors Produktivität durch Personalleiter.....	155
Abbildung 50: Häufigkeitsverteilung der Einschätzung des Einflußfaktors Produktivität durch Meister, Techniker und Ingenieure.....	155
Abbildung 51: Häufigkeitsverteilung der Einschätzung des Einflußfaktors Produktivität durch Fertigungsmitarbeiter.....	156
Abbildung 52: Verteilung des Lohn-Leistungs-Index.....	158
Abbildung 53: Modell über Einflußfaktoren der Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	162
Abbildung 54: Entlohnungsprinzipien in der Fertigung.....	167
Abbildung 55: Abhängigkeit zwischen Entlohnungsprinzip und Lohnhöhe.....	168
Abbildung 56: Entlohnungsprinzip und Entlohnungszufriedenheit.....	168
Abbildung 57: Verteilung der übertariflichen Zulagen in tarifgebundenen Fertigungsbetrieben.....	170
Abbildung 58: Streudiagramm der übertariflichen Zulagen und Bruttolöhne.....	171
Abbildung 59: Transparenz der Entlohnung.....	172
Abbildung 60: Transparenz der Entlohnung und Entlohnungszufriedenheit.....	173
Abbildung 61: Förderung der Zusammenarbeit zwischen Kollegen.....	174
Abbildung 62: Beziehung zwischen Förderung der Zusammenarbeit und Entlohnungszufriedenheit.....	174
Abbildung 63: Präferenz für Gruppenentlohnung bei Personalleitern.....	176
Abbildung 64: Präferenz für Gruppenentlohnung und Zufriedenheit mit dem bestehenden Entlohnungssystem bei Personalleitern.....	176
Abbildung 65: Beziehung zwischen Lohn-Leistungs-Index und Entlohnungszufriedenheit.....	177
Abbildung 66: Zusammenhang zwischen zukünftiger Entlohnungsänderung und Entlohnungszufriedenheit.....	179

Abbildung 67: Verteilung der Lebensaltersklassen	181
Abbildung 68: Zusammenhang zwischen Lebensalter und Lohnhöhe	182
Abbildung 69: Verteilung der Berufsjahre.....	183
Abbildung 70: Jahre in einer Tätigkeit	184
Abbildung 71: Zusammenhang zwischen Geschlecht und Lohnhöhe.....	185
Abbildung 72: Bereitschaft zu bezahlten Überstunden.....	187
Abbildung 73: Zusammenhang zwischen Bereitschaft zu bezahlten Überstunden und Lohnhöhe	187
Abbildung 74: Zusammenhang zwischen dem Stellenwert der Bezahlung und der Lohnhöhe	188
Abbildung 75: Offenlegung der Entlohnung	189
Abbildung 76: Beziehung zwischen Ausbildung und Lohnhöhe	190
Abbildung 77: eingesetzte Fertigungsart.....	191
Abbildung 78: Häufigkeitsverteilung von Einzel- und Gruppenarbeit	192
Abbildung 79: Verteilung der Maschinenstillstandszeiten	193
Abbildung 80: Verteilung der Überstunden pro Woche.....	195
Abbildung 81: Beziehung zwischen Überstunden und Lohnhöhe.....	196
Abbildung 82: Verteilung der Schicht- und Wochenenddienste.....	197
Abbildung 83: Anzahl verschiedener Schicht- und Wochenenddienste nach Angaben von gewerblichen Mitarbeitern	198
Abbildung 84: Zusammenhang zwischen Anzahl verschiedener Schichtdienste und Lohnhöhe nach Angaben von gewerblichen Mitarbeitern.....	199
Abbildung 85: Beziehung zwischen Branchenzugehörigkeit und Lohnhöhe	200
Abbildung 86: Zusammenhang zwischen Branchenzugehörigkeit und Entlohnungszufriedenheit.....	201
Abbildung 87: Zusammenhang zwischen Tarifgebundenheit und Lohnhöhe	202
Abbildung 88: Häufigkeitsverteilung der Befragten nach Fertigungsbereichen.....	203
Abbildung 89: Beurteilung der wirtschaftlichen Lage von Fertigungsbetrieben	204
Abbildung 90: Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Lage und Entlohnungszufriedenheit.....	205
Abbildung 91: Verteilung der Entlohnungszufriedenheit	206
Abbildung 92: Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	207
Abbildung 93: Verfahren zur Gestaltung und Einführung von Entlohnungsmethoden	209
Abbildung 94: Gruppenorganisation für Entlohnungsaufgaben	210
Abbildung 95: Zusammenhang von Arbeitsgestaltung und Entlohnung	213
Abbildung 96: Schritt 3, Zielvorstellungen und Voraussetzungen prüfen	217
Abbildung 97: signifikante Einflußfaktoren der Lohnhöhe.....	232
Abbildung 98: signifikante Einflußfaktoren der Entlohnungszufriedenheit.....	233

