

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?.....	14
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	20
1.3 Was ist Performance Management?.....	21
1.4 Zehn Thesen zur unternehmerischen Bedeutung von Performance and Compensation Management	23
2. Die Konzeptionsphase beginnt	27
2.1 Qualitative Ist-Analyse	27
2.1.1 Ein Stimmungsbild des Hauses	27
2.1.2 Von der Stimmung zu den Fakten.....	31
2.1.3 Die Markteinflüsse	36
2.1.4 Geht es wirklich um das Gehalt?	37
2.2 Definition der Projektziele	37
2.3 Konzeptionsphase und Projektstruktur.....	39
2.3.1 Kompetenzen in der Projektgruppe	40
2.3.2 Aufgabenbereiche im Projekt.....	41
2.3.3 Zeitliche Aspekte des Projektes	42
2.3.4 Projektinformation an Mitarbeiter	44
2.3.5 Rolle der Arbeitnehmervertretung.....	44
3. Zielgruppen der Personalarbeit	46
3.1. Notwendigkeit, Nutzen und Instrumente	46
3.2. Zielgruppen für Gehaltsmanagement: Berufsbilder	51
3.2.1. Was sind Berufsbilder?.....	52
3.2.2. Beispiele: Wie können Berufsbilder aussehen?	56
3.2.3. Wie werden Berufsbilder erarbeitet?	58
3.3. Analytische Funktionsbewertung	68
3.3.1. Vor- und Nachteile, Einsatzmöglichkeiten	68
3.3.2. Das Funktionsbewertungsmodell	73
3.3.3. Die Bewertungsgruppe.....	77
3.3.4. Prozesse der Analytischen Funktionsbewertung.....	80

3.4. Deskriptive Methode	84
3.4.1 Zusammenfassung: Zielgruppen der Personalarbeit	90
4. Grundgehalt	92
4.1 Zahlen	92
4.1.1 Quantitative Ist-Analyse	92
4.1.2 Marktanalyse	101
4.1.3 Positionierung des Unternehmens	108
4.1.4 Der Weg zu Soll-Bändern	112
4.2 Prozesse	114
4.2.1 Gehaltsbänder oder Gehaltstabellen	114
4.2.2 Gehaltssysteme mit Bandbreiten	116
4.2.3 Instrument für Führungskräfte: das Manager Worksheet	122
4.2.4 Umgang mit Bandbreiten	125
4.2.5 Übersicht: Prozesse im Jahresablauf	127
4.2.6 Transparenz	129
5. Leistung und ihre Bewertung	132
5.1 Was kann Performance Management leisten?	132
5.1.1 Was verstehen wir unter Performance Management?	132
5.1.2 Nutzen von Performance Management	134
5.2 Leistungserwartungen definieren	134
5.2.1 Rahmensetzung durch die Unternehmensplanung	134
5.2.2 Die Vereinbarung der individuellen Leistungserwartung	139
5.3 Bewerten von Leistungen	151
5.3.1 Führungsaufgabe Leistungsbewertung	151
5.3.2 Bewertungsskalen	152
5.3.3 Ergebnis und Leistungsbeitrag	155
5.3.4 Gewichtung oder freie Gesamtbeurteilung	158
5.3.5 Bewertungsgespräch	160
5.3.6 Personal-Konferenz	162
5.3.7 Schnittstellen zum Talent Management	164
5.3.8 Dokumentation	164
5.4 Beispiel für ein Performance-Appraisal-Formular	165
5.5 Erfolgsfaktoren von Performance Management	176
6. Variable Vergütung	180
6.1 Formen variabler Vergütung	180
6.1.1 Erfolgsbeteiligung und Leistungsorientierung	180
6.1.2 Motiviert leistungsorientierte Vergütung?	183
6.1.3 Fehlsteuernde Modelle am Beispiel Vertrieb	185
6.1.4 Variable Vergütung und Flexibilisierung	187

6.2 Ein Blick auf den Markt	188
6.2.1 Wie hoch soll variable Vergütung sein?	188
6.2.2 Auszahlungsmodi	190
6.2.3 Welcher variable Anteil ist empfehlenswert?	190
6.3 Prototypische Systemdarstellung	191
6.3.1 Drei Komponenten variabler Vergütungssysteme	191
6.3.2 Unternehmenserfolg	192
6.3.3 Funktion/Gehalt	197
6.3.4 Die individuelle Leistungsorientierung	200
6.3.5 Verknüpfung der drei Faktoren	201
6.3.6 Was sonst noch zu tun ist	204
6.3.7 Zusammenfassung	207
6.4 Exkurs: Provisionen und veränderte Leistungserwartungen im Verkauf	209
6.4.1 Provisionssysteme	209
6.4.2 Veränderte Leistungserwartungen im Verkauf	210
7. Implementierung, Evaluierung, Weiterentwicklung	213
7.1 Implementierung	213
7.1.1 Die Ausgangssituation	213
7.1.2 Zielgruppen der Implementierung	214
7.1.3 Informationsmaterialien	222
7.1.4 Dokumentation und Prozessunterstützung	225
7.1.5 Erfolgsmessung	227
7.2 Evaluierungsprozesse	229
7.2.1 Schriftliche Befragungen	229
7.2.2 Laufende Trainingsimpulse	237
7.2.3 Interaktive Evaluierungsformate	237
7.3 Weiterentwicklung	239
Ausblick	240
Weiterführende Literatur	243
Stichwortverzeichnis	247