

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Verzeichnis der Übersichten	16
Abkürzungsverzeichnis	19
Literaturverzeichnis	24
1. Einführung, Hintergrund, Ziele und Methoden	43
1.1 Wachsende Bedeutung erfolgs- und leistungs- abhängiger Vergütungskomponenten	43
1.1.1 Variabilisierung als »Lebenselexier«	43
1.1.2 Welle neuer Systeme auf betrieblicher Ebene	46
1.1.3 Methodenvielfalt	51
1.1.4 Der Erfolg leistungsorientierter Vergütungssysteme ist ungewiss	52
1.2 Was bedeutet diese Entwicklung für die Beschäftigten, für Betriebs- bzw. Personalräte sowie Gewerkschaften?	54
1.3 Ziele, Methoden und Aufbau	59
1.3.1 Ziele und Zielgruppen dieses Buches	59
1.3.2 Erkenntnisquellen und empirische Basis	62
1.3.3 Was in diesem Buch behandelt wird und was nicht . .	64
1.3.4 Aufbau des Buches	65
1.3.5 Leitfaden zum Lesen des Buches	67
2. Grundlagen betrieblicher Entgeltsysteme	69
2.1 Entgelt, Lohn und Gehalt	69
2.2 Anreizwirkung und Entgeltgerechtigkeit	72
2.3 Tarifliche Regelungen des Entgelts	75
2.4 Lohnsatzdifferenzierung: Arbeitsbewertung und Eingruppierung	81
2.5 Lohnformdifferenzierung: die klassischen Entgelt- formen	87
2.6 Krise klassischer Entgeltsysteme angesichts neuer Produktions- und Managementkonzepte	90
3. Leistungs- und erfolgsbezogene Vergütungssysteme	95
3.1 Begriffsklärungen: Leistungsorientiertes Entgelt und andere Begrifflichkeiten	96

3.1.1	Leistungs- bzw. erfolgsorientierte Vergütung	97
3.1.2	Variable bzw. flexible Vergütung	101
3.1.3	Übertarifliches Entgelt	102
3.1.4	Prämie, Bonus, Zulage	102
3.2	Was ist Leistung?	104
3.3	Allgemeine Merkmale bzw. Variationen leistungs- bezogener Vergütungssysteme	108
3.3.1	Normative Basis	110
3.3.1.1	Überbetriebliche Systeme	112
3.3.1.2	Betrieblich-tarifvertraglich geregelte Systeme	112
3.3.1.3	Firmentarifvertragliche Systeme	113
3.3.1.4	Betriebliche Systeme	113
3.3.2	Einbezogene Beschäftigtengruppen/Zielgruppen	114
3.3.3	Entgeltgrundform	116
3.3.4	Bezugseinheit Individuum oder Team	118
3.3.5	Feste Verteilungsgrößen versus variabler Topf	123
3.3.6	Finanzierung der leistungsbezogenen Zulagen	126
3.3.7	Bemessungsgrundlage von Leistung/Verteilungs- kriterien	130
3.3.8	Methoden zur Erfassung der Leistungskriterien	134
3.3.8.1	Direkte Messung (z. B. Zählung)	134
3.3.8.2	Indirekte Erfassung durch Indikatoren (Kennzahlen)	135
3.3.8.3	Subjektive Bewertung	139
3.3.8.4	Erreichung eines Zieles/eines Vorhabens	141
3.3.8.5	Kombinationen mehrerer Methoden	141
3.3.9	Bezugsgrößen/»Normalleistungen«	142
3.3.9.1	Ermittlung aufgrund von Analyseverfahren	144
3.3.9.2	Ermittlung aufgrund von vorhandenen Daten	146
3.3.9.3	Ermittlung aufgrund von Schätzdaten	147
3.3.9.4	Spezialfälle	147
3.3.9.5	Ständige »Intensivierung« der Normalleistung?	147
3.3.9.6	Politische Bedeutung	148
3.3.10	Vorgabe versus Vereinbarung der Kriterien und Bezugsgrößen	149
3.3.11	Verlauf der Entgelt-Leistungs-Kurve	152
3.3.12	Anteil der variablen Vergütung am Gesamtverdienst	156
3.3.13	Auszahlungsmodus	159

