

Inhalt

| | |
|---|----|
| I. Einleitung | 15 |
| II. Die Aufgabe | 19 |
| 1. <i>Das Leistungsprinzip und die Gesellschaft</i> | 19 |
| Das Nachkriegserlebnis | 19 |
| Leistung kann leider verabsolutiert werden | 20 |
| Ideologische Kritik am Leistungsprinzip | 21 |
| Ein Versäumnis der Wirtschaft | 21 |
| Die Ökonomiefremdheit unserer geistigen Tradition | 22 |
| Ökonomische Leistung und humane Gesellschaft | 23 |
| 2. <i>Die Leistung des Unternehmens</i> | 24 |
| Das Unternehmen als Antwort auf Bedürfnisse | 24 |
| Die Leistungsforderung des Marktes | 25 |
| Unternehmensziele als Leistungsbasis | 25 |
| 3. <i>Die Leistung der Angestellten</i> | 27 |
| Problematik der Unterscheidung Angestellte/Arbeiter | 27 |
| Geschichtlicher Hintergrund | 27 |
| Funktionaler statt ständischer Leistungsbegriff | 28 |

| | |
|---|----|
| Angestelltenleistung von vorwiegend qualitativer Eigenart | 29 |
| 4. <i>Leistung und Motivation</i> | 30 |
| Bedeutung der Motivation | 30 |
| Nichtmaterielle Anreize sind wichtig | 30 |
| Aber auch materielle Anreize fördern die Leistung | 32 |
| Geld als Anerkennung von Leistung, gegen bloße Privilegien | 33 |
| Wachstum als Grundgesetz der Motivation | 34 |
| 5. <i>Leistung als Grundlage der Bezahlung</i> | 34 |
| Leistungslohn oder Lebenslohn | 34 |
| Das ökonomische Leistungsprinzip ermöglicht Lebenslohn | 35 |
| Leistungsbezahlung auch ein wirtschaftspolitisches Verteilungsproblem | 36 |
| Leistungsbezogene Tarifpolitik und nichteinfach Machtkampf | 37 |
| Gruppenleistung als Grundlage von Gruppenbezahlung | 38 |
| Die Leistung des einzelnen und seine Bezahlung | 40 |
| 6. <i>Die Relationen müssen stimmen</i> | 40 |
| a) Das eigene Einkommen | 41 |
| b) Der Unternehmensvergleich | 41 |
| c) Die Gruppenstruktur | 41 |
| d) Der Vergleich im engeren Kollegenkreis | 42 |
| Weder Willkür noch Nivellierung | 42 |
| 7. <i>Die Planbarkeit der Leistungsbezahlung</i> | 43 |
| Zunächst ein Widerspruch | 43 |
| Direkte Abhängigkeit der Bezahlung vom Erfolg nur begrenzt möglich | 44 |
| Leistungsbezogene Verteilung des Einkommenszuwachses | 44 |

| | |
|---|----|
| Kombination von Planung und Leistungsbezahlung ist möglich | 45 |
| 8. <i>Gewerkschaften und Leistungsbezahlung</i> | 46 |
| III. Der funktionale Leistungsbegriff | 49 |
| Der Leistungsbegriff muß präzisiert werden | 49 |
| Keine willkürliche Interpretation zulassen | 50 |
| Vier Möglichkeiten, den Leistungsbegriff zu verwenden | 50 |
| 1. <i>Die objektive Leistung</i> | 51 |
| Leistung von Funktionen | 51 |
| Der Funktionsträger bleibt außer Betracht | 52 |
| Unterschiedlicher Funktionswert | 53 |
| 2. <i>Die subjektive Leistung</i> | 53 |
| Die individuelle Leistung muß vom Wert der Funktion unterschieden werden | 53 |
| Es geht um das Leistungsverhalten | 54 |
| 3. <i>Die absolute Leistung</i> | 54 |
| In bestimmten Situationen muß eine absolute Leistung verlangt werden | 54 |
| Beispiel: Sportliche Rekorde | 55 |
| Praktische Anwendung des absoluten Leistungsbegriffes | 55 |
| Absolute Leistung ist nicht unveränderlich | 55 |
| 4. <i>Die relative Leistung</i> | 56 |
| Beispiel: Regeln der Olympiade | 56 |
| Relative Leistung im Unternehmen | 56 |
| 5. <i>Zusammenfassung</i> | 57 |

