Inhaltsverzeichnis

Vorwort ... VII

Abbildungsverzeichnis ... XIII

Abkürzungsverzeichnis ... XV

1. Problemstellung und Vorgehensweise ... 1

2. Begriffliche Grundlagen ... 7
2.1. Entgelt und Entgeltsystem ... 7
2.1.1. Begriff „Entgelt" ... 7
2.1.2. Begriff „Entgeltsystem" ... 7
2.1.3. Komponenten eines Entgeltsystems ... 9
2.2. Interne Dienstleistungen ... 10
2.2.1. Abgrenzung ... 10
2.2.2. Dienstleistungen in der Gütersystematik ... 12
2.2.3. Begriff „Dienstleistungen" ... 12
2.2.4. Begriff „Interne Dienstleistungen" und Typologisierung ... 14
2.2.5. Konkretisierung des Anwendungsbereichs ... 17

3. Ausgewählte motivationstheoretische Grundlagen der Konzeption von Entgeltsystemen ... 19
3.1. Überblick ... 19
3.2. Begriffliche Grundlagen der Motivation ... 20
3.2.1. Bedürfnisse und Motive ... 20
3.2.2. Werte und Einstellungen ... 21
3.2.3. Anreize und Belohnungen ... 22
3.2.4. Motivation und Volition ... 25
3.3. Ausgewählte Motivationstheorien ... 28
3.3.1. Abgrenzung ... 28
3.3.2. Inhaltstheorien der Motivation ... 28
3.3.2.1. Einführung ... 28
3.3.2.2. Bedürfnistheorie von Maslow ... 29
3.3.2.3. ERG-Theorie von Alderfer ... 30
3.3.2.4. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ... 30
3.3.3. Prozeßtheorien der Motivation ... 32
3.3.3.1. Einführung ... 32
3.3.3.2. Gleichheitstheorie von Adams ... 33
3.3.3.3. VIE-Theorie von Vroom ... 35
3.3.3.4. Modell von Porter/Lawler ... 38

3.3.3.5. Zieltheorie von Locke 40
3.3.4. Aspekte der Arbeitszufriedenheit 43

4. Ausgewählte strukturelle und personelle Führungsvoraussetzungen der Konzeption eines Entgeltsystems für interne Dienstleistungsbereiche ... 47
4.1. Rahmenbedingungen in internen Dienstleistungsbereichen 47
4.1.1. Wettbewerbsumfeld interner Dienstleistungsbereiche 47
4.1.2. Substitutionstendenzen interner durch externe Dienstleister .. 50
4.2. Ausgewählte strukturelle Führungsvoraussetzungen 55
4.2.1. Abgrenzung 55
4.2.2. Responsibility Center-Konzeptionen für interne Dienstleistungsbereiche 56
4.2.2.1. Einführung 56
4.2.2.2. Interne Dienstleistungsbereiche als Cost Center 57
4.2.2.3. Interne Dienstleistungsbereiche als Service Center 58
4.2.2.4. Interne Dienstleistungsbereiche als Profit Center 60
4.2.2.5. Exkurs: Interne Verrechnungspreise 63
4.2.3. Konzept „Interner Markt" 66
4.3. Ausgewählte personelle Führungsvoraussetzungen 68
4.3.1. Abgrenzung 68
4.3.2. Management by Objectives 69
4.3.3. Unternehmerisches Denken und Handeln initiierende Führungsansätze 72

5. Grundentgelt 77
5.1. Überblick 77
5.2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Grundentgeltbestimmung 77
5.3. Entgeltgerechtigkeit 79
5.4. Anforderungsorientiertes Grundentgelt 80
5.4.1. Arbeitsbewertung als Basis der Grundentgeltbestimmung 80
5.4.1.1. Begriff und Aufgaben der Arbeitsbewertung 80
5.4.1.2. Rechtliche Grundlagen der Arbeitsbewertung 80
5.4.1.3. Arbeitsbewertungsmethoden 81
5.4.1.3.1. Übersicht 81
5.4.1.3.2. Summarische Methoden 82
5.4.1.3.3. Analytische Methoden 83
5.4.2. Arbeitsbewertungsergebnis und Grundentgeltbestimmung 84
5.4.3. Der Einsatz in internen Dienstleistungsbereichen 85
5.5. Qualifikationsorientiertes Grundentgelt 87
5.5.1. Begriffliche Abgrenzung 87
5.5.2. Der Einsatz in internen Dienstleistungsbereichen 89

