

# 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 –<br/>    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<br>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> |