

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
<b>TEIL 1 – WARUM ENTGELTSYSTEME?</b> .....	<b>7</b>
<b>Prozedur der Entgeltfestsetzung</b> .....	<b>9</b>
<b>Was ist ein Entgeltsystem?</b> .....	<b>11</b>
<b>Was bezwecken Entgeltsysteme?</b> .....	<b>14</b>
<b>Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern</b> .....	<b>15</b>
<b>Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem –     Mitarbeiterreaktionen</b> .....	<b>20</b>
<b>Anforderungen an Entgeltsysteme</b> .....	<b>22</b>
<b>... und dazu braucht es Entgeltsysteme?</b> .....	<b>25</b>
<b>Prinzipielle Lösungsrichtungen für Entgeltsysteme</b> .....	<b>26</b>
<b>Prinzip der strukturierten Entgeltsysteme</b> .....	<b>28</b>
Die logischen Entgeltkomponenten .....	<b>28</b>
Erwartungen an Systemgrundlagen.....	<b>29</b>
Überblick: Elemente des Entgeltsystems und Wirkungszusammenhänge .....	<b>31</b>
<b>TEIL 2 – ENTWICKLUNG EINES ENTGELTSYSTEMS</b> .....	<b>37</b>
<b>Bemessung von Stellenanforderungen</b> .....	<b>39</b>
Denkansatz zur Stellenbewertung .....	<b>40</b>
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung.....	<b>49</b>
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil.....	<b>57</b>
Bereinigung der Stellenbewertung – Quervergleich und Vertikalvergleich.....	<b>58</b>
Segmentierung der Stellenwertskala .....	<b>60</b>
Zuweisung der MitarbeiterInnen in die Modellstellen .....	<b>61</b>
Diskriminierungsgefahr .....	<b>66</b>

<b>Bemessung des Leistungsverhaltens</b> .....	<b>68</b>
Denkansatz zur Leistungs- / Verhaltensbeurteilung.....	71
Beurteilung nach Leistungs-/ Verhaltens-Portfolios .....	76
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil .....	83
Beurteilung nach Zielvereinbarung.....	84
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren.....	92
Fehlerquellen bei der Leistungs- / Verhaltensbeurteilung.....	93
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils .....	94
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs- / Verhaltensbeurteilung....	95
<b>Das Mitarbeitergespräch</b> .....	<b>96</b>
Das Bilanzgespräch.....	97
Vorbereitung .....	98
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur .....	100
Tips zur Gesprächsführung .....	101
Das Mitarbeitergespräch: Checklist .....	105
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder .....	106
Grenzen des Mitarbeitergesprächs .....	106
<b>Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung</b> .....	<b>107</b>
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils .....	108
<b>Bemessung des Organisationserfolgs</b> .....	<b>110</b>
Denkansatz zum Teambonus .....	111
Lösungsprinzip.....	114
Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus .....	115
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs.....	119
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten.....	123
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele.....	129
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgröße „Qualität“.....	130
Bestimmungsgrößen – weitere modellhafte Beispiele .....	132
Teambonus von Supportteams – erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern.....	137

Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichende kontinuierliche Verbesserungsprozesse .....	142
Teambonus-Bezugsrecht .....	143
Maßnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“ .....	144
Grenzen der Teamarbeit .....	147
<b>TEIL 3 – EINFÜHRUNG UND BETRIEB EINES ENTGELTSYSTEMS .....</b>	<b>149</b>
<b>Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell ...</b>	<b>151</b>
<b>Festlegung von Lohn- / Gehaltskurven .....</b>	<b>153</b>
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens .....	153
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen .....	156
<b>Lohnvergleich – Marktanalyse .....</b>	<b>157</b>
Erwartungen an einen Marktvergleich .....	158
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich? .....	158
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich.....	159
Markt- und Unternehmensfaktoren .....	160
<b>Reaktion auf Marktirritationen.....</b>	<b>163</b>
<b>Sogwirkung von Überzahlungen – Kettenreaktion.....</b>	<b>165</b>
<b>Lohn – Gehalt: Dilemma der Soll – Ist – Abweichungen .....</b>	<b>168</b>
<b>Anpassungsstrategien zur Soll – Ist – Annäherung .....</b>	<b>169</b>
Entwickeln von Anpassungsstrategien.....	171
<b>Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit.....</b>	<b>175</b>
<b>Verteilungsschlüssel.....</b>	<b>176</b>
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs.....	178
<b>Ausschüttung des variablen Anteils – in welcher Form? .....</b>	<b>180</b>
<b>Entgeltsystem: Realisierungsprojekt – Tips und Hinweise .....</b>	<b>181</b>
Projekt Lohn- und Gehaltssystem - Kritische Erfolgsfaktoren .....	182
Projektablauf: Skizze .....	183
Projektkapazität und Projektdauer .....	187
Woran erkennt man ein gutes Projekt? .....	188

Beurteilung des Projekterfolgs – Entwicklung des Projekt-Prozess-Profiles....	193
<b>Entgeltmanagement und IT-Support .....</b>	<b>196</b>
Expertensystem, Grundlagen des Entgeltsystems .....	196
Datenmanagement, Systemhandhabung.....	200
Auswertungen, Information .....	202
<b>Nutzen des erfolgsorientierten Entgeltsystems.....</b>	<b>202</b>
Direkt nachvollziehbarer ökonomischer Nutzen.....	203
Indirekter Nutzen .....	204
<b>TEIL 4 – BLICK IN DIE ZUKUNFT: DER LOHN VON MORGEN .....</b>	<b>207</b>
<b>Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer – vom Arbeitgeber zum Auftraggeber .....</b>	<b>209</b>
Indizien zu solchen Entwicklungen .....	213
<b>Die Zukunft des Human-Resources-Managements - HRM .....</b>	<b>215</b>
<b>Die Schattenwirtschaft – ein Wachstumsmarkt .....</b>	<b>216</b>
<b>Von der Lohngesellschaft zur Honorargesellschaft – vom Entgeltsystem zum Honorarsystem? .....</b>	<b>217</b>
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen?.....	218
<b>SACHWORTVERZEICHNIS .....</b>	<b>219</b>