

| | |
|---|-----------|
| 0 Vorwort | I |
| 1 Arbeit, Leistung und Lohn aus organisationstheoretischer Sicht | 2 |
| 1.0 Einführung | 2 |
| 1.1 Die politische Ökonomie der Organisation | 4 |
| 1.1.1 Erkenntnistheoretische Position und Grundannahmen | 4 |
| 1.1.2 Zentrale Konzepte | 6 |
| 1.1.2.1 Mehrprodukt | 6 |
| 1.1.2.2 Trennung (reelle und formelle Subsumtion) | 7 |
| 1.1.2.3 (De-)Symbolisierung | 7 |
| 1.1.2.4 Formale Rationalität | 9 |
| 1.1.2.5 Qualifikation | 10 |
| 1.2 Organisation als Modus moderner Herrschaftsausübung | 12 |
| 1.2.1 Organisierung als Entwicklungslogik moderner Vergesellschaftung | 12 |
| 1.2.2 Herrschaft und Kooperation in Organisationen | 13 |
| 1.2.3 Mikropolitik | 16 |
| 1.3 Bestimmungsmerkmale von Organisationen | 17 |
| 1.3.1 Organisation als Ordnung | 17 |
| 1.3.2 Organisation als Gebilde | 18 |
| 1.3.3 Organisation als Vergemeinschaftung | 19 |
| 1.4 Organisationslogiken | 21 |
| 1.4.1 Herrschaftslogik | 22 |
| 1.4.2 Verwertungslogik | 24 |
| 1.4.3 Kooperationslogik | 24 |
| 1.5 Transformationsprobleme: Die "Labour Process"-Debatte | 26 |
| 1.5.1 Die klassischen Positionen der "Labour Process"-Debatte | 27 |
| 1.5.1.1 Kontrolle durch Taylorisierung: BRAVERMAN 1977 | 27 |
| 1.5.1.2 Einfache vs. bürokratische Kontrolle: EDWARDS 1981 | 28 |
| 1.5.1.3 Despotische vs. hegemoniale Kontrolle: BURAWOY 1979 | 29 |
| 1.5.2 Kritik an den klassischen Positionen | 31 |
| 1.6 Kontrolle als soziales Muster ambivalenter Spielzüge | 32 |
| 1.6.1 Primäre vs. sekundäre Verhaltenssteuerung (BREISIG 1990) | 32 |
| 1.6.2 Bedingungen für den Einsatz von Sozialtechniken | 34 |
| 1.6.3 Vertrauen und Verständigung | 35 |
| 1.6.4 Der Arbeitsprozeß im Spielfeld wechselseitiger Kontrolle | 36 |
| 1.7 Arbeit, Leistung, Lohn: Thesen und Perspektiven | 39 |
| 1.7.1 Zur Arbeit | 39 |
| 1.7.2 Zur Leistung | 41 |
| 1.7.3 Zum Lohn | 42 |
| 1.7.4 Schlußbemerkung | 43 |
| 2 Methodologische Aspekte der Arbeitsanalyse | 47 |
| 2.0 Einführung | 47 |
| 2.1 Methoden, Verfahren und Instrumente der Arbeitsanalyse | 48 |
| 2.1.1 Methoden der Arbeitsanalyse | 50 |
| 2.1.2 Verfahren der Arbeitsanalyse | 51 |
| 2.1.2.1 Beobachtungsverfahren | 51 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.2.2 Befragungsverfahren | 52 |
| 2.1.2.3 Introspektionsverfahren | 53 |
| 2.1.2.4 Verfahren der Dokumentenanalyse | 54 |
| 2.1.3 Stellungnahme zu den Klassifikationsversuchen | 54 |
| 2.2 Methodenstreit | 56 |
| 2.2.1 Quantitative vs. qualitative Sozialforschung | 56 |
| 2.2.2 Schlußfolgerungen für die Arbeitsanalyse | 60 |
| 2.3 Qualitative Arbeitsanalyse: Ein Fallbeispiel (WIDMANN 1992) | 66 |
| 2.3.1 Erschließung des Untersuchungsfelds | 67 |
| 2.3.2 Typisierung der untersuchten Tätigkeit | 67 |
| 2.3.3 Problematik der Lohnfindung | 67 |
| 2.3.4 Begründung der gewählten Methodologie | 71 |
| 2.3.5 Methodenauswahl und -abfolge | 71 |
| 2.4 Arbeitsanalyse und Mikropolitik | 75 |