| | |
|--|----|
| IV. Die Arbeitsbewertung als Grundlage einer Bezahlungsstruktur | 59 |
| 1. <i>Feststellung der Jobwertigkeit</i> | 59 |
| Der Anteil am Ertrag muß der Leistung entsprechen | 59 |
| Unterschiedliche Leistungen — unterschiedliche Ansprüche | 60 |
| Geld hat quantitativen Charakter | 60 |
| Durchgängigkeit der Arbeitsbewertung | 61 |
| Arbeitsbewertung entspricht der Forderung nach Rationalität | 62 |
| Widerstände gegen die Arbeitsbewertung | 63 |
| 2. <i>Die Notwendigkeit einer integrierten Bezahlungsstruktur</i> | 64 |
| Gegen leistungsfremde Unterschiede in der Bezahlungsstruktur | 64 |
| Die Glaubwürdigkeit der Leistungsbezahlung hängt von der Gleichbehandlung ab | 65 |
| Die eigentliche Aufgabe der Gehaltspolitik | 66 |
| Vorteile der Arbeitsbewertung | 66 |
| Der sozialpolitische Aspekt | 67 |
| Gleichheit und Ungleichheit | 67 |
| Die Anzahl der Bezahlungsgruppen | 68 |
| Gegen Nivellierung, aber auch gegen Uneinheitlichkeit | 68 |
| Der Abstand zwischen den Bezahlungsgruppen | 69 |
| 3. <i>Das analytische Verfahren der Arbeitsbewertung</i> . . . | 71 |
| Funktionsbeschreibung als Grundlage | 71 |
| Bewertungskriterien sind entscheidend | 81 |
| Meist eine vierfache Gliederung | 81 |
| Ein praktisches Beispiel für die Kriterien integrierter Arbeitsbewertung | 83 |
| Praktische Anwendung der Kriterien | 88 |
| Die Gewichtung der Kriterien | 93 |
| Richtbeispiele als Koordinatensystem | 94 |

| | |
|--|-----|
| Spielraum des Ermessens verlangt erfahrene Arbeits- | |
| bewerter | 94 |
| Übersetzung der Punktsomme in die Bezahlungsstruktur | 96 |
| 4. <i>Das Rangverfahren der Arbeitsbewertung</i> | 96 |
| Andere Träger | 96 |
| Das Rangverfahren ist einfacher | 96 |
| Das Rangverfahren betont die Entscheidung des Ma- | |
| nagement | 97 |
| Wichtige Nachteile des Rangverfahrens | 98 |
| Empfohlen wird die Kombination beider Verfahren . . | 99 |
| 5. <i>Laufbahnstruktur und Arbeitsbewertung</i> | 100 |
| Unterstützung der Arbeitsbewertung | 100 |
| Um was handelt es sich bei fachlichen Laufbahnen? . | 100 |
| Vorwiegend für Spezialisten geeignet | 101 |
| Elemente der fachlichen Laufbahn | 102 |
| Ordnungsfaktoren der Arbeitsbewertung | 102 |
| Arbeitsbewertung als Grundlage systematischer Beför- | |
| derungspolitik | 103 |
| 6. <i>Der Ablauf des Bewertungsverfahrens und der Ent-</i> | |
| <i>scheidungsprozeß</i> | 104 |
| Der Einfluß des Mitarbeiters | 104 |
| Die Rolle des Betriebsrates | 105 |
| Leistungsbezogene Bewertung als Führungsaufgabe . | 106 |
| Der Beitrag des Experten der Arbeitsbewertung . . . | 106 |
| Der Entscheidungsprozeß | 107 |
| Einstimmigkeit ist möglich | 107 |
| 7. <i>Die Problematik der Trennung von Funktion und Person</i> | 108 |
| Ein notwendiger Grundsatz | 108 |
| Der Wert einer Funktion ist nicht unabhängig vom | |
| Menschen | 108 |

