

BETRIEBSPRAXIS & ARBEITSFORSCHUNG

Zeitschrift für angewandte Arbeitswissenschaft

AUSGABE 228 | NOVEMBER 2016

Interviews:
Wolf Matthias Mang,
HESSENMETALL,
und ifaa-Direktor
Sascha Stowasser über
die Zukunft 4.0

Dokument: Zukunftskongress »Arbeit 4.0 – Chance für den Standort?«

Erfolgsmodell: lebensphasenorientierte Arbeitszeitinstrumente bei BMW

Chancen: Mobiles Arbeiten für Betriebe und Beschäftigte

Leistungskultur: das STEP-Vergütungssystem bei der Hengst SE & Co. KG

Durchblick: neuer Katalog für Industrie 4.0-Lösungen

Qualifizierung: was KMU für die Kompetenzentwicklung un- und angelernte Mitarbeiter tun

Wissensmanagement: wie Betriebe hier strategisch vorgehen

ifaa-Projekte: STÄRKE – Wege zu mehr Resilienz; Prävention 4.0

Erfolgreiches Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement bei der Hengst SE & Co. KG in Münster

Einleitung



Claudia Hupe
Hengst SE & Co. KG

Neben der Arbeitsbewertung mit den tariflichen Verfahren im Rahmen des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie kommt der systematischen Bewertung der Arbeitsaufgaben von Leitenden Angestellten und jener im AT-Bereich eine immer stärker werdende Bedeutung zu. Zum einen werden von den Arbeitnehmervertretungen zunehmend entsprechende Systeme gefordert, zum anderen muss den im Rahmen der Entgeltgleichheit geplanten Regelungen im Entgeltgleichheitsgesetz, welches 2017 in Kraft treten soll, Rechnung getragen werden.

In der Metall- und Elektroindustrie stehen nicht tarifgebundene Unternehmen, welche sich zudem auch nicht in Teilen am ERA orientieren – das sind insbesondere KMU –, vor der Herausforderung, ein alternatives anforderungs- und leistungs- sowie marktgerechtes Entgeltsystem für alle Beschäftigten zu entwickeln, welches auf der einen Seite ein hohes Maß an Entgeltgerechtigkeit, auf der anderen Seite den Unternehmen auch eine markt- und leistungsgerechte Vergütungspolitik ermöglicht.

Insbesondere im Zusammenhang mit der Vergütung von leitenden und AT-Angestellten haben sich analytische Arbeitsbewertungsverfahren seit vielen Jahren durchgesetzt. In der deutschen Metall- und Elektroindustrie sind unter anderem die Verfahren von Baumgartner & Partner, der Hay Group sowie von Towers Watson verbreitet.

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen neben einigen grundsätzlichen Ausführungen zum Thema Stellenbewertung/Grading, wie sich das nicht tarifgebundene Unternehmen Hengst SE & Co. KG dem Thema Anforderungs-klarheit (das heißt: Anforderungsunterschiede der einzelnen Stellen sollen sich – neben der Leistung der Stelleninhaber – in ausreichendem Maße in einer Vergütungs-differenzierung niederschlagen) mit dem »Job Grading System« von Baumgartner & Partner genähert hat und wie es ein anforderungs-, leistungs- und marktgerechtes Vergütungssystem darauf aufgebaut hat.

Ausgangsbasis: Stellenbewertung – Status quo

Baumgartner & Partner ist ein seit vielen Jahren bestehendes Beratungsunternehmen, das sich neben allen Fragen des HR-Managements auf die Themen Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement spezialisiert hat. Dabei steht das 4L-Modell (Leistungsklarheit, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsumfeld) im Vordergrund.