| 2.4.1 Die empirische Studie von ENGELHART 1992 | 76 |
| 2.4.1.1 Zielsetzung der Studie | 76 |
| 2.4.1.2 Methodisches Vorgehen | 77 |
| 2.4.1.3 Ergebnisse | 77 |
| 2.4.2 Die empirische Studie von ROSKE 1993 | 80 |
| 2.4.2.1 Offizielle Zielsetzung des Arbeitsanalyse-Projekts | 80 |
| 2.4.2.2 Latente Zielsetzung des Arbeitsanalyse-Projekts | 81 |
| 2.4.2.3 Ablauf der mikropolitischen Untersuchung | 83 |
| 2.4.2.3.1 Methodisches Vorgehen | 83 |
| 2.4.2.3.2 Ergebnisse | 84 |
| 2.5 Fazit: Wie objektiv ist die Arbeitsanalyse? | 85 |
| 3 Arbeitsanalyse | 92 |
| 3.0 Einführung | 92 |
| 3.1 Bewertungsmaßstäbe menschlicher Arbeit | 93 |
| 3.2 Zentrale Trennungen | 98 |
| 3.2.1 Trennung von Arbeit und Leistung | 99 |
| 3.2.2 Trennung von bezahlter und unbezahlter Arbeit | 101 |
| 3.3 Primäre vs. sekundäre Arbeitsanalyse | 103 |
| 3.4 Primäre Arbeitsanalyse bei ArbeiterInnen | 108 |
| 3.4.1 Der REFA: Entstehung, Geschichte, Funktionen | 108 |
| 3.4.2 Entstehung der Arbeitsbewertung nach REFA | 111 |
| 3.4.3 Vollständiger Arbeitsanalyse-Zyklus nach REFA | 114 |
| 3.4.3.1 Arbeitsbeschreibung | 115 |
| 3.4.3.2 Anforderungsanalyse | 118 |
| 3.4.3.3 Anforderungsbewertung | 121 |
| 3.4.4 Verfahren der Anforderungsbewertung | 122 |
| 3.4.4.1 Analytische Verfahren | 122 |
| 3.4.4.1.1 Rangreihenverfahren | 122 |
| 3.4.4.1.2 Stufenverfahren | 123 |
| 3.4.4.2 Summarische Verfahren | 124 |
| 3.4.4.2.1 Rangfolgeverfahren | 124 |
| 3.4.4.2.2 Lohngruppenverfahren | 125 |
| 3.5 Primäre Arbeitsanalyse bei Angestellten (HAY-Verfahren) | 126 |
| 3.5.1 Darstellung des HAY-Verfahrens | 127 |
| 3.5.1.1 Stellenbeschreibung | 127 |

Inhalt

| | |
|--|------------|
| 3.5.1.2 Anforderungsanalyse | 128 |
| 3.5.1.3 Anforderungsbewertung | 129 |
| 3.5.1.3.1 Analytische Stellenwert-Methode | 129 |
| 3.5.1.3.2 Summarische Profil-Methode | 130 |
| 3.5.1.3.3 Das Bewertungskomitee | 131 |
| 3.5.2 Kritische Stellungnahme | 131 |
| 3.6 Kritik an den (analytischen) Arbeitsbewertungsverfahren | 136 |
| 3.6.1 Kräftespiel politischer Interessen | 136 |
| 3.6.2 Primäre Arbeitsbewertung und Kontrolle | 142 |
| 3.6.3 Diskriminierung der Frauenarbeit ("Comparable Worth"-Debatte) | 145 |
| 3.7 Sekundäre Arbeitsanalyse | 151 |
| 3.7.1 Allgemeiner Überblick | 151 |
| 3.7.2 Aspekte sekundärer Arbeitsanalyse | 152 |
| 3.7.3 Ein Beispiel sekundärer Arbeitsanalyse: Das Tätigkeits-Analyse-Inventar (TAI) | 154 |
| 3.7.3.1 Entwicklung des Verfahrens | 154 |
| 3.7.3.2 Theoretischer Bezugsrahmen | 154 |
| 3.7.3.3 Aufbau des Verfahrens | 157 |
| 3.7.3.4 Durchführung des Verfahrens | 160 |
| 3.7.3.5 Anwendungsbereiche | 162 |
| 3.7.3.6 Kritische Stellungnahme | 165 |
| 3.7.4 Resümee aus der Kontrollperspektive | 168 |
| | |
| 4 Leistungsanalyse | 172 |
| 4.0 Einführung | 172 |
| 4.1 Leistung - Leistungsprinzip - Leistungsgesellschaft | 173 |
| 4.1.1 Das obskure Konzept der Leistung | 173 |
| 4.1.2 Leistungsprinzip | 181 |
| 4.1.3 Leistungsgesellschaft | 183 |