| | |
|--|------------|
| Der objektive Charakter der Arbeitsbewertung darf nicht verloren gehen | 109 |
| Kombination von Arbeitsbewertung und Leistungsbe- wertung löst einen wesentlichen Teil des Problems . . . | 109 |
| 8. Die Änderung einer Tätigkeitsbewertung | 110 |
| Der Einspruch des Mitarbeiters | 110 |
| Strukturell bedingter Wandel | 111 |
| Rückstufungen sind schwierig, gehören aber zum System | 111 |
| Die Einkommenshöhe wird nicht unmittelbar berührt | 112 |
| Schutzmaßnahmen bei Rückstufung | 112 |
| Arbeitsbewertung — eine Funktion der Unternehmens- führung | 113 |
| 9. Die Bewertung von Führungsaufgaben | 114 |
| Wichtig für die leitenden Angestellten selbst | 114 |
| Wichtig auch für die Mitarbeiter | 114 |
| Zusätzliche Kriterien? | 115 |
| | |
| V. Die Leistungsbewertung als Grundlage der Individu- ellen Gehaltsentwicklung | 117 |
| | |
| 1. Willkür, Objektivität und Subjektivität | 117 |
| Entscheidende Ergänzung zur Arbeitsbewertung . . . | 117 |
| Objektive Bewertung wird schwieriger | 118 |
| Kontrollierbare Subjektivität statt Willkür | 118 |
| | |
| 2. Die Bedeutung der Zielsetzung für die individuelle Leistungsbewertung | 119 |
| Zielsetzung ist mehr als Stellenbeschreibung | 119 |
| Für welchen Zeitraum sollen Ziele gesetzt werden? . | 120 |
| Zielsetzung oder Zielvereinbarung | 121 |
| Voraussetzungen für erfolgreiche Zielsetzung | 122 |
| Leistungsbewertung auf der Grundlage persönlicher Ziele ist transparent | 124 |

| | |
|--|-----|
| Vorzug der differenzierten Bewertung | 124 |
| Grenzen der Bewertung individueller Ziele | 125 |
| Individuelle Ziele als einzige Grundlage der Bezahlung nicht geeignet | 125 |
| | |
| 3. <i>Vergleichende Beurteilung als Voraussetzung für differenzierte Leistungszulagen</i> | 126 |
| Einheitliche Kriterien | 126 |
| Verbindliche Kriterien | 127 |
| Gliederung der Kriterien | 127 |
| Es geht um Leistungen, nicht um Eigenschaften | 128 |
| Praktische Beispiele von kollektiven Kriterien | 130 |
| Definition der Gruppen, in denen die Leistung verglichen wird | 137 |
| Die Aufgabe der Unternehmensführung | 138 |
| | |
| 4. <i>Die Verbindung der Leistungsbewertung aufgrund individueller Ziele und kollektiver Kriterien</i> | 139 |
| Beide Formen der Bewertung sind wichtig | 139 |
| Zweigleisigkeit der Bewertung ist unbefriedigend | 139 |
| Sachlicher Zusammenhang zwischen beiden Bewertungsformen | 139 |
| Müssen Ziele und Kriterien gewichtet werden? | 141 |
| | |
| 5. <i>Die künstliche Quantifizierung bei qualitativen Leistungen</i> | 141 |
| Geld als quantitativer Gegenwert | 141 |
| Quantitative Angemessenheit | 142 |
| Übereinstimmung von Leistungsgefälle und Einkommensgefälle | 142 |
| Verbale Formen der Bewertung überwiegen | 143 |
| Quantitative Formen der Bewertung sind erforderlich | 144 |
| Nachteile des Schulnotensystems | 145 |
| Die zahlenmäßige Bewertung als Transformator zwischen Leistung und Einkommen | 145 |
| Anwendung in der Praxis | 147 |

| | |
|---|-----|
| 6. <i>Die doppelte Integration</i> | 149 |
| Die Rangliste als Integrationsmittel | 149 |
| Der unmittelbare Vorgesetzte und die erste Integration | 149 |
| Die erste Integration ist keine ausreichende Basis . . . | 150 |
| Die zweite Integration der Leistungsbewertung . . . | 150 |
| Hoher Anspruch an die Qualität der Führungskräfte | 151 |
| Methoden der zweiten Integration | 152 |
| Wie man einzelne Mitarbeiter oder Kleinstgruppen integriert | 152 |
| Mehrfachbewertung als Mittel zur Minimierung von Willkür | 153 |
| Es geht nicht um die maximale, sondern um die optimale Lösung | 153 |
| 7. <i>Das Ausmaß der Differenzierung</i> | 154 |
| Soll subjektive Leistung überhaupt berücksichtigt werden? | 154 |
| Mehr Gerechtigkeit, mehr Zufriedenheit, mehr Erfolg durch Leistungszulagen | 155 |
| Maßvolle Begrenzung des Leistungsdruckes | 155 |
| Wie groß soll die Bandbreite für Leistungszulagen sein? | 156 |
| Mittelgruppe statt Durchschnittsbezahlung | 157 |
| 8. <i>Widerstände gegen die Leistungsbewertung</i> | 158 |
| Es gibt auch Unsachlichkeit der Mitarbeiter | 158 |
| Fast alle Menschen halten sich für überdurchschnittlich | 158 |
| Im Zweifel überwiegt das eigene Interesse | 159 |
| Geheimhaltung ist eher schädlich als nützlich | 159 |
| Menschliche Qualitäten im Management sind notwendig | 159 |
| Absicherung durch die Methode | 160 |
| 9. <i>Die vorgegebene Verteilung der Leistungsbewertung als Mittel der Gleichbehandlung</i> | 160 |
| Die Gaußsche Normalverteilung | 160 |
| Übertragung auf die Praxis – Zahl der Leistungsgruppen | 161 |