In der jüngeren Vergangenheit konnte über die bisher üblichen Stellenbewertungsmaßnahmen im Bereich der Leitenden und der AT-Angestellten ein über alle Branchen und Industrien hinweg reichender umfassender Trend hin zur analytischen Stellenbewertung auch in agilen Strukturen festgestellt werden. Dabei ist es heute so, dass die Bewertung sogenannter »tariflicher Stellen« (selbst wenn keine Tarifbindung im jeweiligen Unternehmen besteht) gegenüber der Bewertung von AT- und Leitenden-Angestellten-Stellen in der betrieblichen Praxis ein immer größeres Gewicht einnimmt.

Geschuldet ist dies der nachfolgend noch aufzuzeigenden zunehmenden Heterogenität der Vergütung im Tarifbereich, der zunehmenden Bedeutung der Fach- und Projektmanagerkarriere neben der Führungskarriere sowie dem Wertewandel in der Gesellschaft, insbesondere bei Stelleninhabern/Bewerbern aus der Generation Y. Baumgartner & Partner hat dies zum Anlass genommen, die Online-Plattform »HR Online Manager« zur analytischen Bewertung (unter anderem auch für die Metallbranche) aufzulegen, womit die Bearbeitung aller Teilaspekte – von der Bewertung der Stellen über eine automatische Ableitung der jeweiligen Stellenprofile bis hin zu Competencies und Marktvergütung – online möglich ist (Abb. 1).

Die zunehmende Akzeptanz der analytischen Stellenbewertung über alle Branchen und Stellenebenen hinweg hat unter anderem dazu geführt, dass nunmehr seit Jahren umfangreiche Bewertungs- und Eingruppierungsergebnisse von Baumgartner & Partner zu fast allen Flächentarifen vorliegen und in »HR Online Manager« den Kunden zugänglich gemacht werden.



Dr. Friedrich Fratschner
Baumgartner & Partner
Management Consultants
GmbH



Sven Hille
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)



Abb. 1: HR Online Manager, Übersicht der Web-Instrumente

Stellenbewertung

Die Ziele eines Stellenbewertungsprozesses lassen sich mit den folgenden Punkten kurz beschreiben:

1. Grundsätzliche Klärung der Zugehörigkeit einer Stelle zu einer Tarifgruppe/Entgeltgruppe/Haustarifgruppe,
2. Klärung von Stellenwertspreizung im Sinne einer durchgängigen Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere und
3. Stellenbewertung als Basis zur Beantwortung weiterer Fragen wie dem Bezug von Nebenleistungen, der Definition von Mitarbeiter-/Führungskreisen oder als Maßgabe für das Arbeitszeitmanagement

Hierbei sind die folgenden Umfeldbedingungen wesentlich:

1. Unternehmen konkurrieren zunehmend um Leistungsträger und Top-Führungskräfte.
2. Unter Hochschulabsolventen entstehen Engpässe bei bestimmten Qualifikationen (IT-Spezialisten, Ingenieure,...).
3. Gute Mitarbeiter erwarten mehr als einen Arbeitsplatz und eine attraktive Vergütung (vgl. Abb. 2).
4. Der Mittelstand konkurriert bei der Mitarbeitersuche und -bindung mit Großunternehmen, die zumeist breite Karrierechancen anbieten können.
5. Der Mittelstand hat bei der Personalsuche (und -bindung) zum Teil Nachteile, da die Themen »Flexibilität in der Stelle« und »Freiräume in der Organisation« nur ungenügend in den Vordergrund gestellt werden können.