6. Leistungsabhängige Entgeltkomponenten 95
6.1. Überblick 95
6.2. Rechtliche Rahmenbedingungen der Bestimmung leistungsabhängiger Entgeltkomponenten 96
6.3. Anforderungen an die Einführung leistungsabhängiger Entgeltkomponenten 97
6.3.1. Leistung-Entgelt-Beziehung 97
6.3.2. Anforderungen aus motivationstheoretischer Sicht 99
6.3.3. Anforderungen gemäß dem Akzeptanzaspekt 101
6.3.4. Kommunikations- und Partizipationsanforderungen 101
6.3.5. Organisationale Bestimmungsgrößen 103
6.4. Ziele des Einsatzes leistungsabhängiger Entgeltkomponenten 105
6.5. Leistungsbeurteilung und Leistungsbewertung 106
6.5.1. Begriffliche Abgrenzung und Verwendungszwecke 106
6.5.2. Anforderungen an eine Leistungsbeurteilung 108
6.5.2.1. Leistungsbeurteilungskriterien 108
6.5.2.2. Personelle Fehler im Rahmen einer Leistungsbeurteilung 111
6.5.3. Leistungsbeurteilungsmethoden 113
6.5.3.1. Einführung 113
6.5.3.2. Rangordnungsmethoden 113
6.5.3.3. Kennzeichnungsmethoden 115
6.5.3.4. Einstufungsmethoden 116
6.5.3.5. Zielorientierte Methoden 120
6.6. Formen leistungsabhängiger Entgeltkomponenten 123
6.7. Der Einsatz in internen Dienstleistungsbereichen 128

7. Betriebliche Sozialleistungen 135
7.1. Überblick 135
7.2. Begriff und Systematisierung 135
7.3. Ausgewählte Rahmenbedingungen des Sozialleistungsangebots 137
7.3.1. Funktionswandel der betrieblichen Sozialleistungen 137
7.3.2. Rechtliche Grundlagen der Sozialleistungsvergabe 138
7.4. Ziele des Einsatzes betrieblicher Sozialleistungen 140
7.5. Cafeteria-System als flexible Form des Sozialleistungsangebots ... 143
7.5.1. Begriffliche Abgrenzung 143
7.5.2. Implementierung eines Cafeteria-Systems 145
7.5.3. Ausgestaltung der Optionen in Cafeteria-Systemen 148
7.6. Der Einsatz in internen Dienstleistungsbereichen 152
7.6.1. Individualisierung und Flexibilisierung des Sozialleistungsangebots in internen Dienstleistungsbereichen 152
7.6.2. Vorteile eines flexiblen Sozialleistungsangebots 154
7.6.3. Nachteile eines flexiblen Sozialleistungsangebots 160

8. Entgeltsystem für interne Dienstleistungsbereiche 165
8.1. Überblick 165
8.2. Strukturelle Dimensionen eines Entgeltsystems für interne Dienstleistungsbereiche 165
8.2.1. Entgelthöhe 165
8.2.2. Entgelt-Mix 169
8.3. Inhaltliche Dimensionen eines Entgeltsystems für interne Dienstleistungsbereiche 171
8.3.1. Grundentgeltkomponente 171
8.3.1.1. Einführung 171
8.3.1.2. Anforderungsabhängige Teilkomponente des Grundentgelts 172
8.3.1.3. Qualifikationsorientierte Teilkomponente des Grundentgelts 175
8.3.2. Leistungsabhängige Entgeltkomponente 178
8.3.2.1. Einführung 178
8.3.2.2. Individualleistungs- und gruppen- bzw. unternehmensleistungsabhängige Entgeltkomponenten 179
8.3.3. Sozialleistungskomponente 184
8.3.3.1. Einführung 184
8.3.3.2. Individualisierte und flexibilisierte Sozialleistungsvergabe 185