| | |
|---|------------|
| Übertragung auf die Praxis – prozentuale Vorgabe | 162 |
| Übertragung auf die Praxis: Das Problem der relativen Bewertung | 164 |
| Die Null-Summen-Wirkung | 164 |
| Die Lösung kann nur ein Kompromiß sein | 165 |
| | |
| <i>10. Die Kombination von absoluter und relativer Leistungsbewertung</i> | <i>166</i> |
| | |
| Einstellungen und Beförderungen setzen absolute Be- wertung voraus | 167 |
| Die absolute Bewertung entscheidet auch über die Be- zahlungsgruppe | 167 |
| Die relative Bewertung ergänzt | 167 |
| Die relative Leistungsbewertung ist besonders anfällig für Kritik | 168 |
| | |
| <i>11. Selbstbeurteilung der Mitarbeiter</i> | <i>169</i> |
| | |
| Bewertung als einseitiger Akt des Vorgesetzten | 169 |
| Für und wider die Selbstbeurteilung | 170 |
| Die Möglichkeit der Information | 170 |
| Die Möglichkeit der Korrektur der Bewertung | 171 |
| Die Möglichkeit des Vorschlagsrechtes | 171 |
| | |
| VI. Die Praxis leistungsbezogener Bezahlung | 173 |
| | |
| <i>1. Langfristige Planung der Personalkosten</i> | <i>173</i> |
| | |
| Die Planungsaufgabe wird immer wichtiger | 173 |
| Planung des Gewinns als Voraussetzung der Gehalts- planung | 174 |
| Planung der Produktivität | 175 |
| Tarifliche Entwicklungen als Bestandteil der Planung | 175 |
| Planung der Arbeitswertstruktur | 176 |
| Planung der Kontrollspannen | 177 |

| | |
|---|-----|
| 2. Festlegung der Geldwerte für die Bezahlungsstruktur | 178 |
| Relative und absolute Höhe des Einkommens | 178 |
| Kriterien für die Höhe der Strukturwerte | 178 |
| Einkommensvergleiche mit anderen Unternehmen . . | 179 |
| Wettbewerb am Bezahlungsmarkt | 180 |
| 3. Die Struktur einer Bezahlungsgruppe | 181 |
| Spannen sind unnötig, wenn nur die objektive Leistung gilt | 181 |
| Bezahlungsspannen für die subjektive Leistung . . . | 181 |
| Die Bedeutung des Mittelwertes | 182 |
| Das verantwortliche Ermessen der Führungskräfte . . | 183 |
| Mehr Gleichheit durch straffere Regelungen | 184 |
| Bildung von Untergruppen in einer Bezahlungsgruppe | 185 |
| 4. Das Zielgehalt | 188 |
| Strukturwerte sollen keine Istwerte sein | 188 |
| Struktur als Vorwegnahme der Zukunft | 189 |
| Gleichmäßiger Verlauf der Gehaltsentwicklung . . . | 190 |
| Orientierungsdaten für den Mitarbeiter | 190 |
| 5. Die Gehaltmatrix als Planungs- und Verteilungsin- strument | 193 |
| Die Höhe der Zulage | 193 |
| Die Häufigkeit der Zulage | 194 |
| Zieleinkommen gruppenweise | 196 |
| Die Summe der Matrixwerte darf die geplante Gehalts- summe nicht übersteigen | 197 |
| Zulagenspannen ~ Zeitspannen | 197 |
| Gefahren der Manipulation | 198 |
| VII. Schluß | 201 |
| <i>Stichwortverzeichnis</i> | 203 |