Stellenbewertung als Basis des Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagements bei Hengst SE & Co. KG

Hengst ist im Bereich Filtration und Fluidmanagement ein international anerkannter Entwicklungspartner und Serienlieferant für die Automobil- und Motorenindustrie sowie für

Abb. 2: Rangfolge der Arbeitgeberattraktivitätsmerkmale in Anlehnung an Rietz und Lohaus (2013)

Rang Attraktivitätsmerkmal

1.	Team/Arbeitsatmosphäre/Klima
2.	Arbeitsaufgabe
3.	Work-Life-Balance
4.	Weiterbildung
5.	Karriere/Aufstieg
6.	Arbeitsplatzsicherheit
7.	Entgelt inkl. Sozialleistungen
8.	Identifikation mit dem Unternehmen, den Produkten, den Dienstleistungen
9.	Arbeitszeitmodelle
10.	Unternehmenskultur
11.	Internationalität/Auslandseinsatz
12.	Erfolg und finanzielle Situation des Unternehmens
13.	Standort
14.	Arbeitsbedingungen
15.	Management (inkl. direkter Vorgesetzter und Human Resource Management)
16.	Corporate Social Responsibility
17.	Innovation/Fortschritt
18.	Image/Reputation/Bekanntheit
19.	(Objektive) Merkmale des Unternehmens

Anmerkungen: Die Analyse umfasst 37 Studien mit insgesamt mehr als 63.000 Beschäftigten

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Mgt.- & Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung

Abb. 3: Stellenbewertungskriterien nach dem »Job Grading System« von Baumgartner & Partner

Anwendungen im Industrie- und Konsumgüterbereich. Mit rund 3000 Mitarbeitern ist Hengst weltweit an 15 Standorten in Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien tätig. Als innovationsstarkes Unternehmen ist es wichtig, sowohl Leistungsträger für das Unternehmen zu gewinnen als auch Leistungsträger konsequent zu binden. Dabei stehen offene und klare, nachvollziehbare Strukturen und Perspektiven im Mittelpunkt der HR-Arbeit. Diese Ziele werden mit dem Hengst-Vergütungsmodell »STEP« (System for Transparent and Effective Pay) aktiv unterstützt.

Die Bewertungskriterien

Im Rahmen von Bewertungssitzungen wurden mit den Führungskräften anhand der in Abbildung 3 aufgeführten acht Stellenbewertungskriterien alle Referenzstellen von Hengst bewertet. Einbezogen sind bei Sitzungen dieser Art typischerweise mehrere Führungskräfte (sowie zu- meist auch die Arbeitnehmervertretung). Ersteres ermöglicht ein Benchmarking der Führungskräfte untereinander und optimiert die Prozesszeiten.

Die Einbeziehung des Betriebsrates ist wesentlich für die Akzeptanz aus Sicht der Gremien.

Innerhalb der einzelnen Bewertungskriterien gibt es verschiedene Level, denen Punktwerte zugeordnet sind. Im Kriterium Wissen und Können/Fachkompetenz sind beispielsweise je nach Level 10 bis 100 Punkte möglich. Die einzelnen Level werden mit individualisierbaren Standarddefinitionen und weiteren Erläuterungen beschrieben.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft die wesentlichen Anforderungen und deren unterschiedliche Ausprägungen für das Kriterium »Denkraum«, welches zum Bewertungskriterium »Probleme lösen« gehört.

Der Bewertungsprozess

Der Ablauf der bereichsübergreifenden Bewertungssitzungen – zu der keine spezifische Vorbereitung der Führungskräfte notwendig war – gestaltete sich wie folgt:

Vorbereitung:

- Quick-Check der vorbereiteten Stellenliste mit Stellenbezeichnung, organisatorischer Eingliederung, Basisanforderungen (letzteres nur, sofern vorhanden)
- Moderation in der Bewertungssitzung Teil 1:
 - kurze Erläuterung der gesamten Bewertungsmethodik sowie der Abstufung der Kriterien zum besseren Verständnis der Führungskräfte
- Moderation in der Bewertungssitzung Teil 2:
 - Bewertung aller Stellen anhand des Kriteriums A
 - Bewertung aller Stellen anhand der Kriterien B bis H
 - Addition der Bewertungspunkte

