

0 Vorwort	I
1 Arbeit, Leistung und Lohn aus organisationstheoretischer Sicht	2
1.0 Einführung	2
1.1 Die politische Ökonomie der Organisation	4
1.1.1 Erkenntnistheoretische Position und Grundannahmen	4
1.1.2 Zentrale Konzepte	6
1.1.2.1 Mehrprodukt	6
1.1.2.2 Trennung (reelle und formelle Subsumtion)	7
1.1.2.3 (De-)Symbolisierung	7
1.1.2.4 Formale Rationalität	9
1.1.2.5 Qualifikation	10
1.2 Organisation als Modus moderner Herrschaftsausübung	12
1.2.1 Organisierung als Entwicklungslogik moderner Vergesellschaftung	12
1.2.2 Herrschaft und Kooperation in Organisationen	13
1.2.3 Mikropolitik	16
1.3 Bestimmungsmerkmale von Organisationen	17
1.3.1 Organisation als Ordnung	17
1.3.2 Organisation als Gebilde	18
1.3.3 Organisation als Vergemeinschaftung	19
1.4 Organisationslogiken	21
1.4.1 Herrschaftslogik	22
1.4.2 Verwertungslogik	24
1.4.3 Kooperationslogik	24
1.5 Transformationsprobleme: Die "Labour Process"-Debatte	26
1.5.1 Die klassischen Positionen der "Labour Process"-Debatte	27
1.5.1.1 Kontrolle durch Taylorisierung: BRAVERMAN 1977	27
1.5.1.2 Einfache vs. bürokratische Kontrolle: EDWARDS 1981	28
1.5.1.3 Despotische vs. hegemoniale Kontrolle: BURAWOY 1979	29
1.5.2 Kritik an den klassischen Positionen	31
1.6 Kontrolle als soziales Muster ambivalenter Spielzüge	32
1.6.1 Primäre vs. sekundäre Verhaltenssteuerung (BREISIG 1990)	32
1.6.2 Bedingungen für den Einsatz von Sozialtechniken	34
1.6.3 Vertrauen und Verstärkung	35
1.6.4 Der Arbeitsprozeß im Spielfeld wechselseitiger Kontrolle	36
1.7 Arbeit, Leistung, Lohn: Thesen und Perspektiven	39
1.7.1 Zur Arbeit	39
1.7.2 Zur Leistung	41
1.7.3 Zum Lohn	42
1.7.4 Schlußbemerkung	43
2 Methodologische Aspekte der Arbeitsanalyse	47
2.0 Einführung	47
2.1 Methoden, Verfahren und Instrumente der Arbeitsanalyse	48
2.1.1 Methoden der Arbeitsanalyse	50
2.1.2 Verfahren der Arbeitsanalyse	51
2.1.2.1 Beobachtungsverfahren	51

2.1.2.2 Befragungsverfahren	52
2.1.2.3 Introspektionsverfahren	53
2.1.2.4 Verfahren der Dokumentenanalyse	54
2.1.3 Stellungnahme zu den Klassifikationsversuchen	54
2.2 Methodenstreit	56
2.2.1 Quantitative vs. qualitative Sozialforschung	56
2.2.2 Schlußfolgerungen für die Arbeitsanalyse	60
2.3 Qualitative Arbeitsanalyse: Ein Fallbeispiel (WIDMANN 1992)	66
2.3.1 Erschließung des Untersuchungsfelds	67
2.3.2 Typisierung der untersuchten Tätigkeit	67
2.3.3 Problematik der Lohnfindung	67
2.3.4 Begründung der gewählten Methodologie	71
2.3.5 Methodenauswahl und -abfolge	71
2.4 Arbeitsanalyse und Mikropolitik	75
2.4.1 Die empirische Studie von ENGELHART 1992	76
2.4.1.1 Zielsetzung der Studie	76
2.4.1.2 Methodisches Vorgehen	77
2.4.1.3 Ergebnisse	77
2.4.2 Die empirische Studie von ROSKE 1993	80
2.4.2.1 Offizielle Zielsetzung des Arbeitsanalyse-Projekts	80
2.4.2.2 Latente Zielsetzung des Arbeitsanalyse-Projekts	81
2.4.2.3 Ablauf der mikropolitischen Untersuchung	83
2.4.2.3.1 Methodisches Vorgehen	83
2.4.2.3.2 Ergebnisse	84
2.5 Fazit: Wie objektiv ist die Arbeitsanalyse?	85
3 Arbeitsanalyse	92
3.0 Einführung	92
3.1 Bewertungsmaßstäbe menschlicher Arbeit	93
3.2 Zentrale Trennungen	98
3.2.1 Trennung von Arbeit und Leistung	99
3.2.2 Trennung von bezahlter und unbezahlter Arbeit	101
3.3 Primäre vs. sekundäre Arbeitsanalyse	103
3.4 Primäre Arbeitsanalyse bei ArbeiterInnen	108
3.4.1 Der REFA: Entstehung, Geschichte, Funktionen	108
3.4.2 Entstehung der Arbeitsbewertung nach REFA	111
3.4.3 Vollständiger Arbeitsanalyse-Zyklus nach REFA	114
3.4.3.1 Arbeitsbeschreibung	115
3.4.3.2 Anforderungsanalyse	118
3.4.3.3 Anforderungsbewertung	121
3.4.4 Verfahren der Anforderungsbewertung	122
3.4.4.1 Analytische Verfahren	122
3.4.4.1.1 Rangreihenverfahren	122
3.4.4.1.2 Stufenverfahren	123
3.4.4.2 Summarische Verfahren	124
3.4.4.2.1 Rangfolgeverfahren	124
3.4.4.2.2 Lohngruppenverfahren	125
3.5 Primäre Arbeitsanalyse bei Angestellten (HAY-Verfahren)	126
3.5.1 Darstellung des HAY-Verfahrens	127
3.5.1.1 Stellenbeschreibung	127