| 4.1.3.1 Was versteht man unter einer "Leistungsgesellschaft"? | 183 |
| 4.1.3.2 Präskriptives Modell: Ist eine Leistungsgesellschaft erstrebenswert? | 184 |
| 4.1.3.3 Deskriptives Modell: Leben wir in einer Leistungsgesellschaft? | 187 |
| 4.1.4 Schlußfolgerungen für die Leistungsanalyse in Organisationen | 190 |
| 4.2 Primäre vs. sekundäre Leistungsanalyse | 192 |
| 4.3 Primäre Leistungsanalyse ("Leistungsermittlung") | 197 |
| 4.3.1 Normalleistung | 197 |
| 4.3.2 Leistungsgrad | 199 |
| 4.3.3 Arbeitsablaufanalyse | 202 |
| 4.3.4 Vorgabezeit (Zeitarten) | 205 |
| 4.3.5 Methoden der Zeitermittlung | 206 |
| 4.3.5.1 Fremdaufschreibung (REFA-Zeitaufnahme) | 208 |
| 4.3.5.2 Selbstaufschreibung | 210 |
| 4.3.5.3 Systeme vorbestimmter Zeiten (MTM-Verfahren) | 211 |
| 4.3.5.4 Planzeiten | 217 |
| 4.3.6 Verteilzeitermittlung (Verteilzeit- und Multimomentaufnahme) | 219 |
| 4.3.7 Erholungszeitermittlung (analytisches Verfahren) | 221 |
| 4.4 Sekundäre Leistungsanalyse ("Personalbeurteilung") | 224 |
| 4.4.1 Die Personalbeurteilung (PB) als Kontrollinstrument | 224 |
| 4.4.2 Leistungskriterien der Personalbeurteilung | 226 |
| 4.4.2.1 Die Gewinnung von Leistungskriterien | 227 |

| | |
|---|------------|
| 4.4.2.2 Typen von Leistungskriterien | 233 |
| 4.4.2.3 Anforderungen an Leistungskriterien | 234 |
| 4.4.3 Verfahren der Personalbeurteilung | 235 |
| 4.4.3.1 Freie Verfahren | 235 |
| 4.4.3.2 Gebundene Verfahren | 235 |
| 4.4.3.2.1 Kennzeichnungsverfahren | 237 |
| 4.4.3.2.2 Rangordnungsverfahren | 239 |
| 4.4.3.2.3 Einstufungsverfahren | 240 |
| 4.4.3.3 Zielorientierte Verfahren | 249 |
| 4.4.3.4 Weitere Verfahrensmodalitäten | 252 |
| 4.4.4 Evaluation der Personalbeurteilung | 253 |
| 4.4.4.1 Summative Evaluation: Zur empirischen Bewährung der PB | 253 |
| 4.4.4.1.1 Psychometrische Qualität | 254 |
| 4.4.4.1.2 Anwendungsökonomie | 256 |
| 4.4.4.2 Formative Evaluation: Zum Konzept des Beurteilungs- "Fehlers" | 258 |
| 4.4.4.3 Fazit | 261 |
| 4.4.5 Widerstand gegen Beurteilungssysteme | 266 |
| 4.4.5.1 Vorgesetztenperspektive | 266 |
| 4.4.5.2 Perspektive der MitarbeiterInnen | 267 |
| 4.4.5.3 Reaktionen der Organisation auf subjektiven Widerstand | 268 |
| 4.4.5.3.1 Kontrollspiralen | 268 |
| 4.4.5.3.2 Bürokratische Kontrolle vs. Verständigung | 269 |
| 4.4.6 Das Mitarbeitergespräch (MA-G) als "sanfte" Kontrolle | 270 |
| 4.4.6.1 Typisierung des Mitarbeitergesprächs | 270 |
| 4.4.6.2 Funktionen des Mitarbeitergesprächs | 271 |
| 4.4.6.3 Kontrollchancen und -risiken des Mitarbeitergesprächs | 272 |
| 4.4.6.3.1 Kontrollchancen | 272 |
| 4.4.6.3.2 Kontrollrisiken des Mitarbeitergesprächs | 273 |
| 4.4.7 Resümee: Kontrolle durch PB und Mitarbeitergespräch | 275 |
| 4.4.8 Kontrolle zukünftiger Leistungen: Potentialanalyse | 278 |
| 4.4.8.1 Definition und Einordnung | 278 |
| 4.4.8.2 Verfahren der Potentialanalyse | 280 |
| 4.4.8.3 Kritische Stellungnahme | 281 |