Abb. 4: Anforderungen der Stelle für das Merkmal »Denkraum«

Denkraum	Die Anforderungsanker im Überblick
■ Dieses Kriterium beschreibt im unteren Bereich für Sachbearbeiter die Breite des benötigten Denkraums von der situativen Anpassung von (Teil-)Abläufen im Tagesgeschäft über die situative Anpassung von Methoden	Kleine situative Anpassungen
■ Darüber hinaus erfolgt die zielorientierte Auswahl und Anwendung unterschiedlichster Methoden/Tools	Operative & aufgabenorientierte Anpassungen
■ Im darauf aufbauenden Wertigkeitsbereich steht die Entwicklung neuer Methoden/Tools im Vordergrund	Einzelne vorgegebene Methode zielorientiert anpassen
■ Im oberen Wertigkeitsbereich steht die Entwicklung von Teilstrategie für Geschäftsbereiche und Business Units bis zur Entwicklung der Strategie von Unternehmensgruppen und Konzernen im Fokus	Verschiedene Methoden zielorientiert bewerten und anpassen
	Innovation treiben
	Strategisch denken

- Moderation in der Bewertungssitzung Teil 3:
 - Gemeinsame Diskussion der Rangfolge der Bewertungen und gegebenenfalls Feinjustierung in den einzelnen Führungskräftegruppen

Entwicklung des finalen Funktionsstufenrahmens

Im Anschluss an die Bewertungen (die alle in wenigen Tagen realisiert werden konnten) und dem ersten Quervergleich wurden alle Bewertungsergebnisse in einem Workshop mit der Geschäftsführung und den oberen Führungskräften final abgestimmt; zudem wurden alle Stellen nach Wertigkeiten den entwickelten Grades/Funktionsstufen zugeordnet. Der Gesamttrahmen (Anzahl der Grades, Stellen je Grade...) wurde anschließend mit dem Betriebsrat abgestimmt.

Damit verfügte Hengst innerhalb weniger Wochen über einen Funktionsstufenrahmen, dem alle Stellen der Fach-, Projektmanager- und Führungskarriere zugeordnet sind. Wichtig war dabei für die spätere Umsetzung, dass zukünftig neue oder veränderte Stellen im Zeitverlauf summarisch den Funktionsstufen zugeordnet werden können. Nur in einzelnen Zweifelsfragen erfolgt eine analytische Bewertung der Stellen. Dieser Prozess reduziert den Pflegeaufwand des Systems erheblich und sorgt für eine operativ anerkannte und effiziente Umsetzung.

Überleitung des Funktionsstufenrahmens in ein Leistungs- und Vergütungsmanagement

Das gemeinsam mit Hengst entwickelte zukunftsfähige System mit dem Namen »STEP« (System for Transparent and Effective Pay) umfasst folgende Parameter:

1. Grundgehalt (STEP.base)
2. Leistungs-/Erfolgsabhängige variable Vergütung (STEP.bonus)
3. Betriebliche Altersversorgung (STEP.pension)

STEP hatte dabei insbesondere das Ziel, von der vorher bestimmenden »Berichtsebenen-Betrachtung« zu einer konsequenten »Wertigkeitsebenen-Betrachtung« zu wechseln. Dies garantiert eine Durchlässigkeit der Organisation und definiert die Wertigkeit der Stellen nicht an der Berichtsebene, sondern konsequent am Stellenwert.

Zu bewertende Stellen...	Business- & Fachkompetenz	Koordinationskompetenz	Kommunikation und Soziale Kompetenz	Problemlösungsbreite & Denkraum	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad	Entscheidungsrahmen	Ressourcenverantwortung	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung	Gesamtbewertung
	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ
Stelle 1	37	23	23	32	19	23	27	32	198
Stelle 2	44								
Stelle 3	37								
Stelle 4	27								
Stelle 5	32								
Stelle 6									
Stelle 7									
Stelle ...									

