

# Inhaltsverzeichnis

<b>An wen richtet sich dieses Buch?</b> .....	7
<b>1. Richtig entlöhnen – von zwei Seiten betrachtet</b> .....	9
1.1 Aus der Sicht des Mitarbeiters .....	9
1.2 Aus der Sicht des Unternehmers .....	10
<b>2. Die Ziele einer ausgewogenen Lohnpolitik</b> .....	13
2.1 Die Positionen den Anforderungen entsprechend einstufen .....	13
2.2 Die Leistung anerkennen und im Lohn zum Ausdruck bringen .....	14
2.3 Das Alter berücksichtigen .....	15
2.4 Mit den Löhnen richtig im Markt liegen .....	16
2.5 Starre Lohnmechanismen vermeiden .....	17
<b>3. Das Lohnsystem – eine Zusammenfassung</b> .....	19
<b>4. Die Arbeitsbewertung</b> .....	21
4.1 Ein spezialisiertes Unternehmen beauftragen oder ein eigenes System entwickeln? .....	21
4.2 Das Bewertungsschema erstellen .....	22
1. Die Bewertungskriterien bestimmen .....	22
2. Die Anforderungsstufen festlegen .....	23
3. Bewertungskriterien und Anforderungsstufen gewichten .....	24
4.3 Die Arbeit bewerten .....	28
4.4 Die Positionen in Lohnklassen einreihen .....	28
4.5 Die Karriere-Schritte .....	30
4.6 Das Bewertungsinventar .....	31
4.7 Die weiteren Aufgaben des Stellenbewerbers .....	34
<b>5. Die Leistungsbewertung</b> .....	35
5.1 Die Leistungsbewertung – wertvoll für Vorgesetzte und Mitarbeiter .....	35

5.2	Wer qualifiziert wen? .....	36
5.3	Die Ausbildung der Vorgesetzten .....	37
5.4	Die Qualifikationsstufen .....	38
5.5	Welche Leistungsmerkmale sollen beurteilt werden? .....	40
5.6	Das Qualifikationsgespräch .....	43
5.7	Die Zielsetzung für eine Beurteilungsperiode .....	44
<b>6.</b>	<b>Der Lohnvergleich mit anderen Firmen</b> .....	<b>47</b>
6.1	Mit wem Lohnvergleich durchführen? .....	47
6.2	Welche Positionen vergleichen? .....	48
6.3	Die Tätigkeitsbeschreibungen .....	50
6.4	Wann und wie die Löhne erheben? .....	50
6.5	Die Ergebnisse den Teilnehmern zur Verfügung stellen .....	52
6.6	Die Resultate auswerten .....	56
<b>7.</b>	<b>Die Lohnskala</b> .....	<b>59</b>
7.1	Die Lohnskala mit den Resultaten des Lohnvergleichs verknüpfen .....	59
7.2	Das Lohn-Minimum und -Maximum .....	61
7.3	Die Leistungsbewertung und das Alter als Komponente der Lohnskala .....	62
7.4	Die Lohnskala jährlich an die veränderten Verhältnisse anpassen .....	64
7.5	Die Lohnskala als Richtwert für die individuelle Entlöhnung .....	64
<b>8.</b>	<b>Die Lohnerhöhungen</b> .....	<b>67</b>
8.1	Der Zeitpunkt der Lohnerhöhung .....	67
8.2	Das Ausmass der Lohnerhöhungen .....	69
8.3	Der Teuerungsausgleich .....	71
1.	Das Prinzip des Teuerungsausgleichs .....	71
2.	Der Lebenskosten-Index als Massstab .....	72
3.	Starrer Ausgleichsmechanismus oder flexibles System? .....	72
4.	Soll die Teuerung auch bei hohen Einkommen ausgeglichen werden? .....	73
8.4	Teuerungsausgleich und Realloohnerhöhung in einem Prozentsatz zusammenfassen .....	75
8.5	Die individuellen Lohnerhöhungen in Abhängigkeit von der Lohnskala festlegen .....	75

<b>9. Besondere Situationen und Probleme</b> .....	79
9.1 Was tun, wenn das Lohnmaximum überschritten ist? .....	79
9.2 Berufsgruppen mit besonderer Lohnstruktur .....	81
9.3 Die Löhne der Frauen .....	83
9.4 Die Gehälter der Geschäftsleitung .....	84
9.5 Lohn in Form von Spesenersatz oder Boni .....	85
9.6 Die Transparenz im Lohnwesen .....	86
<b>10. Wer entscheidet über den Lohn?</b> .....	89
10.1 Die Aufgabe der Geschäftsleitung .....	89
10.2 Die Rolle der Vorgesetzten .....	91
10.3 Die Rolle der Personalabteilung .....	93
<b>11. Das Lohnsystem im Betrieb einführen</b> .....	95
<b>Weiterführende Literatur zu diesem Thema</b> .....	96