

Inhalt

	Seite
Vorwort	5
Abbildungsverzeichnis	11
1 Motivation, Führung und Entgelt	15
1.1 Führungspraktiken und Entlohnungsformen	16
1.2 Entlohnungskriterien und Bedürfnisse	20
1.2.1 Grundbedürfnisse	24
1.2.2 Sicherheits- und Schutzbedürfnisse	24
1.2.3 Soziale Bedürfnisse	26
1.2.4 Ich-bezogene Bedürfnisse	27
1.2.5 Bedürfnisse nach Selbsterfüllung	29
1.2.6 Zusammenfassung	29
2 Der Einfluß unternehmensinterner und -externer Veränderungen auf die Entgeltfindung	31
2.1 Neue Technologien im Fertigungs- und im Verwaltungsbereich	31
2.2 Neue Organisationsformen	33
2.3 Soziokulturelle Einflüsse	35
2.4 Veränderungen in der Tariflandschaft	37
2.5 Eckpfeiler künftiger Entgeltfindung	38
3 Organisatorische Voraussetzungen für eine anforderungs- und leistungsgerechte Entgeltfindung	41
3.1 Grundsätzliche Anmerkungen	41
3.2 Ablaufplan zur Einführung von Stellenbeschreibungen	42
3.3 Die Verbindung zwischen Organisation und Arbeitsbewertung	46
3.4 Die organisatorischen Hilfsmittel	47
3.4.1 Organisationsschaubild und Stellenplan	47
3.4.2 Fragebogen zur Stelle	48
3.4.3 Arbeitsverteilungsübersicht	48
3.4.4 Arbeitsablaufbogen	54
3.4.5 Stellenbeschreibung	57
4 Die Arbeitsbewertung	61
4.1 Einführung	61
4.2 Allgemeine und rechtliche Voraussetzungen für eine Arbeitsbewertung	65

4.3	Ablaufplan zur Entwicklung und Einführung eines Arbeitsbewertungssystems	68
4.4	Modell eines Stufenwertzahlverfahrens	68
4.4.1	Bewertung der Anforderungen	68
4.4.2	Arbeitswert und Geld	77
4.4.3	Praktisches Bewertungsbeispiel	83
4.5	Modell eines Rangreihenverfahrens	88
4.5.1	Rangreihe pro Anforderungsart	88
4.5.2	Die Rangziffernsumme eines Arbeitsplatzes	93
4.5.3	Die Zuordnung der Arbeitswerte zum Geld	94
4.6	Arbeitsbewertung im außertariflichen Bereich	94
4.6.1	Grundsätzliches	94
4.6.2	Praxisbeispiel 1	95
4.6.3	Praxisbeispiel 2	97
5	Die Leistungsentlohnung	107
5.1	Einführung	107
5.2	Das Prinzip der Leistungsentlohnung	108
5.2.1	Die ökonomischen Prinzipien	109
5.2.2	Lohngerechtigkeit	109
5.3	Die Formen der Leistungsentlohnung	110
5.3.1	Akkordlohn	110
5.3.2	Prämienlohn	114
5.3.3	Programm-, Pensum- oder auch Kontraktlohn	117
5.3.4	Leistungszulage	118
5.4	Beurteilungsfehler	124
5.5	Umrechnung der Leistungspunkte in Geld	126
5.6	Leistungsbewertung bei AT-Mitarbeitern	128
5.7	Richtlinien zur Durchführung	128
5.8	Neue Wege des Leistungslohnes	130
5.9	Beispiel einer Betriebsvereinbarung über die Zahlung einer Leistungszulage	132
6	Erfolgsbezogene Entgeltgestaltung	141
6.1	Einführung	141
6.2	Beteiligungsformen	142
6.2.1	Ertragsbeteiligung	142
6.2.2	Gewinnbeteiligung	143
6.2.3	Leistungsbeteiligung	144
6.2.4	Mischformen	145

6.3	Erfolgsbeteiligung in der Praxis	145
6.3.1	Die Zurechnung auf die Belegschaft	145
6.3.2	Die Zurechnung auf die einzelnen Mitarbeiter	146
6.3.3	Art der Verwendung bzw. Auszahlung des individuellen Erfolgsanteils	147
6.3.4	Praxisbeispiele	147
6.3.5	Zusammenfassung	150
7	Entgeltvergleiche	151
7.1	Entgelt als Kostenfaktor	151
7.2	Ausbildungsvergütungen	153
7.3	Anfangsgehälter für Hochschul- und Fachhochschul- absolventen	155
7.4	Führungspositionen ohne Personalverantwortung („Experten“)	157
7.5	Führungspositionen mit Personalverantwortung	159
8	Fallbeispiele aus der Praxis	163
8.1	Fallbeispiel 1: Bewertung von Einzelpositionen	163
8.2	Fallbeispiel 2: Einheitliches Entgeltsystem	170
8.3	Fallbeispiel 3: Bonusentlohnung im Produktionsbereich ..	173
8.4	Fallbeispiel 4: Leistungsorientierte Entlohnung im Außendienst	175
9	Alternativen zu Lohn und Gehalt	179
9.1	Arbeitszeit	180
9.2	Cafeteriasysteme	181
9.3	Zusatzleistungen	181
9.3.1	Arbeitszeit und Urlaub	184
9.3.2	Gratifikationen	185
9.3.3	Altersversorgung	185
10	Ausblick	191
Anhang: Arbeitsrechtliche Entscheidungen zur Entgeltfrage		195
Literaturverzeichnis		215
Stichwortverzeichnis		219