Hauptaussagen STEP.base

Das Unternehmen Hengst hat durch die direkte Verknüpfung der Themen:

- (1) Stellenanforderungsklarheit (Jobs je Grade)
- (2) Transparenz der Vergütungsbandbreiten (Min/Max)
- (3) Mitarbeiterleistung (Ziele und Feedback) und
- (4) Lage des Mitarbeiters im Gehaltsband

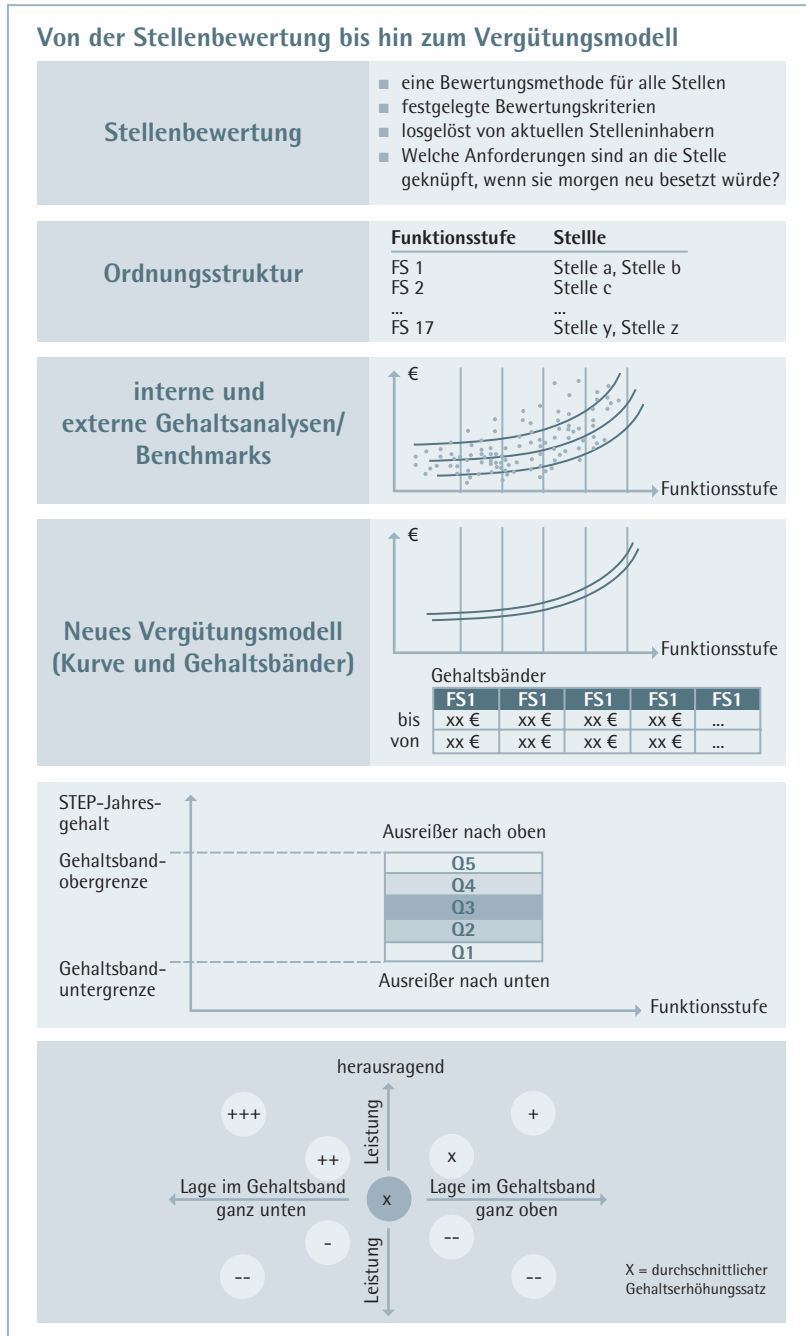
eine für Führungskräfte und Mitarbeiter nachvollziehbare und klare Struktur geschaffen. Diese Transparenz und Nachvollziehbarkeit unterstützt die Führungskräfte von Hengst konsequent dabei,

