

Gerd Ulmer

# Gehaltssysteme erfolgreich gestalten

IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung

Mit 34 Abbildungen



Springer

# 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>13</b>
<b>Entgeltsysteme im Kreuzfeuer von Kritikern und Befürwortern</b> .....	<b>14</b>
<b>Entlohnung nach unzulänglichem Entgeltsystem -     Mitarbeiterreaktionen</b> .....	<b>19</b>
<b>Anforderungen an Entgeltsysteme</b> .....	<b>21</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>27</b>
Die logischen Entgeltkomponenten.....	27
Erwartungen an Systemgrundlagen.....	28
Überblick: Elemente des Entgeltsystems und Wirkungszusammenhänge.....	30
<b>TEIL 2 - ENTWICKLUNG EINES ENTGELTSYSTEMS</b> .....	<b>35</b>
<b>Bemessung von Stellenanforderungen</b> .....	<b>37</b>
Denkansatz zur Stellenbewertung.....	37
Festlegung der Bewertungskriterien zur Stellenbewertung.....	47
Bewertungsprotokoll = Stellenanforderungsprofil.....	54
Bereinigung der Stellenbewertung - Quervergleich und Vertikalvergleich.....	56
Segmentierung der Stellenwertskala.....	57
Zuweisung der Mitarbeiter in die Modellstellen.....	59
<b>Bemessung des Leistungsverhaltens</b> .....	<b>64</b>

Denkansatz zur Leistungs- / Verhaltensbeurteilung.....	67
Beurteilung nach Leistungs-/ Verhaltens-Portfolios.....	72
Bewertungsprotokoll = Leistungsprofil.....	79
Beurteilung nach Zielvereinbarung.....	81
Kombination von Resultaten aus mehreren Beurteilungsverfahren.....	88
Fehlerquellen bei der Leistungs- / Verhaltensbeurteilung.....	89
Dimensionierung des persönlichen Leistungsanteils.....	90
Personalentwicklung aus der Optik der Leistungs- / Verhaltensbeurteilung....	91
<b>Das Mitarbeitergespräch.....</b>	<b>92</b>
Das Bilanzgespräch.....	92
Vorbereitung.....	94
Bilanzgespräch: Ablaufstruktur.....	96
Tips zur Gesprächsführung.....	96
Das Mitarbeitergespräch: Checklist.....	101
Bilanzgespräch: Alle Jahre wieder.....	102
Grenzen des Mitarbeitergesprächs.....	102
<b>Bemessung der Unternehmenstreue und Erfahrung.....</b>	<b>103</b>
Gestaltung und Dimensionierung eines Erfahrungsanteils.....	104
<b>Bemessung des Organisationserfolgs.....</b>	<b>107</b>
Denkansatz zum Teambonus.....	108
Das Lösungsprinzip.....	111
Die Gestaltung des erfolgsabhängigen Teambonus.....	112
Ermittlung der Bestimmungsgrößen des Teamerfolgs.....	116
Rollenbilder für Team und Team-Exponenten.....	120
Kombination von Erfolgsgrößen: Beispiele.....	124
Beispiel für eine aufwandarme Erfassung der Erfolgsgrösse „Qualität“.....	125
Bestimmungsgrößen - weitere modellhafte Beispiele.....	127
Teambonus von Supportteams - erwirtschaftet von den direkten Wertschöpfern.....	132
Verwässerung der Leistungsvorgaben durch schleichenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess.....	137

Teambonus-Bezugsrecht.....	138
Massnahmen zur Teamentwicklung, Förderung von „Team-Zirkeln“.....	139
Grenzen der Teamarbeit.....	142
<b>TEIL 3 - EINFÜHRUNG UND BETRIEB EINES ENTGELTSYSTEMS.....</b>	<b>145</b>
<b>Die Verknüpfung der Entgeltkomponenten: Berechnungsmodell....</b>	<b>147</b>
<b>Festlegung von Lohn- / Gehaltskurven.....</b>	<b>149</b>
Ableitung der Entgeltkurve aus der Entgeltsituation des Unternehmens. ....	149
Ableitung der Entgeltkurve aus Marktvergleichen.....	152
<b>Lohnvergleich - Marktanalyse.....</b>	<b>152</b>
Erwartungen an einen Marktvergleich.....	154
Wie wäre es mit einem selbst inszenierten, eigenen Lohnvergleich - wie?...	154
Konzeptvorschlag zum „intimen“ Marktvergleich.....	155
Markt- und Unternehmensfaktoren.....	156
<b>Reaktion auf Marktirritationen.....</b>	<b>159</b>
<b>Sogwirkung von Überzahlungen - Kettenreaktion.....</b>	<b>161</b>
<b>Lohn - Gehalt: Dilemma der Soll - Ist - Abweichungen.....</b>	<b>164</b>
<b>Anpassungsstrategien zur Soll - Ist - Annäherung.....</b>	<b>165</b>
Entwicklung von Anpassungsstrategien.....	167
<b>Entwicklung des variablen Anteils in der Übergangszeit.....</b>	<b>171</b>
<b>Verteilungsschlüssel.....</b>	<b>172</b>
Verteilungsschlüssel mit Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs.....	174
<b>Ausschüttung des variablen Anteils - in welcher Form?.....</b>	<b>175</b>
<b>Entgeltsystem: Realisierungsprojekt - Tips und Hinweise.....</b>	<b>176</b>
Projekt Lohn- und Gehaltssystem - Kritische Erfolgsfaktoren.....	177
Projekttablauf: Skizze.....	178
Projektkapazität und Projektdauer.....	182
Woran erkennt man ein gutes Projekt?.....	183
Beurteilung des Projekterfolgs - Entwicklung des Projekt-Prozess-Profiles...	188

Vorgehen bei der Beurteilung.....	188
Anerkennung des Projekterfolgs - Modell.....	190
Projektnutzen und Nutzen aus dem erfolgsorientierten Entgeltsystem.....	191
<b>TEIL 4 - BLICK IN DIE ZUKUNFT: DER LOHN VON MORGEN.....</b>	<b>193</b>
<b>Vom Arbeitnehmer zum Auftragnehmer - vom Arbeitgeber zum Auftraggeber.....</b>	<b>195</b>
Indizien zu solchen Entwicklungen.....	199
<b>Die Zukunft des Human-Resources-Managements - HRM.....</b>	<b>201</b>
<b>Die Schattenwirtschaft - ein Wachstumsmarkt.....</b>	<b>202</b>
<b>Von der Lohngesellschaft zur Honorargesellschaft - vom Entgeltsystem zum Honorarsystem?.....</b>	<b>203</b>
Was bedeuten solche Perspektiven für jeden Einzelnen?.....	204
<b>SACHWORTVERZEICHNIS.....</b>	<b>205</b>