

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	XIV
-----------------------------	-----

Abkürzungsverzeichnis .....	XVIII
-----------------------------	-------

## VI. Teil

### Personalerhaltung und Leistungsstimulation

<b>1 Überblick .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Grundlagen menschlichen Verhaltens .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teilnahme- und Leistungsmotivation .....	8
2.1.1 Determinanten des Verhaltens .....	8
2.1.2 Anreiz-Beitragstheorie .....	11
2.1.3 Motiv, Motivation und Volition .....	13
2.1.4 Ausgewählte Theorien der Arbeitsmotivation .....	21
2.1.4.1 Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow .....	21
2.1.4.2 Die ERG-Theorie von Alderfer .....	23
2.1.4.3 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie .....	25
2.1.4.4 Die Gleichheitstheorie von Adams .....	29
2.1.4.5 Die VIE-Theorie von Vroom .....	33
2.1.4.6 Die Theorie der gelernten Bedürfnisse von McClelland .....	34
2.1.4.7 Das Erweiterte Motivationsmodell von Heckhausen .....	37
2.2 Betriebsklima .....	40
2.3 Arbeitszufriedenheit .....	42
2.3.1 Begriff .....	42
2.3.2 Zufriedenheit und Leistung .....	48
2.3.3 Zufriedenheit und Fluktuation .....	51
2.3.4 Zufriedenheit und Fehlzeiten .....	51
2.4 Konflikte .....	53
2.4.1 Begriff und Wesen der Konflikte .....	53
2.4.2 Konfliktursachen .....	56

## Inhaltsverzeichnis

2.4.3	Konfliktablauf und Konfliktwirkung	58
2.4.4	Konfliktbehandlung	61
<b>3</b>	<b>Das Anreizsystem</b>	<b>66</b>
3.1	Überblick	66
3.2	Lohn und Gehalt im Tarifvertrag	77
3.3	Monetäre Anreize	90
3.3.1	Grundbegriffe und Überblick	90
3.3.2	Arbeitsbewertung	99
3.3.2.1	Überblick	99
3.3.2.2	Summarische Methoden	100
3.3.2.2.1	Rangfolgemethode (job ranking system)	100
3.3.2.2.2	Entgeltgruppenmethode (classification system, job grade system)	101
3.3.2.3	Analytische Methoden	103
3.3.2.3.1	Rangreihenmethode (factor ranking method)	103
3.3.2.3.2	Stufenwertzahlmethode (point rating method)	110
3.3.2.4	Voraussetzungen und Erfordernisse nach dem BetrVG für die Ein- und Durchführung der Arbeitsbewertung	115
3.3.3	Lohnformen	115
3.3.3.1	Überblick	115
3.3.3.2	Zeitlohn	116
3.3.3.3	Zeitlohn mit Leistungsentgelt (Leistungsbewertung)	118
3.3.3.3.1	Zweck des Leistungsentgelts	118
3.3.3.3.2	Summarische und analytische Leistungsbewertung	119
3.3.3.3.3	Anwendungsmöglichkeiten, Vor- und Nachteile der Zeitlohnformen	125
3.3.3.4	Leistungslohnformen	126
3.3.3.4.1	Akkordlohn	126
3.3.3.4.2	Prämienlohn	132
3.3.3.4.3	Leistungslohnsysteme im Rahmen veränderter Strategien von Unternehmen	140
3.3.3.4.4	Entwicklungstendenzen	144