1. Vergütungsperspektiven und Karrierepfade verlässlich aufzuzeigen,
2. die Personalmanagement- und Führungssysteme konsequent zu professionalisieren und
3. Gehaltsrunden nach einheitlichen und verständlichen Regeln umzusetzen (Thema Verlässlichkeit) sowie
4. Budget-/Verteilungsvorgaben konsequent umzusetzen, um damit
5. die Leistungsgerechtigkeit der Vergütungsentwicklung in Abhängigkeit von der Lage des jeweiligen Mitarbeiters im Gehaltsband und der individuellen Leistung zu erhöhen.

Abbildung 6 zeigt den erfolgten vierstufigen Einführungsprozess von STEP.base. Die Erfolgsfaktoren je Projektschritt waren folgende:

- Stellenbewertung: Anwendung eines anerkannten und effizient umzusetzenden Systems ohne die Notwendigkeit, für alle Stellen Stellenbeschreibungen erstellen zu müssen.
- Ordnungsstruktur: Abbildung der gesamten Fach-, Projektmanager- und Führungskräfte-

Abb. 5: Konsequentes Benchmarking bei der Bewertung aller Referenzstellen (1) und Stellenbewertungspunkte (2 bis 10)



- ▶ zunehmende Progression der mittleren Entgeltwerte von Band zu Band und
- ▶ anforderungsgerechte Verknüpfung von Entgeltband (Grundgehalt) und Bonuschance.
- Vergütungsentwicklung: Verknüpfung des Leistungsmanagements mit der Lage des Mitarbeiters im Band zur Steuerung der jährlichen budgetbasierten Grundgehaltsentwicklung.
- Kommunikation und Schulung: Die Einführung des Systems wurde auf Basis eines sehr professionellen Kommunikationskonzeptes insbesondere durch die HR-Abteilung realisiert. Dieser Schritt, der in vielen anderen Häusern nur ungenügend umgesetzt wird, wurde bei Hengst mit viel Engagement und Dynamik realisiert. Die Findung eines eigenen Namens (STEP) sowie die professionelle Kommunikation haben wesentlich zur Akzeptanz des Systems beigetragen.

Im Ergebnis verfügte Hengst damit über ein durchgängiges Vergütungssystem ohne »künstlichen Tarif-/AT-Bruch«. Ein besonderes Augenmerk bei STEP.base wird auf die Gehaltssteuerung auf Basis einer möglichst gerechten Leistungsbewertung gelegt. Denn das beste Vergütungssystem (als Vergütungsrahmen) wird auf Dauer nicht erfolgreich sein, wenn das dahinter liegende Leistungsmanagement nicht verlässlich umgesetzt wird. Daneben werden – neben dem Regelbudget – besondere Anpassungsmaßnahmen durch Sonderbudgets gelöst.

Hauptaussagen STEP.bonus

Das Bonussystem von Hengst ergänzt mit dem Zielbonus das Grundgehaltssystem um eine weitere Vergütungskomponente. Die Ziele lassen sich wie folgt beschreiben:

Abb. 6: STEP.base: Einführungsprozess, Gehaltsbänderstruktur und -anpassungsmatrix

stellen in einem einheitlichen Ordnungsrahmen. Und damit: offener Vergleich der Stellen über alle Ebenen und Karrierewege.

