

Friedhelm Knorr • Maria Scheppach

# LEISTUNGSBEZOGENE ENTGELTSYSTEME

Für Wohlfahrtsverbände  
und Non-Profit-Organisationen



11 WALHALLA  
!—T 

# Inhalt

Vorwort.....	9
Ein neues Entgeltsystem braucht das Land!.....	12
Abkürzungen.....	19
<b>1. Motivation und Leistung: Verhaltens wissenschaftliche und organisationstheoretische Grundaussagen.....</b>	<b>21</b>
1. Wie Motivation und Leistung definiert werden.....	22
2. Sozialpsychologische Theorien.....	23
3. Leistung und Organisationskultur.....	39
4. Bewertung von Leistung und Organisationskultur.....	42
5. Machtpolitische Theorieansätze.....	44
6. Bewertung des machtpolitischen Ansatzes.....	47
<b>2. Definition: Arbeit, Leistung, Qualifikationen, Anreiz, Entgelt.....</b>	<b>49</b>
1. Arbeit.....	50
2. Leistung.....	54
3. Entgelt.....	55
4. Qualifikationen.....	57
5. Anreize, monetäre und nicht monetäre Anreize.....	60
<b>3. Arbeitsanalyse.....</b>	<b>65</b>
1. Funktionen der Arbeitsanalyse.....	66
2. Methoden, Verfahren und Instrumente der Arbeitsanalyse.....	68

3. Das REFA-Verfahren.....	70
Arbeitsbeschreibung.....	72
Analyse der Anforderungen, analytische und summarische Arbeitsanalyse.....	76
4. Hay-Verfahren bei Angestellten.....	82
Stellenbeschreibung.....	82
Anforderungsanalyse.....	83
Anforderungsbewertung.....	84
5. Die wichtigsten Erkenntnisse für Sie.....	88
<b>4. Leistungsanalyse und Personalbeurteilung.....</b>	<b>91</b>
1. Warum Leistungsanalyse und Personalbeurteilung notwendig sind.....	92
2. Definition: Leistungsanalyse und Leistung.....	92
Primäre Leistungsanalysen.....	96
Sekundäre Leistungsanalysen.....	97
3. Die Personalbeurteilung.....	100
Verfahren der Personalbeurteilung.....	101
Funktionen der Personalbeurteilung.....	106
Kriterien der Personalbeurteilung.....	109
Widerstände gegen Personalbeurteilung.....	119
Durchführung der Personalbeurteilung.....	120
4. Das Mitarbeitergespräch.....	122
Ziele des Mitarbeitergesprächs.....	123
Mustertext: Einladung zum Mitarbeitergespräch.....	125
Management by Objectives und Mitarbeitergespräch.....	126
Durchführung des Mitarbeitergesprächs.....	129
Widerstände gegen das Mitarbeitergespräch.....	131

<b>5. Leistungsentgelte und -anreizsysteme</b> .....	133
1. Grundlegendes.....	134
2. Reward Management.....	135
Entlohnungsstrategie.....	139
Entlohnungspolitik.....	141
Entlohnungsprinzipien und leistungsbezogene Entgelte.....	142
Performance Management.....	144
3. Elemente leistungsbezogener Entgeltsysteme.....	145
Zeitlohnformen mit und ohne Leistungszulage.....	147
Grundgehalt, variabel oder fix.....	147
Prämie.....	159
Bonus.....	160
Teambeurteilung und -Vergütung.....	165
Tantieme.....	167
Betriebliche Zusatzleistungen.....	170
Cafeteriasysteme.....	171
Führungskräfteentgelt.....	173
<b>6. Die betriebliche Praxis</b> .....	175
1. Handbuch der Personalbeurteilung.....	176
Leitlinien der Personalpolitik.....	177
Leitlinien der Zusammenarbeit.....	177
Prinzipien der Führung.....	178
Zielsetzung der Mitarbeiterbeurteilung.....	180
Elemente des Personalbeurteilungssystems.....	181
Beurteilung der Merkmale.....	183
Beurteilungsverfahren.....	184
Durchführung der Beurteilung.....	184
Personalentwicklung.....	205

## *Inhalt*

Ziel- und Aufgabenbewertung.....	206
Typische Beurteilungsfehler.....	206
2. Checklisten zur Einführung leistungsbezogener Entgeltsysteme....	208
3. Fragebögen zur Einführung leistungsbezogener Entgeltsysteme....	213
4. Praxis der Personalkostenbudgetierung.....	224
5. Interessantes Praxisbeispiel.....	234
6. Die wichtigsten Erkenntnisse für Sie.....	235
<b>7. Juristisches Know-how.....</b>	<b>237</b>
1. Was grundsätzlich zu beachten ist.....	238
2. Die Analysephase.....	239
Basiswissen zum BAT.....	239
Die Ausgangslage.....	240
Der BAT und seine Strukturen.....	242
Der BAT und Leistungsanreize.....	243
Wege aus dem BAT für freie Wohlfahrtsverbände.....	246
3. Die Strukturierungsphase.....	249
BAT-Anwender mit normativer Tarifbindung.....	249
BAT-Anwender ohne normative Tarifbindung.....	260
4. Die Umsetzungsphase.....	262
Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung.....	263
Kollektive Regelungen.....	267
Individuelle Regelungen.....	275
Mustertext: Änderungsvertrag.....	277
Mustertext: Zielvereinbarung.....	278
Betriebliche Übung.....	279
Literaturhinweise.....	281
Stichwortverzeichnis.....	285