3.3.3.5	Führungskräfteentlohnung .....	149
3.3.3.5.1	Überblick .....	149
3.3.3.5.2	Grundbezüge .....	153
3.3.3.5.3	Variable Bezüge .....	154
3.3.3.5.31	Tantiemen und Bonuszahlungen .....	154
3.3.3.5.32	Gewinn- und Erfolgsbeteiligung .....	155
3.3.3.5.33	„Shareholder Value“-Konzept und Aktienoptions-Pläne .....	157
3.3.3.5.34	Zur Ausgestaltung von Stock Option Plans .....	165
3.3.3.5.35	Variable Bezüge im Rahmen des strategischen Anreizsystems .....	169
3.3.3.6	Zusatzleistungen .....	173
3.3.4	Erfolgs- und Kapitalbeteiligung .....	174
3.3.4.1	Einordnung in die Vermögensbildung .....	174
3.3.4.2	Ziele .....	177
3.3.4.3	Bemessungsgrundlagen der Erfolgsbeteiligung ...	183
3.3.4.3.1	Überblick .....	183
3.3.4.3.2	Leistungsbeteiligung .....	183
3.3.4.3.3	Ertragsbeteiligung .....	184
3.3.4.3.4	Gewinnbeteiligung .....	186
3.3.4.3.5	Verwendung der Erfolgsanteile .....	188
3.3.4.4	Formen der Kapitalbeteiligung .....	190
3.3.4.4.1	Direkte Kapitalbeteiligung .....	190
3.3.4.4.2	Indirekte Kapitalbeteiligung .....	194
3.3.4.5	Verbreitung (finanzieller Mitarbeiterbeteiligung) ...	197
3.3.4.6	Einwände gegen die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung .....	203
3.3.5	Betriebliche Sozialleistungen .....	206
3.3.5.1	Definition und Abgrenzung zu verwandten Begriffen .....	206
3.3.5.2	Erklärungsansätze .....	209
3.3.5.3	Abgrenzung zur Erfolgsbeteiligung sowie Gliederungsmöglichkeiten .....	212
3.3.5.4	Ziele .....	214
3.3.5.5	Betriebliche Altersversorgung .....	219
3.3.5.6	Geld- und „Fürsorge“-Leistungen .....	231

# Inhaltsverzeichnis

3.3.5.7	Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer auf das Angebot betrieblicher Zusatzleistungen . . . . .	234
3.3.6	Vorschlagswesen . . . . .	237
3.3.6.1	Begriff, Aufgaben und Ziele . . . . .	237
3.3.6.2	Das Vorschlagswesen im Anreizsystem . . . . .	239
3.3.6.3	Organisation . . . . .	243
3.3.6.4	Mögliche Hemmnisse und Widerstände . . . . .	245
3.3.6.5	»Kontinuierliche Verbesserung« (»Kaizen«) als Ergänzung des betrieblichen Vorschlagswesens . . . . .	246
3.4	Nichtmonetäre Anreize . . . . .	250
3.4.1	Gruppenmitgliedschaft . . . . .	250
3.4.1.1	Grundlagen . . . . .	250
3.4.1.2	Gruppenleistung . . . . .	254
3.4.2	Soziale Kommunikation . . . . .	256
3.4.2.1	Überblick . . . . .	256
3.4.2.2	Wirkung auf Bedürfnisbefriedigung, Zufriedenheit und Leistung . . . . .	258
3.4.3	Personalführung . . . . .	261
3.4.3.1	Begriff . . . . .	261
3.4.3.2	Führung auf der Grundlage von Autorität und Macht . . . . .	263
3.4.3.3	Die Funktionen des Führers . . . . .	265
3.4.3.4	Das den Führungsansätzen zu Grunde liegende Persönlichkeitsbild . . . . .	266
3.4.3.5	Idealtypische Führungsstile . . . . .	269
3.4.3.6	Auswirkungen von Führungsstilen . . . . .	272
3.4.3.7	Probleme der Einführung eines neuen Führungsstils . . . . .	274
3.4.3.8	Führungstheoretische Ansätze . . . . .	275
3.4.3.8.1	Überblick . . . . .	275
3.4.3.8.2	Der Eigenschafts-Ansatz . . . . .	275
3.4.3.8.3	Die Verhaltensansätze der Führung . . . . .	279
3.4.3.9	Situationsansätze der Führung . . . . .	287
3.4.3.10	Praxisorientierte Führungssysteme . . . . .	292
3.4.3.10.1	Überblick . . . . .	292

3.4.3.10.2	Das Harzburger Modell .....	292
3.4.3.10.3	Management by Objectives (MbO) .....	296
3.4.3.10.4	Unternehmerische Mitarbeiterführung: Das Konzept von Wunderer. ....	298
3.4.3.11	Interkulturelle Personalführung .....	302
3.4.3.11.1	Kultur als zentrale Determinante der Personal- führung in multinationalen Unternehmen .....	302
3.4.3.11.2	Überwindung von Kommunikationsbarrieren .....	304
3.4.3.11.3	Führungsstile und Entscheidungsfindung in unterschiedlichen Kulturbereichen .....	306
3.4.3.11.4	Motivationstheorien als Spiegelbild der Kultur .....	308
3.4.3.11.5	Die Entwicklung interkultureller Sozial- und Führungskompetenz in multinationalen Unternehmen .....	309
3.4.4	Arbeitszeit- und Pausenregelungen .....	310
3.4.4.1	Überblick .....	310
3.4.4.2	Alternativen der Arbeitszeitregelung .....	316
3.4.4.2.1	Verkürzung der tariflich vereinbarten Arbeitszeit. . .	316
3.4.4.2.2	Arbeitszeitflexibilisierung .....	318
3.4.4.3	Anreizwirkungen .....	331
3.4.4.4	Schicht- und Nachtarbeit .....	333
3.4.4.5	Pausenregelungen .....	339
<b>Literaturhinweise zu Teil VI .....</b>		<b>342</b>