- Ist- und Markt-Gehaltsanalyse: Bereitstellung zuverlässiger Marktgehaltsdaten über alle Stellenwertigkeiten zur Justierung des Soll-Vergütungsrahmens mit Grundgehalt und Bonus/Nebenleistungen.
- Gehaltsbänder und Vergütungsmodell: Aufbau eines aus den Marktbedingungen abgeleiteten Vergütungsrahmens mit folgenden Merkmalen:
 - ▶ klare Entwicklungschancen im jeweiligen Entgeltband (Einstiegs- bis Maximalvergütung),
 - ▶ breite Überlappung der Grundgehaltsbänder zueinander,

1. ausgeglichene Berücksichtigung von individueller Leistung und Unternehmenserfolg,
2. Schaffung eines transparenteren Feedback-Systems (Mitarbeiter wissen, auf welche Kriterien es bei der Leistungsbeurteilung ankommt),
3. Professionalisierung der Personalmanagement- und Führungssysteme,
4. Ansprache unterschiedlicher Personengruppen mit unterschiedlichen Feedbacksystemen (Leistungsverhalten, Zielvorgabe, Zielvereinbarung) und damit konsequent Trennung in Vorgabe- und Vereinbarungsprozesse,
5. Sensibilisierung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg durch den Abschluss von Zielvorgaben/-vereinbarungen über alle Funktionsstufen hinweg und

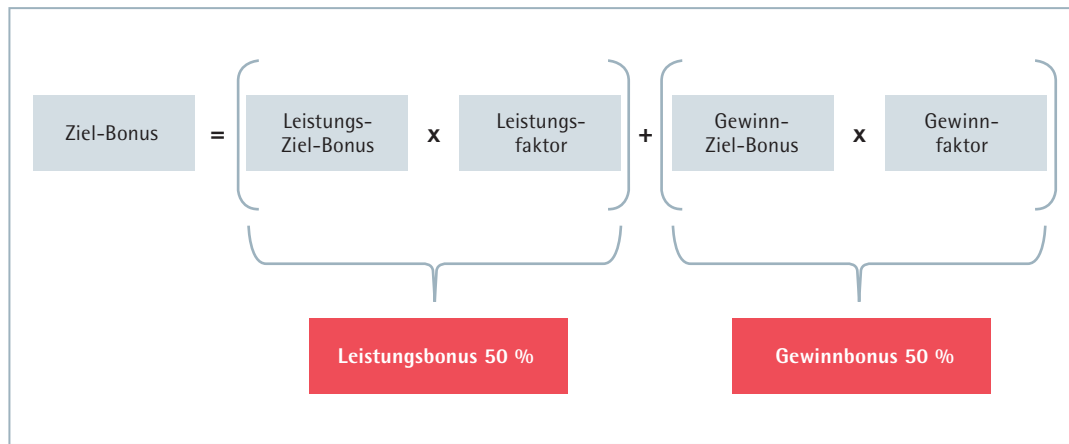


Abb. 7: Aufbau des Zielbonus

6. Verwendung einer einheitlichen Bewertungsskala für STEP.base, STEP.bonus sowie z. B. für Probezeitbeurteilungen.

Der Zielbonus

Der Zielbonus setzt sich aus den beiden Komponenten »Leistungs-Zielbonus« und »Gewinn-Zielbonus« zusammen. Die Höhe des Zielbonus ist abhängig von der Zugehörigkeit der Stelle zu einer Funktionsstufe.

Abbildung 7 verdeutlicht die Systematik der Zielbonus-Zusammensetzung.

Der Leistungsbonus

Der Leistungsbonus basiert auf der Multiplikation von Zielbonus und Leistungsfaktor. Der Leistungsfaktor ist abhängig

- von der Zielerreichung auf Basis einer »Zielvereinbarung« für Spezialisten und Führungskräfte und
- von der Zielerreichung auf Basis einer »vereinfachten Zielvorgabe« für Mitarbeiter sowie daneben
- vom Leistungsverhalten der jeweiligen Führungskraft/des Mitarbeiters.

Wichtig war es dem Unternehmen dabei, das Anspruchsniveau der Ziele (Zielvereinbarungen mit hohem Anspruch der Zielfindung und Zielvorgabe mit vereinfachtem Charakter der Zieldefinition) konsequent am Anspruchsniveau der jeweiligen Stellen auszurichten. Daneben fließt das Leistungsverhalten auf Basis eines Feedbacksystems in die Bemessung des Leistungsfaktors ein.

