

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Arbeit.....	5
2 Abgrenzung der grundlegenden Begriffe	7
2.1 Vergütungssystem.....	7
2.2 Arbeitsleistung.....	14
2.3 Leistungsabhängiges Vergütungssystem.....	18
2.4 Nicht-dispositive Ebene im Innendienst eines Erstversicherungsunternehmens....	19
3 Entlohnung als Anreiz	27
3.1 Vorbemerkung.....	27
3.2 Anreiz und Principal-Agent-Theorie.....	29
3.3 Anreiz und Motivationstheorien.....	35
3.4 Entlohnung als Anreiz in einem Versicherungsunternehmen.....	46
4 Lohnformen in der Praxis	63
4.1 Überblick über die wesentlichen Lohnformen.....	63
4.2 Gestaltungsmerkmale der Lohnform Zeitlohn.....	65
4.3 Diskussion des Zeitlohnes unter dem Aspekt des Leistungsbezuges.....	74
5 Konzeption eines leistungsabhängigen Vergütungssystems	83
5.1 Modelltheoretische Fundierung.....	83
5.2 Primäre Lohndifferenzierung.....	92
5.3 Sekundäre Lohndifferenzierung.....	98
5.3.1 Individuell-variable Komponente.....	100
5.3.2 Kollektiv-variable Komponente.....	106
6 Voraussetzungen für die Implementierung eines leistungsabhängigen Vergütungssystems	120
6.1 Grundvoraussetzungen für die Implementierung.....	120
6.2 Rahmenbedingungen eines leistungsabhängigen Vergütungssystems.....	122
6.2.1 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen.....	125
6.2.1.1 Notwendigkeit eines integrativen Anreizsystems.....	125
6.2.1.2 Bedeutung der Unternehmenskultur.....	127
6.2.1.3 Bedeutung der Aus- und Weiterbildung.....	129
6.2.1.4 Bedeutung technischer und organisatorischer Aspekte.....	130
6.2.2 Vergütungssystem-bezogene Rahmenbedingungen.....	131

6.2.2.1	Vereinbarung von Zielen	132
6.2.2.2	Feststellen des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele	144
6.2.2.3	Konfliktpotential bei Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgesprächen	163
6.2.2.4	Zusammenhang zwischen Zielerreichung und leistungsabhängiger Vergütung	169
6.3	Weitere Aspekte der Implementierung	172
7	Zusammenfassende Schlußbetrachtung	176

Anhang A

Empirische Untersuchung zum Tätigkeitsfeld der Mitarbeiter der nicht-dispositiven Ebene im Innendienst von Erstversicherungsunternehmen.....

A-1	Grundsätzliches zur Untersuchung	181
A-2	Konzeption der Tätigkeitsanalyse.....	186
A-2.1	Methode und Instrument zur Datenerhebung	186
A-2.2	Durchführung und Rücklauf.....	189
A-3	Tätigkeitsanalyse	190
A-3.1	Kategorisierung der Untersuchungsteilnehmer	190
A-3.2	Merkmal Nicht-Dispositivität.....	199
A-3.3	Tätigkeitsanalyse hinsichtlich der Komponenten der Arbeitsleistung.....	200
A-4	Probleme und Grenzen der Untersuchung	206

Anhang B

Fragebogen.....	208
------------------------	------------

Anhang C

Abbildungen.....	218
Literaturverzeichnis.....	224
Autorenverzeichnis.....	247
Stichwortverzeichnis.....	258

