

Gehalt und Leistung managen

Die unternehmerische Gestaltung von
Gehaltssystemen

von
Christian Havranek
Julian Mauhart

Linde
international

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	9
Warum dieses Buch?	9
Für wen schreiben wir dieses Buch?	11
Wie haben wir dieses Buch erarbeitet und geschrieben?	13
Wie ist das Buch aufgebaut.....	13
Die Rolle des Beraters und dieses Buches.....	15
1. Die unternehmerische Bedeutung von Performance Management	17
1.1 Warum beschäftigt sich ein Unternehmen mit Performance Management?	17
1.2 Eine unternehmerische Investition	21
1.3 Was ist Performance Management?.....	22
1.4 Gutes Performance and Compensation Management als in sich unternehmerisches Unterfangen	23
1.5 Zehn Thesen zur unternehmerischen Bedeutung von Performance and Compensation Management	24
2. Die Konzeptionsphase beginnt	28
2.1 Qualitative Ist-Analyse	28
2.1.1 Ein Stimmungsbild des Hauses	28
2.1.2 Von der Stimmung zu den Fakten.....	32
2.1.3 Die Markteinflüsse	36
2.1.4 Schlussfolgerungen.....	37
2.2 Funktionale Struktur	38
2.2.1 Notwendigkeit und Nutzen	38
2.2.2 Der Berufsbildansatz	40
2.2.3 Die analytische Stellenbewertung	47
2.2.4 Zusammenfassung	51
3. Grundgehalt	53
3.1 Zahlen	53
3.1.1 Quantitative Ist-Analyse	53
3.1.2 Marktanalyse	62
3.1.3 Positionierung des Unternehmens.....	69
3.1.4 Der Weg zu Soll-Bändern.....	73
3.2 Prozesse	75
3.2.1 Gehaltsbänder oder Gehaltstabellen.....	75
3.2.2 Gehaltssysteme mit Bandbreiten.....	77
3.2.3 Instrument für Führungskräfte: das Manager Worksheet.....	83
3.2.4 Umgang mit Bandbreiten	86

3.2.5 Übersicht: Prozesse im Jahresablauf	88
3.2.6 Transparenz.....	90
4. Leistung und ihre Bewertung	93
4.1 Was kann Performance Management leisten?	93
4.1.1 Was verstehen wir unter Performance Management?.....	93
4.1.2 Nutzen von Performance Management	95
4.2 Leistungserwartungen definieren.....	95
4.2.1 Rahmensetzung durch die Unternehmensplanung	95
4.2.2 Die Vereinbarung der individuellen Leistungserwartung	100
4.3 Bewerten von Leistungen	112
4.3.1 Führungsaufgabe Leistungsbewertung	112
4.3.2 Bewertungsskalen	113
4.3.3 Ergebnis und Leistungsbeitrag	116
4.3.4 Gewichtung oder freie Gesamtbeurteilung	119
4.3.5 Bewertungsgespräch	121
4.3.6 Personal-Konferenz.....	123
4.3.7 Schnittstellen zum Talent Management	124
4.3.8 Dokumentation.....	125
4.4 Beispiel für ein Performance-Appraisal-Formular	126
4.5 Erfolgsfaktoren von Performance Management	137
5. Variable Vergütung	141
5.1 Formen variabler Vergütung.....	141
5.1.1 Erfolgsbeteiligung und Leistungsorientierung.....	141
5.1.2 Motiviert leistungsorientierte Vergütung?.....	144
5.1.3 Fehlsteuernde Modelle am Beispiel Vertrieb	146
5.1.4 Variable Vergütung und Flexibilisierung.....	148
5.2 Ein Blick auf den Markt	149
5.2.1 Wie hoch soll variable Vergütung sein?.....	149
5.2.2 Auszahlungsmodi.....	151
5.2.3 Welcher variable Anteil ist empfehlenswert?	151
5.3 Prototypische Systemdarstellung	152
5.3.1 Drei Komponenten variabler Vergütungssysteme	152
5.3.2 Unternehmenserfolg.....	153
5.3.3 Funktion/Gehalt	158
5.3.4 Die individuelle Leistungsorientierung	161
5.3.5 Verknüpfung der drei Faktoren.....	162
5.3.6 Was sonst noch zu tun ist	165
5.3.7 Zusammenfassung	168
5.4 Exkurs: Provisionen und veränderte Leistungserwartungen im Verkauf	170
5.4.1 Provisionssysteme	170
5.4.2 Veränderte Leistungserwartungen im Verkauf	171

6. Konzeptionsphase und Projektstruktur	174
6.1 Kompetenzen in der Projektgruppe.....	174
6.2 Aufgabenbereiche im Projekt.....	175
6.3 Rolle der Arbeitnehmervertretung.....	176
7. Implementierung, Evaluierung, Weiterentwicklung	178
7.1 Implementierung.....	178
7.1.1 Die Ausgangssituation	178
7.1.2 Zielgruppen der Implementierung.....	179
7.1.3 Informationsmaterialien	187
7.1.4 Dokumentation und Prozessunterstützung.....	190
7.1.5 Erfolgsmessung.....	192
7.2 Evaluierungsprozesse.....	194
7.2.1 Schriftliche Befragungen	194
7.2.2 Laufende Trainingsimpulse.....	202
7.2.3 Interaktive Evaluierungsformate.....	202
7.3 Weiterentwicklung.....	203
Ausblick	205
Weiterführende Literatur	209
Stichwortverzeichnis	213