

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Gehaltssysteme in der Krise	13
1 Der hartnäckige Gender Pay Gap	15
1.1 Das Gehaltsparadoxon: Arbeitskräftemangel, Working Poor und Gender Pay Gap	15
1.1.1 Den Gender Pay Gap kann man nicht weglächeln	15
1.1.2 Faires Gehalt als Eckpfeiler der Arbeitszufriedenheit	18
1.1.3 Leistungs- und Bedarfsgerechtigkeit	19
1.2 Ungenaue Klassiker der Arbeitsbewertung	22
1.2.1 Summarisch: Rangfolgeverfahren	23
1.2.2 Summarisch: Lohngruppenverfahren (Katalogverfahren)	24
1.2.3 Analytisch: Rangreihenverfahren	27
1.3 Best Buy: Stufenwertverfahren (analytisch und punktebasiert)	29
1.3.1 Grading – ein alter Hut und seine Zukunft	29
1.3.2 Grundregeln für analytisch-punktebasierte Bewertungssysteme	37
1.3.3 Typische Bewertungskriterien	41
1.3.4 Universalkriterien oder Baukastenprinzip?	43
1.3.5 Diskriminierende Schiefstände der Stellenbewertung	48
1.4 Mitteleuropäische und internationale Bewertungssysteme	54
1.4.1 Die europäische Urmutter: das Genfer Schema	55
1.4.2 ETH/BWI Zürich Rahmensystem	58
1.4.3 Abakaba und Spin-offs	60
1.4.4 Internationale Beratungsklassiker	62
2 Bestandsaufnahme: Die zerklüfteten Gehaltssysteme Mitteleuropas	70
2.1 (Schiefe) Grundstrukturen – Tarif- und Kollektivverträge, öffentlicher Dienst	70
2.1.1 Kraut und Rüben: Überzahlungen und Zulagen	74
2.1.2 Entgeltbandbreiten: Der Markt solls richten	77
2.1.3 Total Rewards oder: die Unendlichkeit der Gehaltskomponenten	81
2.2 Zentrale Problemstellungen von Gehaltssystemen	83
2.2.1 Fail 1: Intransparenz auf vielen Ebenen	83
2.2.2 Fail 2: Ausgeprägtes Anciennitätsprinzip und niedrige Einstiegsgehälter	89
2.2.3 Fail 3: Diskriminierende Erfahrungsanrechnung	92
2.2.4 Fail 4: Leistungskomponenten all over the place	94
2.2.5 Fail 5: Gruselige Arbeitszeiten: Entgelt-Roulette	97
2.3 Mindestlohn: die Festigung der Unterkante	100