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Der Begriff Lohn und seine Bedeutungen.....	9
Abbildung 2: Entlohnungssystem.....	12
Abbildung 3: Unternehmensziel- und tätigkeitsbezogene Definition von Leistung.....	18
Abbildung 4: Tätigkeitsfeld der nicht-dispositiven Ebene hinsichtlich der Komponenten der Arbeitsleistung.....	21
Abbildung 5: Mehrmals täglich ausgeführte Tätigkeiten.....	21
Abbildung 6: Täglich ausgeführte Tätigkeiten.....	22
Abbildung 7: Mehrmals wöchentlich ausgeführte Tätigkeiten.....	22
Abbildung 8: Selten ausgeführte Tätigkeiten.....	23
Abbildung 9: Tätigkeitsfeld der nicht-dispositiven Ebene hinsichtlich der Komponenten der Arbeitsleistung unter Berücksichtigung der Häufigkeit ihrer Ausführung (absolute Darstellung).....	23
Abbildung 10: Schnittstellenpartner bei mehrmals wöchentlich ausgeführten, kommunikativen Tätigkeiten.....	24
Abbildung 11: Schnittstellenpartner bei täglich ausgeführten, kommunikativen Tätigkeiten.....	24
Abbildung 12: Schnittstellenpartner bei selten ausgeführten Tätigkeiten.....	25
Abbildung 13: Klassifikationsschema zum betrieblichen Anreizsystem.....	28
Abbildung 14: Integratives Anreizsystem.....	46
Abbildung 15: Regulationsmißverhältnis in der Versicherungswirtschaft.....	50
Abbildung 16: Beeinflussung des Arbeitnehmers mit Hilfe monetärer Mittel.....	58
Abbildung 17: Lohnformen im Überblick.....	64
Abbildung 18: Bestimmung der absoluten Lohnhöhe.....	71
Abbildung 19: Einflüsse auf die Lohngestaltung.....	73
Abbildung 20: Erwartungsorientierter und erbringungsorientierter Leistungsbezug.....	75
Abbildung 21: Lohn als Grundlage und als Motivation für die Arbeitsleistung.....	82
Abbildung 22: Allgemeines Schadenursachensystem.....	84
Abbildung 23: Vom Schadenursachensystem zum Tarifsysteem.....	85
Abbildung 24: Allgemeines Modell der Leistungsfaktoren.....	88
Abbildung 25: Von den Leistungsfaktoren zum Vergütungssystem.....	88
Abbildung 26: Grundlohn im Rahmen des leistungsabhängigen Vergütungssystems.....	98
Abbildung 27: Individuell-variable Komponente im Rahmen des leistungsabhängigen Vergütungssystems.....	105

Abbildung 28: Bestimmungsgröße der kollektiv-variablen Lohnkomponente im Rahmen des leistungsabhängigen Vergütungssystems	117
Abbildung 29: Mögliche Varianten der kollektiv-variablen Komponente im Rahmen des leistungsabhängigen Vergütungssystems	118
Abbildung 30: Komponenten des leistungsabhängigen Vergütungssystems	119
Abbildung 31: Rahmenbedingungen des leistungsabhängigen Vergütungssystems	124
Abbildung 32: Faktoren zur Erhöhung der Arbeitsleistung	126
Abbildung 33: Identifikation der Partner-Objekt-Kombinationen einer Leistungsdimension	139
Abbildung 34: Identifikation der Vergütungsvariablen einer Leistungsdimension	140
Abbildung 35: Werteskala zur Beurteilung der verhaltensbezogenen Vergütungsvariablen	142
Abbildung 36: Istwert einer verhaltensbezogenen Vergütungsvariablen	150
Abbildung 37: Bestimmung des Zielerreichungsgrades einer Leistungsdimension	151
Abbildung 38: Zielerreichungsgrad einer Arbeitsleistung	152
Abbildung 39: Zusammensetzung der Vergütung in Abhängigkeit des Zielerreichungsgrades	160
Abbildung 40: Auswirkung einer negativen Zielabweichung auf die Höhe der Vergütung	170
Abbildung 41: Auswirkung einer positiven Zielabweichung auf die Höhe der Vergütung	171

