

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	V
Tabellenverzeichnis . . . . .	XIII
Abbildungsverzeichnis . . . . .	XVII
<b>1. Einführung . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Wofür gibt es Lohn oder Gehalt? . . . . .	1
1.1.1 Bedürfnisse . . . . .	2
1.1.2 Dauer der Betriebszugehörigkeit . . . . .	3
1.1.3 Alter . . . . .	6
1.1.4 Arbeitsmarktlage . . . . .	6
1.1.5 Tätigkeitsbezogene Anforderungen . . . . .	7
1.1.5.1 Können . . . . .	7
1.1.5.2 Belastung . . . . .	8
1.1.5.3 Verantwortung . . . . .	9
1.1.5.4 Erschwernisse . . . . .	10
1.1.6 Leistung . . . . .	10
1.1.7 Zusammenfassung . . . . .	12
1.2 Wie kam es zur gegenwärtigen Lohn- und Gehaltsfestsetzung? . . . . .	15
1.2.1 Wirtschaftliche und soziale Entwicklung . . . . .	16
1.2.2 Zunahme der Anzahl an Angestellten . . . . .	17
1.2.3 Wünsche der Mitarbeiter . . . . .	20
1.2.4 Zusammenfassung . . . . .	25
1.3 Wie verläuft die tarifliche Entwicklung? . . . . .	25
1.3.1 Frühere Tarifformen . . . . .	27
1.3.2 Tarifverträge ohne Gehaltsgruppenbeschreibung . . . . .	28
1.3.3 Tarifverträge mit einfacher Gehaltsgruppenbeschreibung . . . . .	29
1.3.4 Tarifverträge mit ausführlicher Gehaltsgruppenbeschreibung . . . . .	29
1.3.5 Tarife für qualifizierte Angestellte . . . . .	30
1.3.6 Einheitliche Tarife für verschiedene Mitarbeitergruppen . . . . .	33
1.3.7 Welche tarifpolitischen Ziele gibt es? . . . . .	36
1.3.8 Zusammenfassung . . . . .	44
<b>2. Wie lassen sich Arbeitsschwierigkeiten bewerten? . . . . .</b>	<b>45</b>
2.1 Was versteht man unter Arbeitsbewertung? . . . . .	45
2.1.1 Begriff und Entwicklung der Arbeitsbewertung . . . . .	46
2.1.2 Grundsätzliche Methoden der Arbeitsbewertung . . . . .	47
2.1.3 Anforderungsarten und -stufen . . . . .	50
2.1.3.1 Geistiges Können . . . . .	52
2.1.3.2 Körperliches Können . . . . .	53
2.1.3.3 Geistige Belastung . . . . .	54
2.1.3.4 Körperliche Belastung . . . . .	56
2.1.3.5 Verantwortung . . . . .	57
2.1.3.6 Zusatzmerkmale . . . . .	62
2.1.4 Gewichtung . . . . .	62