4.	Verschiedene Konzepte leistungsabhängiger Vergütung in der Praxis	161
4.1	Akkordlohn	163
4.2	Prämienentlohnung	168
4.2.1	Allgemeines	169
4.2.2	Standardlohn als Spezialform	172
4.2.3	Gainsharing	175
4.3	Provisionen	178
4.4	Leistungsbeurteilung	183
4.4.1	Leistungsbeurteilung zwischen Tradition und Aktualität	184
4.4.2	Allgemeine Grundlagen	186
4.4.3	Tarifvertragliche Systeme	193
4.4.4	Betriebliche Konzepte	197
4.5	Jahressonderzahlungen/Tantieme	199
4.6	Zielvereinbarungen	206
4.6.1	Bedeutung und Verbreitung	207
4.6.2	Beschreibung des Verfahrens	209
4.6.3	Anforderungen an zu vereinbarende Ziele	214
4.6.4	Verbindung mit der Vergütung	216
4.6.5	Praxisbeispiele	218
4.7	Balanced Scorecards	223
4.8	Leistungsorientierte Differenzierung der Grundgehälter	229
5.	Grundannahmen und Ziele der Arbeitgeber sowie ihre kritische Analyse	237
5.1	Was wollen Arbeitgeber mit leistungsorientierter Vergütung erreichen?	238
5.1.1	Das Motivationsziel und damit verbundene Ziele . . .	240
5.1.1.1	Motivation/Anreizfunktion	240
5.1.1.2	Umsatzsteigerung	240
5.1.1.3	Senkung von Kosten oder Einnahmen-Verbesserung	241
5.1.1.4	Aus Arbeitgebersicht günstigere Kosten-Nutzen-Relation des Faktors »Personal«	241
5.1.1.5	Steigerung der Dienstleistungsqualität, insbesondere der Kunden-Zufriedenheit	241
5.1.2	Prägung der Unternehmenskultur und der Einstellungen der Mitarbeiter	242
5.1.3	Weitere wirtschaftliche Ziele	244

5.1.3.1	»Atmende« Personalkosten	244
5.1.3.2	Integration personalwirtschaftlicher Elemente in die Unternehmensplanung	245
5.1.3.3	Vergütung als Personalmarketing-Instrument	247
5.2	Motiviert eine leistungsbezogene Entlohnung?	247
5.3	Das Problem der Beeinflussbarkeit durch die Mitarbeiter	260
5.4	Die Gefahr von Fehlsteuerungen	262
5.5	Konflikte und Akzeptanzprobleme	266
5.6	Investition mit ungesicherter Amortisation	268
5.7	Unterlaufung der Systeme	271
6.	Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütung aus Sicht der Arbeitnehmer	273
6.1	Allgemeine Einschätzungen	274
6.1.1	Chancen	274
6.1.1.1	Höheres Entgelt	274
6.1.1.2	Höhere Motivation und Anerkennung	275
6.1.1.3	Förderung der Personalentwicklung	275
6.1.1.4	In einem gewissen Sinne mehr »Gerechtigkeit«	276
6.1.1.5	Transparenz	277
6.1.1.6	Mitbestimmung bei der Leistungs politik	277
6.1.1.7	Beteiligung des Individuums bzw. des Teams als Element einer »veränderten Arbeitskultur«	279
6.1.2	Risiken	282
6.1.2.1	Niedrigeres Entgelt und finanzielle Risiken	282
6.1.2.2	Selektivität im Zugang zu den Prämien	284
6.1.2.3	Demotivation und Verlierer-Problematik	285
6.1.2.4	Stigmatisierendes Ranking	287
6.1.2.5	Arbeitsintensivierung, Leistungsverdichtung	288
6.1.2.6	Kontrollintensivierung	290
6.1.2.7	Belastung des Betriebsklimas, Gefährdung von Kooperation und Teamarbeit	291
6.1.2.8	Macht (und Willkür) der Vorgesetzten	294
6.1.2.9	»Negative« Personalauswahl	295
6.1.2.10	Anreiz für Personalabbau	296
6.1.2.11	Tarifpolitische Risiken	297
6.1.3	Versuch einer Gesamtbewertung	299
6.2	Verfahrensspezifische Einschätzungen	301

6.2.1	Akkordlohn	301
6.2.2	Prämienentlohnung	304
6.2.3	Provisionen	309
6.2.4	Leistungsbeurteilung	310
6.2.5	Jahressonderzahlungen/Tantieme	315
6.2.6	Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich	317
6.2.6.1	Chancen	317
6.2.6.2	Risiken	321
6.2.6.3	Ambivalente Auswirkungen auf die Arbeits- bedingungen	324
6.2.7	Balanced Scorecard	326
6.2.8	Leistungsorientierte Differenzierung der Grundgehälter	327
7.	Rechtliche Fragen	329
7.1	Tarifvertragliche Bezüge	330
7.2	Mitbestimmungs- und sonstige Rechte der Betriebs- und Personalräte	333
7.2.1	Informationsbedarfe	333
7.2.2	Mitbestimmung nach dem BetrVG	335
7.2.2.1	Leistungs- und Verhaltenskontrolle	336
7.2.2.2	Entlohnungsgrundsätze	336
7.2.2.3	Geldfaktoren	339
7.2.2.4	Allgemeine Beurteilungsgrundsätze	340
7.2.3	Mitbestimmung nach den Personalvertretungsgesetzen	342
7.2.4	Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung . .	345
7.3	Rechte der einzelnen Mitarbeiter	346
7.3.1	Betriebsverfassungsrechtliche Individualrechte	346
7.3.2	Individualrechte im Personalvertretungsrecht	349
8.	Generelle Gestaltungs- und Regelungsmöglichkeiten leistungsbezogener Vergütung (unabhängig vom konkreten Modell)	351
8.1	Präambel/Ziele des Systems	357
8.2	Geltungsbereich	365
8.3	Entgeltgrundform	374
8.4	Bezugseinheit Individuum oder Team	375
8.5	Feste Verteilungsgrößen versus variabler Topf	379
8.5.1	Gruppe 1: Entscheidungshoheit der Unternehmens- führung	380

