

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2 GRUNDLAGEN BETRIEBLICHER LOHN- UND GEHALTSSYSTEME ....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Historischer Abriß .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Begriffsbestimmungen .....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Produktionstechnik und Arbeitsorganisation .....	11
2.2.2 Lohn, Gehalt, Vergütung und (Arbeits-)Entgelt .....	12 X
2.2.3 Arbeitsbewertung, Eingruppierung und Einstufung .....	13
2.2.4 Entlohnungsgrundsatz und Entlohnungsmethode .....	14
2.2.5 Grundentgelt, Leistungsentgelt und Leistungsbeurteilung .....	14
2.2.6 Kausale und finale Ansätze der Vergütung .....	15
2.2.7 Leistungslohnsystem, Entgeltsystem und Anreizsystem .....	16 X
<b>2.3 Anforderungen und Zielsetzungen .....</b>	<b>17</b>
2.3.1 Interessengeleitete Zielsetzungen .....	17 X
2.3.2 Anforderungen unter spezieller Berücksichtigung verhaltenswissenschaftlicher Theorien .....	19 ✓
2.3.2.1 Equity-Theorie .....	20
2.3.2.2 Weitere verhaltenswissenschaftliche Theorien .....	25
2.3.3 Schlußfolgerungen .....	27
<b>2.4 Spezielle Systeme zur Wahl der Entgeltmethode .....</b>	<b>29</b>
2.4.1 Das arbeitswissenschaftliche Ablaufmodell von R. Bokranz .....	30
2.4.2 Methodengestützte Bewertung von alternativen Entlohnungsformen anhand der SEPOL-Methode nach K.-F. Ackermann .....	33
<b>2.5 Inhaltliche Abgrenzung .....</b>	<b>38</b>
2.5.1 Allgemeine Bestimmungsfaktoren .....	40 X
2.5.2 Diskussion ausgewählter Bestimmungsfaktoren .....	44
2.5.2.1 Konstantes Gesamtentgelt vs. variables Komponentententgelt .....	45
2.5.2.2 Verhaltensorientierung vs. Ergebnisorientierung .....	47
2.5.2.3 Einzelbezug vs. Gruppenbezug .....	55
<b>2.6 Schwächen herkömmlicher Entgeltsysteme .....</b>	<b>56</b> X

<b>3 ARBEITSORGANISATION</b> .....	<b>60</b>
3.1 Neue Managementkonzepte .....	61
3.2 Ingenieurwissenschaftliche Ansätze: Technologische Sichtweise.....	65
3.3 Industriosociologische Ansätze: Tätigkeitsorientierte Sichtweise .....	66
3.4 Typologien der Arbeitsorganisation .....	72
<b>4 KENNZAHLEN UND MEßGRÖßEN MODERNER ENTGELT- METHODEN</b> .....	<b>80</b>
4.1 Arbeitsbewertung, Eingruppierung und Einstufung .....	80
4.1.1 Herkömmliche und moderne Formen der Arbeitsbewertung .....	81
4.1.2 Fallbeispiel Arbeitsbewertung I: Neue Anforderungsermittlung für Arbeiter und Angestellte: Die Systematik des Arbeitgeberverbandes PFALZMETALL .....	87
4.1.3 Fallbeispiel Arbeitsbewertung II: Leiterplattenfertigung bei IBM, Stuttgart. 90	
4.1.4 Kritische Einschätzung der Arbeitsbewertung .....	94
4.2 Leistungsbezogene Meßgrößen .....	101
4.2.1 Daten, Informationen und Kennzahlen: Die Meßgrößen-Myriade.....	102
4.2.1.1 „Verhaltens-“ orientierte Meßgrößen.....	106
4.2.1.2 „Zeit-“ orientierte Meßgrößen .....	112
4.2.1.3 „Qualitäts-“ orientierte Meßgrößen .....	128
4.2.1.4 „Kosten-“ orientierte Meßgrößen .....	137
4.2.1.5 „Projekt-“ orientierte Meßgrößen .....	154
4.2.2 Auswahl geeigneter Meßgrößen .....	156
4.3 Schlußfolgerungen .....	157
<b>5 GESAMTAUFBAU MODERNER ENTGELTMETHODEN</b> .....	<b>159</b>
5.1 Qualifikations- und Flexibilitätslöhne.....	159
5.1.1 Entgelthanreize zur Förderung von Qualifikation und Flexibilität .....	162
5.1.2 Grenzen von Qualifikations- und Flexibilitätslöhnen.....	165