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rangfolgeverfahren (Paarvergleich).....	30
Tabelle 2: Rangfolgeverfahren (Lohngruppenzuordnung).....	30
Tabelle 3: Bewertungstabelle eines Rangreihenverfahrens.....	36
Tabelle 4: Einstufungstafel für "Arbeitsschwere".....	39
Tabelle 5: Bewertungstafel für "Arbeitsschwere".....	39
Tabelle 6: Beurteilungsbogen zur Ermittlung von Leistungszulagen.....	49
Tabelle 7: Fehler bei der Leistungsbeurteilung und mögliche Gegenmaßnahmen.....	54
Tabelle 8: Diskrepanzen im Entlohnungsgefüge.....	58
Tabelle 9: Eigenschaften der klassischen Lohnformen.....	72
Tabelle 10: Vor- und Nachteile der periodenkonstanten Lohnformen.....	75
Tabelle 11: Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung in der Fertigung.....	90
Tabelle 12: Vor- und Nachteile der Einzel- bzw. Gruppenentlohnung.....	95
Tabelle 13: Vergleich der prozentualen Anteile der Branchenzugehörigkeit zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit der bundesdeutschen Fertigung.....	102
Tabelle 14: Geographische Verteilung der Stichprobe.....	104
Tabelle 15: Mitarbeitergruppen nach Geschlecht differenziert.....	106
Tabelle 16: Beurteilung betrieblicher Aspekte.....	110
Tabelle 17: Entlohnungsmethoden in der Fertigung.....	113
Tabelle 18: Entlohnungsmethoden von gewerblichen Mitarbeitern sowie Meistern, Technikern und Ingenieuren in der Fertigung.....	115
Tabelle 19: Gegenüberstellung von Arbeits- und Entlohnungsformen.....	116
Tabelle 20: Beurteilungskriterien beim Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung.....	118
Tabelle 21: Zusätzliche Lohnanteile und Sozialleistungen.....	121
Tabelle 22: Übertarifliche Zulagen nach Branchen.....	123
Tabelle 23: Übertarifliche Zulagen für Fertigungsmitarbeiter.....	124
Tabelle 24: Bruttolöhne nach Branchen.....	131
Tabelle 25: Bruttolöhne nach Entlohnungsmethoden.....	134
Tabelle 26: Ziele bei Entlohnungsänderungen.....	135
Tabelle 27: Veränderungen von Entlohnungsmethoden in der Fertigung.....	140
Tabelle 28: Beurteilung der unternehmensexternen Einflußfaktoren.....	148
Tabelle 29: Beurteilung der unternehmensinternen Einflußfaktoren.....	151
Tabelle 30: Beurteilung der leistungsbezogenen Einflußfaktoren.....	154
Tabelle 31: Lohn-Leistungs-Indizes verschiedener Entlohnungsmethoden.....	159
Tabelle 32: Lohn-Leistungs-Indizes für Einzel- und Gruppenentlohnung.....	160
Tabelle 33: Spearman-Korrelationskoeffizienten und deren Signifikanzniveaus.....	164
Tabelle 34: Kontingenzkoeffizienten und deren Signifikanzniveaus.....	166
Tabelle 35: übertarifliche Zulagen, Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	169

Tabelle 36: Entlohnungsänderung, Lohnhöhe und Entlohnungszufriedenheit.....	180
Tabelle 37: Anzahl befragter gewerblicher Mitarbeiter und Meister, Techniker, Ingenieure nach Geschlecht gegliedert.....	184
Tabelle 38: Zusammensetzung und Anforderungen an ein Entlohnungsteam.....	211
Tabelle 39: Beispiel für einen Zielkriterienkatalog.....	214
Tabelle 40: Quantitative und qualitative Entlohnungsziele.....	215
Tabelle 41: Beispiel für eine Bewertungsmatrix.....	215
Tabelle 42: Beurteilungsmerkmale und deren Untermerkmale.....	219
Tabelle 43: Gewichtung der Merkmale.....	221
Tabelle 44: Bewertungsstufen und Punktzahlen für Untermerkmale.....	222
Tabelle 45: Beispiel für eine Nutzwertanalyse.....	223
Tabelle 46: Kenndaten zur Erfolgskontrolle.....	227
Tabelle 47: Bruttolohnhöhen verschiedener Mitarbeitergruppen.....	229