9. Fazit 189

Literaturverzeichnis 197

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1. Aufbau der Arbeit 5
Abbildung 2.1. Entgeltsystem und Anreizsystem 8
Abbildung 2.2. Anforderungen an ein Entgeltsystem 9
Abbildung 2.3. Vierstufiger Ansatz zur Ableitung des zu verwendenden Dienstleistungsbegriffs 11
Abbildung 2.4. Anwendungsbereich 17
Abbildung 3.1. Bedingungen menschlichen Verhaltens 19
Abbildung 3.2. Einfaches Motivationsmodell 21
Abbildung 3.3. Klassifikation von Anreizen 23
Abbildung 3.4. Phasenmodell der Motivation zum Handeln 26
Abbildung 3.5. Input-Outcome-Verhältnisse Individuum (A) und Vergleichsperson (B) 33
Abbildung 3.6. Determinanten der E → P Erwartungen 39
Abbildung 3.7. Determinanten der P → O Erwartungen 39
Abbildung 3.8. Goal-Setting-Theorie 44
Abbildung 4.1. Anforderungen an interne Dienstleistungsbereiche 48
Abbildung 4.2. Vor- und Nachteile der Fremdvergabe intern benötigter Dienstleistungen 53
Abbildung 4.3. Ausgewählte extern beziehbare und intern benötigte Dienstleistungen 54
Abbildung 4.4. MbO-Prozeß 70
Abbildung 4.5. Ausgewählte Eigenschaften und Fähigkeiten des Intrapreneurs 73
Abbildung 4.6. Elemente einer dem internen Unternehmertum förderlichen Kultur 74
Abbildung 4.7. Strukturelle Führungsinstrumente 75
Abbildung 5.1. Grundmethoden der Arbeitsbewertung 82
Abbildung 5.2. Potentielle Vor- und Nachteile der anforderungsorientierten Grundentgeltbestimmung 87
Abbildung 5.3. Gestaltungs- und Administrationserfordernisse im Zusammenhang mit einer qualifikationsorientierten Grundentgeltbestimmung 89
Abbildung 5.4. Potentielle Vor- und Nachteile der qualifikationsorientierten Grundentgeltbestimmung 93
Abbildung 6.1. Einordnung der Leistungsbewertung in ein Begriffssystem 107
Abbildung 6.2. Vorgehensweise zielorientierte Leistungsbeurteilung 122
Abbildung 6.3. Klassifikation leistungsabhängiger Entgeltkomponenten für interne Dienstleistungsbereiche 123

Abbildung 6.4. Formen gruppen- bzw. unternehmensleistungsabhängiger Entgeltkomponenten 125
Abbildung 7.1. Gestaltungsspielraum des Unternehmens bei der Sozialleistungsvergabe 136
Abbildung 7.2. Einfluß der rechtlichen Rahmenbedingungen auf die Sozialleistungsvergabe 139
Abbildung 7.3. Hauptzielsetzungen der Vergabe zusätzlicher Sozialleistungen 141
Abbildung 7.4. Kontinuum der Ausgestaltung des Sozialleistungsangebots 144
Abbildung 7.5. Entscheidungsparameter flexibler Entgeltgestaltung 147
Abbildung 7.6. Mögliche Bestandteile eines Cafeteria-Systems, geordnet nach Sachgruppen 149
Abbildung 7.7. „Leitideen" der Gestaltung eines Sozialleistungsangebots in internen Dienstleistungsbereichen 153
Abbildung 7.8. Sozialleistungsmodell 159
Abbildung 7.9. Herausforderungen an und Einflußbereiche auf das Cafeteria-System 163