<b>5.2 Kennzahlenorientierte Verfahren: Gainsharing-Systeme,</b>	
<b>Bonus-Entgelte, Produktivitäts- und Wertschöpfungsbeteiligungen</b> .....	168
5.2.1 „Gainsharing-“ Systeme als Grundlage kennzahlenorientierter	
Entgeltmethoden .....	169
5.2.1.1 Der Scanlon-Plan .....	171
5.2.1.2 Der Rucker-Plan .....	176
5.2.1.3 Der Improshare-Plan .....	178
5.2.1.4 Vergleichende Darstellung leistungsbezogener Meßgrößen bei Gainsharing-	
Systemen .....	183
5.2.2 Fallstudie Siemens .....	185
5.2.3 Ableitung einer „Grundform leistungsorientierter Produktivitätsentgelte“ ..	191
5.2.4 Kritische Einschätzung von Gainsharing-Systemen .....	193
<b>5.3 Konzept der Zielvereinbarungsentgelte</b> .....	196
5.3.1 Grundlagen der Zielvereinbarungsentgelte .....	196
5.3.2 Penumlohn als Sonderform der Zielvereinbarungsentgelte .....	205
5.3.3 Kopplung von Zielvereinbarung und Entgelt .....	206
5.3.4 Problembereiche der Zielvereinbarungsentgelte .....	208
<b>6 VERGLEICH DER ENTGELTMETHODEN</b> .....	211
<b>6.1 Vergleich der Entgeltmethoden anhand inhaltlicher</b>	
<b>Bestimmungsfaktoren</b> .....	211
<b>6.2 Vergleich der Entgeltmethoden anhand eines Modells</b> .....	215
6.2.1 Komponenten und Funktionsweise des Modells (AKO-Kongruenz) .....	215
6.2.2 Anwendungsbeispiele des Modells (AKO-Kongruenz) .....	222
<b>6.3 Schlußfolgerungen</b> .....	228
<b>7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b> .....	232
Abbildungsverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XVI
Literaturverzeichnis .....	239
Anhang .....	265
Interviewerleitfaden .....	267
Anlage .....	283
Dokumentation der Fallstudien .....	284

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Genfer Schema.....	7
Abbildung 2: Formale Darstellung des Tauschverhältnis nach der Equity-Theorie....	20
Abbildung 3: Amount of Inequity for Persons as a Result of Different Inputs and Outcomes for Person and Other .....	21
Abbildung 4: Leistungserwartungen nach der „Equity“-Theorie bei Zeit- und Stücklohn .....	24
Abbildung 5: Das Grundmodell des Weg-Ziel-Ansatzes.....	26
Abbildung 6: Auswahl und Gestaltung betrieblicher Entlohnungsgrundsätze.....	30
Abbildung 7: Komponenten der SEPOL-Methode.....	37
Abbildung 8: Abgrenzungsproblem Akkordlohn - Prämienlohn .....	39
Abbildung 9: Bestimmungsfaktoren herkömmlicher Entgeltmethoden.....	42
Abbildung 10: Dezentralisierung und Technisierung als Determinanten der Arbeitsorganisation .....	78
Abbildung 11: Arbeitsbewertungssysteme .....	82
Abbildung 12: Vorschlag zur Anforderungsermittlung des Arbeitgeberverbandes Pfalzmetall (1994).....	89
Abbildung 13: Einstufungsverfahren nach dem Entgeltrahmentarifvertrag der IBM- Deutschland Informationssysteme GmbH (Stand 01. Januar 1994) ...	92
Abbildung 14: Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Instrumente der Arbeitsbewertung bei der Firma IBM (Stand 1995).....	94
Abbildung 15: Vergleich der Kriterien ausgewählter Systeme zur Anforderungsanalyse.....	97
Abbildung 16: Die Meßgrößen-Myriade .....	105
Abbildung 17: Datenermittlungsmethoden für verschiedene Zeitarten.....	114
Abbildung 18: „Zeit-“ orientierte Meßgrößen zur Leistungsvergütung.....	127
Abbildung 19: Beispiele für Qualitätsmeßgrößen.....	132
Abbildung 20: „Qualitäts-“ orientierte Meßgrößen zu Leistungsvergütung .....	135
Abbildung 21: Beispiel für die „kosten-“ orientierten Meßgrößen: Herstellkosten, Selbstkosten, Betriebsergebnis .....	139