3.5.1.2 Anforderungsanalyse	128
3.5.1.3 Anforderungsbewertung	129
3.5.1.3.1 Analytische Stellenwert-Methode	129
3.5.1.3.2 Summarische Profil-Methode	130
3.5.1.3.3 Das Bewertungskomitee	131
3.5.2 Kritische Stellungnahme	131
3.6 Kritik an den (analytischen) Arbeitsbewertungsverfahren	136
3.6.1 Arbeitsbewertung im Kräftespiel politischer Interessen	136
3.6.2 Primäre Arbeitsbewertung und Kontrolle	142
3.6.3 Diskriminierung der Frauenarbeit ("Comparable Worth"-Debatte)	145
3.7 Sekundäre Arbeitsanalyse	151
3.7.1 Allgemeiner Überblick	151
3.7.2 Aspekte sekundärer Arbeitsanalyse	152
3.7.3 Ein Beispiel sekundärer Arbeitsanalyse: Das Tätigkeits-Analyse-Inventar (TAI)	154
3.7.3.1 Entwicklung des Verfahrens	154
3.7.3.2 Theoretischer Bezugsrahmen	154
3.7.3.3 Aufbau des Verfahrens	157
3.7.3.4 Durchführung des Verfahrens	160
3.7.3.5 Anwendungsbereiche	162
3.7.3.6 Kritische Stellungnahme	165
3.7.4 Resümee aus der Kontrollperspektive	168
4 Leistungsanalyse	172
4.0 Einführung	172
4.1 Leistung - Leistungsprinzip - Leistungsgesellschaft	173
4.1.1 Das obskure Konzept der Leistung	173
4.1.2 Leistungsprinzip	181
4.1.3 Leistungsgesellschaft	183
4.1.3.1 Was versteht man unter einer "Leistungsgesellschaft"?	183
4.1.3.2 Präskriptives Modell: Ist eine Leistungsgesellschaft erstrebenswert?	184
4.1.3.3 Deskriptives Modell: Leben wir in einer Leistungsgesellschaft?	187
4.1.4 Schlußfolgerungen für die Leistungsanalyse in Organisationen	190
4.2 Primäre vs. sekundäre Leistungsanalyse	192
4.3 <u>Primäre Leistungsanalyse ("Leistungsermittlung")</u>	197
4.3.1 Normalleistung	197
4.3.2 Leistungsgrad	199
4.3.3 Arbeitsablaufanalyse	202
4.3.4 Vorgabezeit (Zeitarten)	205
4.3.5 Methoden der Zeitermittlung	206
4.3.5.1 Fremdaufschreibung (REFA-Zeitaufnahme)	208
4.3.5.2 Selbstaufschreibung	210
4.3.5.3 Systeme vorbestimmter Zeiten (MTM-Verfahren)	211
4.3.5.4 Planzeiten	217
4.3.6 Verteilzeitermittlung (Verteilzeit- und Multimomentaufnahme)	219
4.3.7 Erholungszeitermittlung (analytisches Verfahren)	221
4.4 <u>Sekundäre Leistungsanalyse ("Personalbeurteilung")</u>	224
4.4.1 Die Personalbeurteilung (PB) als Kontrollinstrument	224
4.4.2 Leistungskriterien der Personalbeurteilung	226
4.4.2.1 Die Gewinnung von Leistungskriterien	227