Neue Spielregeln: EU-Entgelttransparenzrichtlinie	103
3 Gamechangerin Entgelttransparenz-/Lohntransparenzrichtlinie (ETRL)	105
3.1 Status quo: Diskriminierungsschutz 2024	106
3.1.1 Auskunftsrechte und Entgeltberichte Stand 2024	109
3.1.2 Rechtsschutz Stand 2024	111
3.1.3 EU-Regelungen bereits vorhanden, Compliance nicht	113
3.2 Entgelttransparenzrichtlinie: EU-Vorgaben für die Funktionsbewertung	115
3.2.1 Welche Kriterien sind zur Arbeitsplatzbewertung zukünftig zu verwenden?	115
3.2.2 Schreibt die EU-Transparenzrichtlinie eine punktebasierte Funktions- bewertung vor?	118
3.2.3 Wie soll das gehen? Ist Arbeitsbewertung nicht Neuland für alle?	120
3.3 Wer bzw. was ist von der EU-Entgelttransparenzrichtlinie umfasst?	122
3.3.1 Welche Personengruppen sind von der Lohntransparenzrichtlinie umfasst?	122
3.3.2 Welche Unternehmen sind wie betroffen?	128
3.3.3 Welche Entgeltbestandteile sind geregelt?	131
3.3.4 Zusammenhang mit Kollektivverträgen und Tarifverträgen	134
3.4 Transparenz macht Kontrolle	135
3.4.1 Entgeltbericht – inklusive »Gruppentherapie«	136
3.4.2 Die Milchzähne kommen ... hoffentlich	139
3.4.3 Recht auf Informationen und Rechtsmittel	141
EU-konform und zukunftsfit: Fair Pay	145
4 Fair Pay: Grundsätze und Struktur der Stellenbewertung	147
4.1 Strukturierung: Setzkasten für Gehaltssysteme	148
4.2 Stellencluster	151
4.3 Stellengruppen	153
4.4 Im Zusammenspiel: Stellengruppen, Stellencluster und Stellenkatalog	154
4.5 Slotting? Treffsicherheit versus Geschwindigkeit	156
4.6 Anforderungen an ein diskriminierungsfreies Gehaltssystem	158
4.7 Fair Pay und das psychosoziale Dreieck – ein Überblick	163
5 Fair Pay: Kriterien der Stellenbewertung	166
5.1 Stellenkomplexität	167
5.2 (Intellektuelle) Kompetenzen	171
5.2.1 Notwendige Kenntnisse zur Ausübung der Stelle	173
5.2.2 Formale Anforderungen	176
5.2.3 Exekutiv- und Legislativfaktor	179
5.2.4 Kommunikationsanforderung	182

5.3	Verantwortungen	185
5.3.1	Expert:innen (Innovation und Fachverantwortung)	188
5.3.2	Führungsverantwortung	189
5.3.3	Soziale Verantwortung	191
5.4	Belastungen (Anstrengungen)	193
5.4.1	Psychosoziale Belastungen	196
5.4.2	Physische Belastungen (Erschwernis)	203
5.5	Arbeitsbedingungen	204
5.5.1	Psychosoziale Arbeitsbedingungen	205
5.5.2	Physische Arbeitsbedingungen (körperliche Umweltbedingungen) – Schmutz, Gefahr	207
6	Bausteine im Dunstkreis der Kriterien: Gewichtung und Stufen	210
6.1	Gewichtung der Merkmale zueinander	210
6.1.1	Äußere Gewichtung	211
6.1.2	Innere Gewichtung	213
6.1.3	Beachtung geschlechtsneutraler und psychosozialer Aspekte	215
6.2	Stufen innerhalb der Merkmale	217
6.2.1	Stufenwertverlauf oder: die Gewichtung der Stufen innerhalb eines Merkmals ..	217
6.2.2	Skala	219
6.2.3	Darstellung: Eine oder mehrere Achsen?	221
7	Wie sieht die optimale Lohnkurve aus?	222
7.1	Der Fokus liegt auf der Mitte	223
7.1.1	Die untere Grenze ist der Mindestlohn	224
7.1.2	Die obere Grenze ist die Fairness	226
7.1.3	Wie viele Gehaltsgruppen mit welchen Abständen?	229
7.2	Erfahrungsstufen	230
7.2.1	Risikoreduktion durch endliche Erfahrungsstufen	231
7.2.2	Anzahl und Höhe der Erfahrungsstufen	232
7.2.3	Trenne Treue von Erfahrung!	235
7.3	Das Puzzle fügt sich: Die faire Gehaltskurve	237
7.3.1	Adaption obenrum: All-in	239
7.3.2	Auf- und Abschlagsfaktoren der fairen Kurve	242
8	Weitere Entlohnungselemente	248
8.1	Das Funktionsgehalt zahlt nur Schönwetter-Arbeitszeiten	248
8.2	Arbeitsort und Arbeitsumgebung im örtlichen Sinne	252
8.3	Variable Vergütung und leistungsbezogenes Entgelt	254
9	Nachwort	262

Literaturverzeichnis	264
Stichwortverzeichnis	271
Der Autor	277