2.1.5	Zusammenfassung . . . . .	66
2.2	Wie wird die analytische Arbeitsbewertung praktiziert? . . . . .	66
2.2.1	Voraussetzungen für die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung . . . . .	67
2.2.1.1	Organisatorische und personelle Voraussetzungen . . . . .	67
2.2.1.2	Arbeitsrechtliche Voraussetzungen . . . . .	69
2.2.2	Vorarbeiten . . . . .	72
2.2.3	Durchführung der Arbeitsbewertung . . . . .	94
2.2.4	Umwandlung der Punktsommen in Geld . . . . .	101
2.2.5	Zusammenfassung . . . . .	102
2.3	Wie wirkt sich die Arbeitsbewertung aus? . . . . .	104
2.3.1	Anforderungsgerechte Gehaltsdifferenzierung . . . . .	104
2.3.2	Personalplanung und -einsatz . . . . .	105
2.3.3	Einheitliche Arbeitsbewertung für Arbeiter und Angestellte . . . . .	108
2.3.4	Gleichbehandlung der Geschlechter in der Arbeitsbewertung . . . . .	116
2.3.5	Grenzen einer Arbeitsbewertung . . . . .	116
2.3.6	Stellungnahmen zur Arbeitsbewertung . . . . .	122
2.3.7	Erwartungen, Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten . . . . .	126
2.3.8	Zusammenfassung . . . . .	133
3.	Wie wird die persönliche Leistung bewertet? . . . . .	134
3.1	Grundlagen und Klärungen . . . . .	135
3.1.1	Was soll unter Leistung verstanden werden? . . . . .	135
3.1.2	Was wird beurteilt? . . . . .	138
3.1.3	Grundvoraussetzungen für das Funktionieren einer Leistungsbeurteilung . . . . .	141
3.1.4	Anforderungen an ein Leistungsbeurteilungssystem . . . . .	147
3.1.4.1	Geltungsbereich . . . . .	148
3.1.4.2	Systematik der Beurteilung . . . . .	149
3.1.4.3	Auswahl des Beurteilungsverfahrens . . . . .	152
3.1.4.3.1	Freie Beurteilung . . . . .	154
3.1.4.3.2	Vorstrukturierte Beurteilung . . . . .	155
3.1.4.3.3	Unterkriterien mit freier Formulierung der Ausprägungen . . . . .	156
3.1.4.3.4	Auswahl vorformulierter Ausprägungen . . . . .	156
3.1.4.3.5	Benutzung von Skalen zur Differenzierung der Merkmalsausprägungen . . . . .	157
3.1.4.4	Handhabung des Leistungsbeurteilungssystems . . . . .	161
3.1.5	Eigen- und Fremdbeurteilung . . . . .	165
3.1.6	Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräche . . . . .	169
3.1.7	Gewichtung der Beurteilungsmerkmale . . . . .	176
3.1.8	Zusammenfassung . . . . .	180
3.2	Wie wird eine systematische Leistungsbeurteilung aufgebaut und eingeführt? . . . . .	181
3.2.1	Mitwirkung des Betriebsrats . . . . .	183
3.2.2	Festlegen der generellen Vorgehensweise . . . . .	187
3.2.3	Erfassen der Erfahrungen und der Erwartungen . . . . .	189
3.2.4	Zielsetzung und Gestaltungsprinzipien . . . . .	191
3.2.5	Die Anbindung der Leistungsentlohnung an das Beurteilungssystem . . . . .	196
3.2.6	Merkmale, Unterkriterien und Stufendefinitionen . . . . .	199

3.2.6.1	Auswahl der Merkmale und Unterkriterien . . . . .	199
3.2.6.2	Gewichtung . . . . .	204
3.2.6.3	Stufendefinitionen . . . . .	206
3.2.6.4	Bezugsgrundlagen . . . . .	212
3.2.7	Formulargestaltung . . . . .	214
3.2.8	Verfahrensrichtlinien, Beurteilungsgrundsätze, Betriebsvereinbarung . . . . .	218
3.2.8.1	Integrations-/Harmonisierungsverfahren . . . . .	223
3.2.8.2	Einspruchsverfahren . . . . .	225
3.2.8.3	Beispiel einer Betriebsvereinbarung . . . . .	228
3.2.9	Information, Schulung und Diskussion . . . . .	233
3.2.9.1	Information der Mitarbeiter . . . . .	234
3.2.9.2	Schulung der Beurteiler . . . . .	242
3.2.10	Zusammenfassung . . . . .	245
3.3	Möglichkeiten und Formen des Leistungsentgeltes . . . . .	247
3.3.1	Formen des Leistungsentgeltes . . . . .	247
3.3.1.1	Akkord . . . . .	247
3.3.1.2	Prämie . . . . .	248
3.3.1.3	Provision . . . . .	252
3.3.1.4	Leistungszulage . . . . .	254
3.3.2	Durchsichtigkeit des Verfahrens . . . . .	255
3.3.3	Budgetvorgabe und Verteilungsmodalitäten . . . . .	256
3.3.4	Praxisbeispiele . . . . .	263
3.3.4.1	Prämie für herausragende Leistungen . . . . .	263
3.3.4.2	Leistungsorientierte Erfolgsbeteiligung . . . . .	264
3.3.4.3	Leistungsbezogene Gehaltsentwicklung . . . . .	266
3.3.5	Zusammenfassung . . . . .	269
3.4	Leistungsstandards auch bei Angestellten? . . . . .	271
3.4.1	Voraussetzungen für Leistungsstandards . . . . .	272
3.4.2	Der Lösungsansatz mit dem MTM-Verfahren . . . . .	275
3.4.2.1	Das MTM-Bürodatensystem . . . . .	280
3.4.2.2	Vorbereitung und Durchführung einer Untersuchung mit MTM . . . . .	283
3.4.2.3	Akzeptanz und Kritik . . . . .	288
3.4.3	Zusammenfassung . . . . .	289
<b>4.</b>	<b>Welche Gehälter gibt es im außertariflichen Bereich? . . . . .</b>	<b>291</b>
4.1	Welche Grundsätze sind zu beachten? . . . . .	291
4.1.1	Definition der AT-Angestellten . . . . .	293
4.1.2	Vergütungspolitik für AT-Angestellte . . . . .	297
4.1.2.1	Anforderungen der AT-Mitarbeiter an die Vergütungspolitik . . . . .	299
4.1.2.2	Anforderungen des Unternehmens an die Vergütungspolitik . . . . .	302
4.1.2.3	Gestaltungsprinzipien der AT-Vergütungspolitik . . . . .	303
4.1.3	Zusammenfassung . . . . .	304
4.2	Wie hoch sind die Vergütungen im außertariflichen Bereich? . . . . .	305
4.2.1	Strukturelle Probleme und Einflußgrößen . . . . .	307
4.2.2	Untersuchungen über Gehälter und Vergütungen . . . . .	314
4.2.2.1	AT-Angestellte, einschließlich Leitende Angestellte . . . . .	315
4.2.2.2	Gehälter von Geschäftsführern, Vorständen und Aufsichtsratsmitgliedern . . . . .	318