VII. Teil

**Personalfreistellung**

<b>1</b>	<b>Überblick .....</b>	<b>349</b>
<b>2</b>	<b>Begriff und Funktion .....</b>	<b>350</b>
<b>3</b>	<b>Betrachtungsperspektiven .....</b>	<b>354</b>
<b>4</b>	<b>Ursachen der Personalfreistellung .....</b>	<b>356</b>
<b>5</b>	<b>Folgen der Personalfreistellung .....</b>	<b>365</b>

<b>6 Rahmenbedingungen der Personalfreistellung</b> .....	<b>369</b>
<b>7 Arten der Personalfreistellung</b> .....	<b>373</b>
7.1 Überblick .....	373
7.2 Personalfreistellung ohne Bestandsveränderung .....	375
7.2.1 Kurzarbeit .....	375
7.2.2 Teilzeitarbeit/Altersteilzeitarbeit .....	376
7.2.3 Abbau von Überstunden .....	378
7.2.4 Horizontale und vertikale innerbetriebliche Versetzung .....	379
7.3 Personalfreistellung mit Bestandsveränderung .....	380
7.3.1 Ausnutzung der Fluktuation bei Verzicht auf Neueinstellungen .....	380
7.3.2 Kündigung .....	381
7.3.3 Förderung des freiwilligen Ausscheidens durch Aufhebungsverträge .....	385
<b>8 Ablauf der Personalfreistellung</b> .....	<b>391</b>
<b>Literaturhinweise zu Teil VII</b> .....	<b>394</b>

## VIII. Teil

### Personalinformationswirtschaft

<b>1 Grundbegriffe und Überblick</b> .....	<b>397</b>
<b>2 Das personalbezogene Rechnungswesen</b> .....	<b>413</b>
2.1 Grundbegriffe .....	413
2.2 Die Erfassung des Personalaufwands in der Gewinn- und Verlustrechnung und in der Finanzbuchhaltung .....	416
2.3 Personalkostenrechnung .....	419
2.3.1 Aufgaben .....	419
2.3.2 Kostenarten- und Kostenstellenrechnung .....	419
2.4 Personalkostenplanung .....	422
2.5 Die Durchführung der Personalkostenplanung .....	424
2.6 Methoden der Gemeinkostensenkung .....	427
2.7 Personalstatistik .....	431
2.8 Personalvermögensrechnung .....	449
2.9 Die Balanced Scorecard .....	452

2.9.1	Allgemeine Grundlagen des Balanced Scorecard Konzeptes ..	452
2.9.2	Die Balanced Scorecard im Personalbereich .....	454
2.9.2.1	Kennzahlenrahmen für die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	454
2.9.2.2	Strategische Bedeutung immaterieller Werte .....	456
<b>3</b>	<b>Personalverwaltung .....</b>	<b>461</b>
<b>4</b>	<b>Computergestützte Personalinformationsverarbeitung .....</b>	<b>465</b>
4.1	Überblick .....	465
4.2	Datenbanksysteme .....	466
4.3	Elektronische Archivierungssysteme .....	467
4.4	Personalinformationssysteme .....	469
4.5	Wissensbasierte Systeme (Expertensysteme) .....	472
4.6	Workflow-Management-Systeme .....	474
4.7	mySAP®ERP HCM – Ein integratives Konzept für den IT-Einsatz in der Personalwirtschaft .....	477
<b>5</b>	<b>Personalforschung .....</b>	<b>484</b>
<b>6</b>	<b>Das Personalberichtswesen .....</b>	<b>487</b>
6.1	Aufgaben und Überblick .....	487
6.2	Information der Belegschaft .....	488
6.3	Personalwirtschaftliche Informationen für externe Stellen .....	491
	<b>Literaturhinweise zu Teil VIII .....</b>	<b>493</b>
	Literaturverzeichnis zum VI. Teil .....	495
	Literaturverzeichnis zum VII. Teil .....	507
	Literaturverzeichnis zum VIII. Teil .....	509
	Gesetze .....	512
	Sachwortverzeichnis .....	514