8.5.2	Gruppe 2: Zumindest teilweise feste Beträge (Mindestausschüttung)	382
8.5.3	Gruppe 3: Feste Bindung an Erfolgskennziffern	386
8.6	Finanzierung der leistungsbezogenen Zulagen	387
8.7	Bemessungsgrundlage von Leistung/Verteilungs- kriterien	389
8.7.1	Gruppe 1: Keine Benennung von Kriterien, nur von Prinzipien	392
8.7.2	Gruppe 2: Eindeutige Festlegung von Kriterien	393
8.7.3	Gruppe 3: »Kombinationspakete« mit Kriterien auf mehreren Ebenen	397
8.8	Methoden zur Erfassung der Leistungskriterien	401
8.9	Bezugsgrößen/»Normalleistungen«	402
8.9.1	Festlegung des Schwellenwertes für die Bonuserreichung	405
8.9.2	Festlegung von Leistungsobergrenzen	407
8.9.3	Problematische Dynamisierung der Bezugsleistung	408
8.10	Vorgabe versus Vereinbarung der Kriterien und Bezugsgrößen	409
8.11	Festschreibung von Leistungsvoraussetzungen	413
8.12	Verknüpfung von Leistungsermittlung und Entgelt	415
8.13	Steigung der Entgelt-Leistungs-Kurve	424
8.14	Sockelbetrag	426
8.15	Quotierungen der Anspruchsberechtigten	429
8.16	Anteil der variablen Vergütung am Gesamtverdienst	432
8.17	Gegebenenfalls Verteilung des Entgelts auf Gruppen- mitglieder	433
8.18	Unterschriften	436
8.19	Auszahlungsmodus	438
8.20	Anspruchsregelung zur Verhinderung von Kürzungen	442
8.21	Besitzstandswahrung	443
8.22	»Bewährungsfrist« bei rückläufigem Bonus	447
8.23	Bezug zu tariflichen Ansprüchen	449
8.24	Regelung von Ausfallzeiten	450
8.25	Regelungen bei Krankheit oder anderen Abwesenheits- zeiten	451
8.26	Regelungen bei Verhaltensproblemen	456
8.27	Sonderregelungen für spezifische Gruppen	457
8.27.1	Ältere Mitarbeiter	464
8.27.2	Ausscheidende/Gekündigte	466

8.27.3	Auszubildende	468
8.27.4	Befristet Beschäftigte	469
8.27.5	Betriebsratsmitglieder	469
8.27.6	Beschäftigte in Mutterschutz usw.	470
8.27.7	Neue Mitarbeiter	471
8.27.8	Schwerbehinderte Menschen	472
8.27.9	Teilzeitbeschäftigte	472
8.27.10	Von Umgruppierung betroffene Mitarbeiter	473
8.27.11	Von Versetzungen oder Positionsänderung betroffene Mitarbeiter	474
8.28	Information der Beschäftigten/Transparenz	474
8.29	Konfliktregelung/Vorgehen bei Streitigkeiten	476
8.30	Schulung der Beteiligten	488
8.31	Datenablage und -verwendung	490
8.32	Rechte und Schutz der Mitarbeiter	495
8.33	Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats	498
8.34	Testweise Einführung/Pilotierung	502
8.35	Schlussbestimmungen/Nachwirkung	504
9.	Spezifische Regelungs- und Gestaltungsaspekte (auf die einzelnen Modelle bezogen)	509
9.1	Akkordlohn	509
9.1.1	Bereiche mit Akkord-Entlohnung	510
9.1.2	Grundsätze für die Akkord-Entlohnung	511
9.1.3	Spezielle Regelungen zum Gruppenakkord	512
9.1.4	Regelungen zur Methode der Vorgabezeitenermittlung	513
9.1.5	Regelungen zu den Bestandteilen der Vorgabezeit (Rüstzeit, Grundzeit, persönliche und sachliche Verteilzeit, Erholungszeit)	519
9.1.6	Akkordrichtsätze	521
9.1.7	Absicherung des Durchschnittsverdienstes bei Störungen und Wartezeiten	522
9.1.8	Regelungen zu Neuaufnahmen von Vorgabezeiten . .	522
9.1.9	Regelung bei Mehrstellenarbeit bzw. Zeitlohnarbeit	523
9.1.10	Rechte der Mitarbeiter	524
9.1.11	Rechte des Betriebsrats	525
9.1.12	Konfliktregelungen, paritätische Akkordkommissionen	526
9.2	Prämienentlohnung	527
9.2.1	Grundsätze für die Prämienentlohnung	528