| 5 Lohngestaltung | 288 |
| 5.0 Einführung | 288 |
| 5.1 Begriffliche und methodische Grundlagen der Lohngestaltung | 291 |
| 5.2 Primäre vs. sekundäre Lohngestaltung | 297 |
| 5.3 Primäre Lohngestaltung | 297 |
| 5.3.1 Primäre Lohngestaltung bei ArbeiterInnen | 297 |
| 5.3.1.1 Zeitlohn | 298 |
| 5.3.1.2 Akkordlohn | 299 |
| 5.3.1.3 Prämienlohn | 303 |
| 5.3.1.4 Andere Lohnformen | 308 |
| 5.3.2 Primäre Lohngestaltung bei Angestellten | 308 |
| 5.3.2.1 Gehaltsfestsetzung bei Angestellten der privaten Wirtschaft | 308 |
| 5.3.2.2 Gehaltsfestsetzung bei Angestellten des öffentlichen Dienstes | 309 |
| 5.3.3 Primäre Lohngestaltung bei BeamtenInnen | 313 |
| 5.3.3.1 Geschichtliche Entwicklung des Berufsbeamtentums | 313 |
| 5.3.3.2 Alimentations- und Leistungsprinzip | 314 |

| | |
|--|---------|
| 5.3.3.3 Unterschiede zu den Angestellten | 315 |
| 5.3.4 Kritische Stellungnahme zur Entlohnung der Angestellten und BeamtenInnen | 317 |
| 5.4 Sekundäre Lohngestaltung | 319 |
| 5.4.1 Sekundäre Lohngestaltung bei ArbeiterInnen ("Pensumlöhne") | 319 |
| 5.4.1.1 Measured Day Work (MDW) | 320 |
| 5.4.1.2 Programmlohn | 322 |
| 5.4.1.3 Systeme der Zielsetzung | 322 |
| 5.4.1.4 Qualifikations- und Polyvalenzlohn | 323 |
| 5.4.1.5 Vertragslohn (Kontraktlohn) | 324 |
| 5.4.2 Sekundäre Lohngestaltung bei AT-Angestellten (Führungskräfte-Vergütung) | 325 |
| 5.4.2.1 Zum Lohnstatus der AT-Angestellten | 325 |
| 5.4.2.2 Definition der "Führungskraft" | 326 |
| 5.4.2.3 Aufbau der AT-Entlohnung | 327 |
| 5.4.2.3.1 Das Grundgehalt | 328 |
| 5.4.2.3.2 Der variable Entgeltanteil | 329 |
| 5.4.2.3.3 Die Zusatzleistungen | 334 |
| 5.4.2.4 Einflußfaktoren auf die Führungskräfte-Vergütung | 338 |
| 5.4.2.5 Kritische Stellungnahme zur AT-Vergütung | 343 |
| 5.4.2.5.1 Symbolisierung sozialer Distanz | 343 |
| 5.4.2.5.2 Geheimhaltung und Intransparenz | 349 |
| 5.4.3 Betriebliche Zusatzleistungen | 353 |
| 5.4.3.1 Definition und Einordnung | 353 |
| 5.4.3.2 Typen betrieblicher Zusatzleistungen | 354 |
| 5.4.3.3 Bedeutung der Zusatzleistungen aus sozioökonomischer Sicht | 357 |
| 5.4.4 Cafeteria-Systeme | 358 |
| 5.4.4.1 Herkunft und Verbreitung von Cafeteria-Systemen | 358 |
| 5.4.4.2 Gestaltungsparameter eines Cafeteria-Systems | 359 |
| 5.4.4.3 Einführung von Cafeteria-Systemen: Die ROBI-Methode | 360 |
| 5.4.4.4 Kritische Stellungnahme aus kontrolltheoretischer Perspektive | 363 |
| 5.4.5 Beteiligungssysteme | 366 |
| 5.4.5.1 Definition und Einordnung von Beteiligungssystemen | 366 |
| 5.4.5.2 Beteiligungsformen | 366 |
| 5.4.5.3 Bemessungsgrundlagen, Beteiligungs- und Verteilungsquote | 367 |
| 5.4.5.4 Beteiligungsarten | 369 |
| 5.4.5.5 Kritische Stellungnahme aus kontrolltheoretischer Perspektive | 371 |
| 5.5 Ausblick: Aktuelle Entlohnungstrends und Kontrolle | 372 |
| 6 Glossar | 377 |
| 7 Literaturverzeichnis | 382 |
| 8 AutorInnen-Verzeichnis | 410 |
| 9 Stichwortverzeichnis | 414 |
| Anhang | 419 |