4.4.2.2 Typen von Leistungskriterien	233
4.4.2.3 Anforderungen an Leistungskriterien	234
4.4.3 Verfahren der Personalbeurteilung	235
4.4.3.1 Freie Verfahren	235
4.4.3.2 Gebundene Verfahren	235
4.4.3.2.1 Kennzeichnungsverfahren	237
4.4.3.2.2 Rangordnungsverfahren	239
4.4.3.2.3 Einstufungsverfahren	240
4.4.3.3 Zielorientierte Verfahren	249
4.4.3.4 Weitere Verfahrensmodalitäten	252
4.4.4 Evaluation der Personalbeurteilung	253
4.4.4.1 Summative Evaluation: Zur empirischen Bewährung der PB	253
4.4.4.1.1 Psychometrische Qualität	254
4.4.4.1.2 Anwendungsökonomie	256
4.4.4.2 Formative Evaluation: Zum Konzept des Beurteilungs-"Fehlers"	258
4.4.4.3 Fazit	261
4.4.5 Widerstand gegen Beurteilungssysteme	266
4.4.5.1 Vorgesetztenperspektive	266
4.4.5.2 Perspektive der MitarbeiterInnen	267
4.4.5.3 Reaktionen der Organisation auf subjektiven Widerstand	268
4.4.5.3.1 Kontrollspiralen	268
4.4.5.3.2 Bürokratische Kontrolle vs. Verständigung	269
4.4.6 Das Mitarbeitergespräch (MA-G) als "sanfte" Kontrolle	270
4.4.6.1 Typisierung des Mitarbeitergesprächs	270
4.4.6.2 Funktionen des Mitarbeitergesprächs	271
4.4.6.3 Kontrollchancen und -risiken des Mitarbeitergesprächs	272
4.4.6.3.1 Kontrollchancen	272
4.4.6.3.2 Kontrollrisiken des Mitarbeitergesprächs	273
4.4.7 Resümee: Kontrolle durch PB und Mitarbeitergespräch	275
4.4.8 Kontrolle zukünftiger Leistungen: Potentialanalyse	278
4.4.8.1 Definition und Einordnung	278
4.4.8.2 Verfahren der Potentialanalyse	280
4.4.8.3 Kritische Stellungnahme	281
5 Lohngestaltung	288
5.0 Einführung	288
5.1 Begriffliche und methodische Grundlagen der Lohngestaltung	291
5.2 Primäre vs. sekundäre Lohngestaltung	297
5.3 Primäre Lohngestaltung	297
5.3.1 Primäre Lohngestaltung bei <u>ArbeiterInnen</u>	297
5.3.1.1 Zeitlohn	298
5.3.1.2 Akkordlohn	299
5.3.1.3 Prämienlohn	303
5.3.1.4 Andere Lohnformen	308
5.3.2 Primäre Lohngestaltung bei Angestellten	308
5.3.2.1 Gehaltsfestsetzung bei Angestellten der privaten Wirtschaft	308
5.3.2.2 Gehaltsfestsetzung bei Angestellten des öffentlichen Dienstes	309
5.3.3 Primäre Lohngestaltung bei BeamtInnen	313
5.3.3.1 Geschichtliche Entwicklung des Berufsbeamtentums	313
5.3.3.2 Alimentations- und Leistungsprinzip	314

5.3.3.3 Unterschiede zu den Angestellten	315
5.3.4 Kritische Stellungnahme zur Entlohnung der Angestellten und BeamtInnen	317
5.4 Sekundäre Lohngestaltung	319
5.4.1 Sekundäre Lohngestaltung bei ArbeiterInnen (" <u>Pensumlöhne</u> ")	319
5.4.1.1 Measured Day Work (MDW)	320
5.4.1.2 Programmlohn	322
5.4.1.3 Systeme der Zielsetzung	322
5.4.1.4 Qualifikations- und Polyvalenzlohn	323
5.4.1.5 Vertragslohn (Kontraktlohn)	324
5.4.2 Sekundäre Lohngestaltung bei AT-Angestellten (Führungskräfte-Vergütung)	325
5.4.2.1 Zum Lohnstatus der AT-Angestellten	325
5.4.2.2 Definition der "Führungskraft"	326
5.4.2.3 Aufbau der AT-Entlohnung	327
5.4.2.3.1 Das Grundgehalt	328
5.4.2.3.2 Der variable Entgeltanteil	329
5.4.2.3.3 Die Zusatzleistungen	334
5.4.2.4 Einflußfaktoren auf die Führungskräfte-Vergütung	338
5.4.2.5 Kritische Stellungnahme zur AT-Vergütung	343
5.4.2.5.1 Symbolisierung sozialer Distanz	343
5.4.2.5.2 Geheimhaltung und Intransparenz	349
5.4.3 Betriebliche Zusatzleistungen	353
5.4.3.1 Definition und Einordnung	353
5.4.3.2 Typen betrieblicher Zusatzleistungen	354
5.4.3.3 Bedeutung der Zusatzleistungen aus sozioökonomischer Sicht	357
5.4.4 Cafeteria-Systeme	358
5.4.4.1 Herkunft und Verbreitung von Cafeteria-Systemen	358
5.4.4.2 Gestaltungsparameter eines Cafeteria-Systems	359
5.4.4.3 Einführung von Cafeteria-Systemen: Die ROBI-Methode	360
5.4.4.4 Kritische Stellungnahme aus kontrolltheoretischer Perspektive	363
5.4.5 Beteiligungssysteme	366
5.4.5.1 Definition und Einordnung von Beteiligungssystemen	366
5.4.5.2 Beteiligungsformen	366
5.4.5.3 Bemessungsgrundlagen, Beteiligungs- und Verteilungsquote	367
5.4.5.4 Beteiligungsarten	369
5.4.5.5 Kritische Stellungnahme aus kontrolltheoretischer Perspektive	371
5.5 Ausblick: Aktuelle Entlohnungstrends und Kontrolle	372
6 Glossar	377
7 Literaturverzeichnis	382
8 AutorInnen-Verzeichnis	410
9 Stichwortverzeichnis	414
Anhang	419