

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- 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. Vergleichende Beurteilung als Voraussetzung für differenzierte Leistungszulagen	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. Die Verbindung der Leistungsbewertung aufgrund individueller Ziele und kollektiver Kriterien	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. Die künstliche Quantifizierung bei qualitativen Leistungen	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. <i>Festlegung der Geldwerte für die Bezahlungsstruktur</i>	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. <i>Die Struktur einer Bezahlungsgruppe</i>	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. <i>Das Zielgehalt</i>	188
Strukturwerte sollen keine Istwerte sein	188
Struktur als Vorwegnahme der Zukunft	189
Gleichmäßiger Verlauf der Gehaltsentwicklung	190
Orientierungsdaten für den Mitarbeiter	190
5. <i>Die Gehaltmatrix als Planungs- und Verteilungsin-</i> <i>strument</i>	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