Abbildung 22: Zusammensetzung der Werkskosten am Beispiel eines Target-Costing-Konzepts.....	144
Abbildung 23: „Kosten-“ orientierte Meßgrößen zur Leistungsvergütung.....	153
Abbildung 24: „Projekt-“ orientierte Meßgrößen zur Leistungsvergütung.....	155
Abbildung 25: Anforderungs- vs. Qualifikationslohn .....	161
Abbildung 26: Einsatzflexibilität durch Tätigkeitswechsel.....	163
Abbildung 27: Die betriebswirtschaftliche (Standard-) Kennzahl nach Scanlon („The Ratio“).....	172
Abbildung 28: Die „Single Ratio“-Kalkulation nach Scanlon: Ein Berechnungsbeispiel .....	174
Abbildung 29: Die „Value-Added“ Formel nach Rucker: Ein Berechnungsbeispiel .....	177
Abbildung 30: Der Basisproduktivitätsfaktor (BPF) nach Fein.....	179
Abbildung 31: Die Improshare-Kalkulation nach Fein: Ein Berechnungsbeispiel ....	180
Abbildung 32: Vergleich der Meßgrößen / Kennzahlen bei Gainsharing-Systemen.	183
Abbildung 33: Meßgrößen der Gainsharing-Systeme und Kennzahlen herkömmlicher Leistungslohnsysteme.....	185
Abbildung 34: Gruppenergebnisberechnung am Beispiel des Flachbaugruppen- prüffelds von Siemens.....	188
Abbildung 35: Die Grundform leistungsorientierter Produktivitätsentgelte.....	192
Abbildung 36: Erwartete Strukturen der Arbeitsleistung bei vier verschiedenen Hypothesen.....	200
Abbildung 37: Goals und Objectives .....	204
Abbildung 38: Bestimmungsfaktoren moderner Entgeltmethoden.....	212
Abbildung 39: Die drei Komponenten der AKO-Kongruenz.....	217
Abbildung 40: Die Darstellung funktionsfähiger Entgeltmethoden innerhalb der AKO-Kongruenz .....	219
Abbildung 41: Die Darstellung nicht funktionsfähiger Entgeltmethoden innerhalb der AKO-Kongruenz (Beispiel 1).....	220
Abbildung 42: Die Darstellung nicht funktionsfähiger Entgeltmethoden innerhalb der AKO-Kongruenz (Beispiel 2).....	221

---

Abbildung 43: Die Darstellung des Akkordlohnes innerhalb der AKO-Kongruenz .....	223
Abbildung 44: Die Darstellung einer Zielvereinbarung innerhalb der AKO-Kongruenz .....	224
Abbildung 45: Die Darstellung des IMPROSHARE-Plans innerhalb der AKO-Kongruenz .....	225
Abbildung 46: Die Darstellung der Gainsharing-Systeme von Rucker und Scanlon innerhalb der AKO-Kongruenz.....	226