4.2.3	Zusammenfassung . . . . .	325
4.3	Anregungen und Hinweise zur Gestaltung eines AT-Vergütungssystems . . . . .	326
4.3.1	Die vergütungspolitische Konzeption . . . . .	327
4.3.2	Bezugsgrößen der variablen Bezüge . . . . .	330
4.3.3	Bewertung der AT-Arbeitsplätze . . . . .	331
4.3.4	Die Entwicklung eines AT-Entgeltfindungssystems in der Praxis . . . . .	334
4.3.5	Zusammenfassung . . . . .	337
5.	<b>Zusätzliche Leistungen . . . . .</b>	<b>340</b>
5.1	Was sind zusätzliche Leistungen? . . . . .	341
5.1.1	Zum Begriff . . . . .	341
5.1.2	Zusatzleistungen: Struktur und Aufwand . . . . .	343
5.1.3	Zusammenfassung . . . . .	353
5.2	Welche Leistungen sind üblich? . . . . .	354
5.2.1	Bezahlter Urlaub und Urlaubsgeld . . . . .	355
5.2.2	Weihnachtsgratifikation und 13. Gehalt . . . . .	357
5.2.3	Sonstige direkte Zahlungen . . . . .	360
5.2.3.1	Jubiläumsgaben . . . . .	360
5.2.3.2	Beihilfen und Zuschüsse . . . . .	361
5.2.3.3	Vermögenswirksame Leistung . . . . .	362
5.2.3.4	Abfindungszahlungen . . . . .	362
5.2.4	Sachzuwendungen und andere Vorteile . . . . .	363
5.2.4.1	Deputate . . . . .	363
5.2.4.2	Arbeitgeberdarlehen . . . . .	365
5.2.4.3	Werks- und Dienstwohnungen . . . . .	366
5.2.4.4	Firmen- oder Dienstwagen . . . . .	366
5.2.4.5	Gemeinschaftsverpflegung . . . . .	367
5.2.4.6	Unfallversicherung . . . . .	368
5.2.4.7	Freizeitgestaltung . . . . .	369
5.2.4.8	Vorbereitung auf die Dritte Lebensphase . . . . .	370
5.2.5	Betriebliche Altersversorgung . . . . .	370
5.2.5.1	Die Stellung der betrieblichen Altersversorgung im Rahmen des Alterssicherungssystems . . . . .	371
5.2.5.2	Verbreitung und Höhe der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	373
5.2.5.3	Gestaltungsformen der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	375
5.2.5.4	Mitbestimmung in der betrieblichen Altersversorgung . . . . .	378
5.2.6	Vermögensbeteiligung . . . . .	380
5.2.6.1	Zielsetzungen der Vermögensbeteiligung . . . . .	381
5.2.6.2	Gesetzliche Grundlagen der betrieblichen Vermögensbeteiligung . . . . .	382
5.2.6.3	Direkte und indirekte Beteiligung . . . . .	384
5.2.6.4	Gewerkschaften und Vermögensbeteiligung . . . . .	385
5.2.6.5	Woher kommen die finanziellen Mittel für die Vermögensbeteiligung? . . . . .	386
5.2.6.6	Wie werden die Mittel zur Vermögensbeteiligung verwendet? . . . . .	391
5.2.6.7	Wie sind die Führungskräfte beteiligt? . . . . .	395
5.2.7	Zusammenfassung . . . . .	399
5.3	Welche Tendenzen und Veränderungen zeichnen sich ab? . . . . .	400

Management der Zusatzleistungen . . . . .	400
Welchen Nutzeffekt haben freiwillige Zusatzleistungen? . . . .	404
Das »Cafeteria«-System – ein bedürfnisorientierter Lösungs- ansatz . . . . .	412
Zusammenfassung . . . . .	418
ortverzeichnis . . . . .	421