Gewinnbonus

Der Gewinnbonus entsteht aus der Multiplikation von Gewinnfaktor und Gewinn-Zielbonus. Der Gewinnfaktor leitet sich, anders als in vielen

anderen Unternehmen, nicht aus der Gegenüberstellung von Plan- und Ist-Ergebnis, sondern aus einem Gewinn-Index ab. Dieser Systemansatz wurde mit Bedacht gewählt, da dies konsequent der jährlichen Neuausrichtung der Soll-Ergebnisse entgegenwirkt.

Minimumindices

Als weiteres Steuerungselement hat Hengst zwei Minimumindices eingeführt. Diese Indices stellen Untergrenzen des Gewinn-Indexes dar, die mindestens erreicht werden müssen, damit der Gewinnbonus oder der STEP-Bonus (Gewinn- und Leistungsbonus) definitiv ausgezahlt werden kann. In einer wirtschaftlich schwierigen Situation hätte Hengst somit die Möglichkeit, einen »Not-Aus-Knopf« zu betätigen.

Zusammenfassung

Mit STEP (System for Transparent and Effective Pay) verfügt Hengst seit nunmehr fast sechs Jahren über ein stabiles und durchgängiges Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagementsystem, das es dem Unternehmen erlaubt, seine personalpolitischen Ziele konsequent umzusetzen. Das System hat zielgerichtet zur Steigerung der Leistungskultur beigetragen, die Führungskräfte haben mit dem System Verlässlichkeit geschaffen, und die Regelkreise zur Qualitätssicherung haben zu einem hohen Mehrwert geführt.

Zudem hat das Haus nicht nur intern im Rahmen des Fach-, Projektmanager- und Führungskarrieresystems einen großen Schritt nach vorne getan. Auch die Recruiting-Maßnahmen sind konsequent auf die Anforderungen in den Funktionsstufen ausgerichtet worden. Und das Gesamtsystem ermöglicht es damit Hengst, sich erfolgreich im Markt zu positionieren. ■

Literatur

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH (2016) HR-Online Manager. <https://www.hronlinemanager.com>, zugegriffen am 23.09.2016

Blanke T (2013) Handbuch Außer tarifliche Beschäftigte, Nomos Verlagsgesellschaft Oldenburg

Becker KD, Hering M, ifaa (Hrsg.) (2015) ERA-Kompensationsum der tariflichen Vergütung nach den Entgelttrahmenregelungen in den Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie. Handbuch für Verbandsmitarbeiter. ifaa, Düsseldorf

Fratschner F (2014) Entwicklung und erfolgreiche Einführung von Competency-Modellen. In: Arbeit und Arbeitsrecht (2014), Nr. 10/2014, S.596-599

Fratschner F (2014) Moderne Vergütungssysteme. In: Servicebroschüre für den Bundesverband der Personalmanager (2014), S. 1-14

Fratschner F (2015) Transparente Karrierepfade, Ein Praxisbeispiel. In: Personalmagazin Nr. 1/2015, S. 48-51

Hille S (2015) Das Entgeltsystem als Führungsinstrument: Leistungsbeurteilung mit Leistungszulage, Kennzahlenvergleich/ Prämienentgelt und Zielvereinbarung – Entgeltmethoden im Vergleich. In: Betriebspraxis & Arbeitsforschung (2015), Nr. 225, S. 24-29

Autorenkontakt

Claudia Hupe

Senior HR Business Partner
Hengst SE & Co. KG
Tel.: +49 251 20202-678
E-Mail: c.hupe@hengst.de

Dr. Friedrich A. Fratschner
Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
Tel.: +49 40 284164-0
E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de

Dipl.-Päd. Sven Hille

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., ifaa
Tel.: +49 211 542263-34
E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de