

Inhaltsübersicht

1. Strategien der Leistungs politik und Leistungssteuerung in den Unternehmen – mit Risiken und Nebenwirkungen für Mitarbeiter/innen und Kunden	17
2. Betriebliche Steuerungs-Konzepte – eine schnelle Einführung	26
3. Was versteht man unter Leistung? Was ist Leistungs politik? .	47
4. Das leistungspolitische Instrumentarium	70
5. Auswirkungen auf die Arbeitnehmer/innen	98
6. Strategische Orientierung der Interessenvertretungen	115
7. Die »Schiene« Betriebsverfassungsrecht	130
8. Die »Schiene« Arbeits- und Gesundheitsschutz	251
9. Tarifpolitische bzw. -vertragliche Ansätze	273
10. Schlussbemerkungen: Es kommt auf die Beschäftigten selbst an!	280

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	13
Verzeichnis der Übersichten	16
1. Strategien der Leistungspolitik und Leistungssteuerung in den Unternehmen – mit Risiken und Nebenwirkungen für Mitarbeiter/innen und Kunden	17
2. Betriebliche Steuerungs-Konzepte – eine schnelle Einführung	26
2.1 Was ist Steuerung und worin besteht das betriebliche Steuerungsproblem?	26
2.2 Der klassische Weg: Tayloristische Planung, Hierarchie, aufwandsbezogene Steuerung	30
2.3 Der modernistische Weg: Ergebnisorientierte Steuerung	33
2.3.1 Der Markt bestimmt, was geht	33
2.3.2 Mit den »drei K's« wird der Markt in die Organisation getragen	35
2.3.3 Dynamisierung und eingebaute Überlastung	42
3. Was versteht man unter Leistung? Was ist Leistungs-politik?	47
3.1 Was ist überhaupt Leistung?	47
3.1.1 Der Leistungsbegriff ist unspezifisch	47
3.1.2 Leistung: Output- oder Inputgröße?	49
3.1.3 Leistung hängt von vielen Einflüssen ab	52
3.1.4 Leistung ist schwer zu erfassen und zu vergleichen	53
3.1.5 Typologie von Techniken der Leistungserfassung	55
3.1.6 Leistung ist immer ein Politikum	60
3.1.7 Leistung in der »entgrenzten« modernen Arbeitswelt	61
3.2 Was ist Leistungspolitik?	64

3.3	Was sind leistungspolitische Arrangements?	68
4.	Das leistungspolitische Instrumentarium	70
4.1	Klassische Methoden	71
4.1.1	Pläne	71
4.1.2	Zielvorgaben	74
4.1.3	(Arbeits-)Organisation, Prozessstandardisierung	77
4.1.4	Anweisungen und Personalführung	78
4.2	Neuere Instrumente der Leistungspolitik	79
4.2.1	Zielvereinbarungen	81
4.2.2	Steuerung mit Kennzahlen, Balanced Scorecard, Benchmarking	83
4.2.3	Variable Vergütung	86
4.2.4	Flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit	89
4.2.5	Zielkostenmanagement, Activity Based Costing	91
4.2.6	Innovations-, Organisations-, Projektarbeit	94
5.	Auswirkungen auf die Arbeitnehmer/innen	98
5.1	Klassischer Weg	99
5.2	Modernistischer Weg	102
6.	Strategische Orientierung der Interessen- vertretungen	115
6.1	Interessenvertretungen zwischen »Konservativismus« und neuen Herausforderungen	115
6.2	Die Beschäftigten zu Beteiligten machen	120
6.3	Gute Praxis: vom Beispiel lernen	123
6.4	Basis der Einflussnahme: unterschiedliche »Schienen«	128
7.	Die »Schiene« Betriebsverfassungsrecht	130
7.1	Allgemeine Grundlagen	131
7.2	Planung, Controlling, Umgang mit Kennzahlen	135
7.2.1	Rechtliche Grundlagen	135
7.2.2	Strategische Überlegungen	139
7.2.3	Beispiele guter Regelungspraxis	142
7.2.4	Erweiternder Exkurs: Freiwillige Regelungen zum »Umgang mit Kennzahlen«	152
7.3	Zielvorgaben und Zielvereinbarungen	156
7.3.1	Rechtliche Grundlagen	157

7.3.2	Strategische Überlegungen	159
7.3.3	Beispiele guter Regelungspraxis	165
7.4	Beurteilungen	176
7.4.1	Rechtliche Grundlagen	178
7.4.2	Strategische Überlegungen	181
7.4.3	Beispiele guter Regelungspraxis	193
7.5	Variable Vergütung	200
7.5.1	Rechtliche Grundlagen	200
7.5.2	Strategische Überlegungen	205
7.5.3	Beispiele guter Regelungspraxis	214
7.6	Arbeitszeitmodelle	221
7.6.1	Rechtliche Grundlagen	222
7.6.2	Strategische Überlegungen	224
7.6.3	Beispiele guter Regelungspraxis	227
7.6.4	Erweiternder Exkurs: Regelungen zur Erreichbarkeit bei mobiler Arbeit	237
7.7	Projektarbeit	240
7.7.1	Rechtliche Grundlagen	240
7.7.2	Strategische Überlegungen	243
7.7.3	Beispiele guter Regelungspraxis	248
8.	Die »Schiene« Arbeits- und Gesundheitsschutz	251
8.1	Rechtliche Grundlagen	253
8.2	Strategische Überlegungen	255
8.3	Beispiele guter Regelungspraxis	257
8.3.1	Gefährdungsbeurteilungen	257
8.3.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement	265
9.	Tarifpolitische bzw. -vertragliche Ansätze	273
9.1	Vergütungsvariabilisierung	274
9.2	Gesundheitsschutz per Tarifvertrag?	277
10.	Schlussbemerkungen: Es kommt auf die Beschäftigten selbst an!	280
Anhang	285
Anhang 1:	Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zur Personal- beurteilung	285

Inhaltsverzeichnis

Anhang 2: Qualitätskriterien für eine »gute« Beteiligung des Betriebsrats an Projekten	289
Anhang 3: Bestimmungen des Entgelt-Rahmentarifvertrags der Metall- und Elektroindustrie für den Tarifbezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt zum »Zielentgelt« . .	291
Anhang 4: Regelungen des TVöD zum »Leistungsentgelt« für den kommunalen Bereich (§ 18 VKA)	293
Anhang 5: TVÖD-V – Besondere Regelungen für Beschäftigte im Sozial- und Erziehungsdienst zum Gesundheitsschutz . .	296
Anhang 6: Verzeichnis der Interviews mit Betriebs-/Personalräten .	299
Literaturverzeichnis	301
Stichwortverzeichnis	319