9.2.2	Regelungen zu Prämienbezugsgrößen	529
9.2.3	Regelungen zur Prämienausgangs- und -endleistung bzw. -löhnen	530
9.2.4	Regelungen zur Methode der Vorgabezeitermittlung	531
9.2.5	Regelungen zu den Bestandteilen der Vorgabezeit . . .	534
9.2.6	Absicherung des Durchschnittsverdienstes bei Störungen und Wartezeiten	535
9.2.7	Regelungen zu Veränderungen der Soll-Daten	536
9.2.8	Regelung bei Mehrstellenarbeit, Gruppenarbeit	536
9.2.9	Konfliktlösung	537
9.3	Provisionen	538
9.3.1	Sachlicher und persönlicher Geltungsbereich	538
9.3.2	Bezugsgrundlage der Provisionen und Leistungs- bedingungen	539
9.3.3	»Objektive« Beratungspflichten der Mitarbeiter	542
9.3.4	Zurechnung der Provision	542
9.3.5	Gemeinsamer Pool	543
9.3.6	Verrechnung mit dem Tarifgehalt	544
9.3.7	Stornoregelungen	544
9.3.8	Ausfallprovision bei Krankheit oder anderen Fehlzeiten	545
9.3.9	Auszahlungsbedingungen	546
9.3.10	Schlussbestimmungen/Nachwirkungen der Betriebs- vereinbarung	546
9.4	Leistungsbeurteilung	547
9.4.1	Beteiligte Parteien	550
9.4.2	Grundlagen der Beurteilung	554
9.4.3	Turnus	556
9.4.4	Beurteilungsverfahren	556
9.4.5	Regelungen zum Beurteilungsprozess	568
9.4.6	Quotierungen	571
9.4.7	Zwischenfeedback	573
9.4.8	Regelungen zur Entgeltausschüttung nach Maßgabe der Beurteilung	573
9.4.9	Konfliktlösung	576
9.4.10	Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats	579
9.5	Jahressonderzahlungen/Tantieme	580
9.5.1	Hintergrund und Zweck	581
9.5.2	Kriterien für die Füllung des Topfes	581
9.5.3	Verfahren der Verteilung des Topfes	585

9.6	Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich	586
9.6.1	Zentrale Steuerung	587
9.6.2	Beteiligte Parteien; Einzel- versus Gruppenziele	591
9.6.3	Grundlagen der Zielabsprachen	592
9.6.4	Regelungen zum Prozess der Zielvereinbarung	593
9.6.5	Regelungen zu den festzulegenden Zielen (Zahl, Art, Intensität, Beeinflussbarkeit usw.)	600
9.6.6	Regelung der Rahmenbedingungen für die Zielerreichung	608
9.6.7	Laufzeiten	609
9.6.8	Dokumentation der vereinbarten Ziele, Unterschriften	610
9.6.9	Verfahren zur unterjährigen Zielkorrektur	613
9.6.10	Regelungen zur Zielüberprüfung (Soll/Ist-Vergleich) .	617
9.6.11	Regelungen zur Entgeltausschüttung nach Maßgabe der Zielerreichung	622
9.6.12	Konfliktlösung	630
9.6.13	Rechte des Betriebs- bzw. Personalrats	632
9.6.14	Rechte der Mitarbeiter	633
9.7	Balanced Scorecards	634
9.8	Leistungsorientierte Differenzierung der Grundgehälter	636
9.8.1	Einordnung in Gehaltsbänder	636
9.8.2	Abhängigkeit der Lage im Band von der Leistung . .	639
10.	Handlungsmöglichkeiten/Strategisches Vorgehen des Betriebs- bzw. Personalrats	642
10.1	Stufe 1: Sammlung von Informationen	643
10.2	Stufe 2: Analyse der möglichen Auswirkungen des Vergütungsmodells	644
10.3	Stufe 3: Entwicklung von Forderungen	644
10.4	Stufe 4: Prüfung der Durchsetzungsmöglichkeiten . .	646
10.5	Stufe 5: Erstellung eines Handlungsplanes	648
10.6	Stufe 6: Zielkontrolle	648
Anhang		649
Anlaufstellen, Ansprechpartner, Links im Internet		649
Übersicht der in die Untersuchung einbezogenen empirischen Materialien		650
Stichwortverzeichnis		652