Abbildungen Anhang A

Abbildung A-1: Zugehörigkeit zum Innen- oder Außendienst der Mitarbeiter, die mit Studienbeginn Herbst 1998 das Studium zum geprüften Versicherungsfachwirt (IHK) an der Verbindungsstelle München aufgenommen haben	184
Abbildung A-2: Altersstruktur der Innendienstmitarbeiter, die mit Studienbeginn Herbst 1998 das Studium zum geprüften Versicherungsfachwirt (IHK) an der Verbindungsstelle München aufgenommen haben	184
Abbildung A-3: Aufbau des Fragebogens	187
Abbildung A-4: Struktur des Rücklaufs	190
Abbildung A-5: Zugehörigkeit der Untersuchungsteilnehmer zur Vertrags- oder Schadenabteilung	191
Abbildung A-6: Unterscheidung der Untersuchungsteilnehmer nach der Vertriebsform ihres Versicherungsunternehmens	192
Abbildung A-7: Kategorisierung der Untersuchungsteilnehmer	192

Abbildung A- 8: Systematik zum Vergleich der Mittelwerte der unterschiedlichen Kategorien	194
Abbildung A- 9: Vergleich der Kategorien Zwei und Drei	195
Abbildung A-10: Vergleich der Kategorien Eins und Vier	196
Abbildung A-11: Vergleich der Kategorien Zwei und Drei mit Kategorie Eins.....	197
Abbildung A-12: Mittelwerte der Kategorien im Vergleich	198
Abbildung A- 13: Tätigkeitsfeld der nicht-dispositiven Ebene hinsichtlich der Komponenten der Arbeitsleistung.....	201
Abbildung A- 14: Mehrmals täglich ausgeführte Tätigkeiten.....	201
Abbildung A-15: Täglich ausgeführte Tätigkeiten.....	202
Abbildung A-16: Mehrmals wöchentlich ausgeführte Tätigkeiten	202
Abbildung A-17: Selten ausgeführte Tätigkeiten	203
Abbildung A-18: Tätigkeitsfeld der nicht-dispositiven Ebene hinsichtlich der Komponenten der Arbeitsleistung unter Berücksichtigung der Häufigkeit ihrer Ausführung (absolute Darstellung)	203
Abbildung A-19: Schnittstellenpartner bei mehrmals wöchentlich ausgeführten, kommunikativen Tätigkeiten	204
Abbildung A- 20: Schnittstellenpartner bei täglich ausgeführten, kommunikativen Tätigkeiten.....	204
Abbildung A- 21: Schnittstellenpartner bei selten ausgeführten Tätigkeiten	205
 Abbildungen Anhang C	
Abbildung C- 1: Das System der betrieblichen Produktionsfaktoren	218
Abbildung C- 2: Tarifgruppen des privaten Versicherungsgewerbes	218
Abbildung C- 3: Auszug aus der Broschüre „Mitarbeiter-Information“ der KG Allgemeine Leasing als Beispiel für quantitative Ziele im Dienstleistungsbereich.....	219
Abbildung C- 4: Berechnungsschema zur Feststellung des freien Cash Flows	219
Abbildung C- 5: Auszug aus der Mitarbeiter-Information zur Einführung des neuen Zielvereinbarungs- und Gehaltssystems der KG Allgemeine Leasing 1997.....	220
Abbildung C- 6: Auszug aus der Mitarbeiter-Information zur Einführung des neuen Zielvereinbarungs- und Gehaltssystems der KG Allgemeine Leasing 1997.....	220
Abbildung C- 7: Auszug aus der Mitarbeiter-Information zu den Weiterentwicklungen des Zielvereinbarungs- und Gehaltssystems der KG Allgemeine Leasing vom 04. Februar 2000	221
Abbildung C- 8: Konflikte bei der Leistungsbeurteilung	221

Abbildung C- 9: Unterschied zwischen Management und Leadership	222
Abbildung C- 10: Auswirkung einer negativen Zielabweichung auf die Vergütungshöhe	222
Abbildung C- 11: Auswirkung einer positiven Zielabweichung auf die Vergütungshöhe	223