

Alexander Grewe

Implementierung neuer Anreizsysteme

**Grundlagen, Konzept und
Gestaltungsempfehlungen**

2. Auflage

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

VII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DIE BEDEUTUNG NEUER ANREIZSYSTEME IM RAHMEN DER UNTERNEHMUNGSENTWICKLUNG

- 1.1 Zur Notwendigkeit neuer Anreizsysteme im Kontext sich verändernder Herausforderungen an die Unternehmungsführung**
- 1.2 Die Implementierung von Anreizsystemen: Relevanz des Themas und Forschungsstand**
- 1.3 Forschungsmethodisches Vorgehen: Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME

8

2.1 Charakterisierung und Einordnung betrieblicher Anreizsysteme

8

2.1.1 Begriffliche Klärungen und Grundmerkmale von Anreizsystemen

8

2.1.2 Anreizsysteme als Elemente eines strategiegerechten Führungssystems

11

2.2 Grundlagen der Gestaltung neuer betrieblicher Anreizsysteme: Anforderungen und Systematisierung von Gestaltungsdimensionen

13

2.2.1 Generierung von Anforderungen an die Gestaltung von Anreizsystemen

13

2.2.2 Systematisierung der Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen - ein Überblick

16

2.2.2.1 Zur Instrumentaldimension: Möglichkeiten der Zusammensetzung der Anreizinhalte

16

2.2.2.2 Suche nach geeigneten Bemessungsgrundlagen für die Gewährung von Anreizen im Rahmen der Subjektdimension

18

2.2.2.3 Konkretisierung der Zeitdimension: Orientierung des Anreizsystems an Vergangenheits- und Zukunftsgrößen

21

- 2.2.2.4 Die Objektdimension als ebenenbezogene Differenzierung der Anreizgewährung

2.3 Charakteristika der Implementierung und Einordnung von Anreizsystemen als Objektbereich

- 2.3.1 Standortbestimmung und Abgrenzung der Implementierung
 - 2.3.1.1 Der Stellenwert der Implementierungsthematik in Forschung und Praxis
 - 2.3.1.2 Zum Begriffsverständnis von Implementierung und Implementierungsmanagement
 - 2.3.1.3 Einordnung der Implementierung im Spektrum des Veränderungsmanagement
- 2.3.2 Charakteristika von Implementierungsprozessen: Ziele, Strategien und der Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz
 - 2.3.2.1 Das Spannungsfeld sozialer und ökonomischer Ziele
 - 2.3.2.2 Kontext- und Konzeptorientierung als Grundprinzipien der Koordination in Implementierungsprozessen
 - 2.3.2.3 Die Mitarbeiterakzeptanz als wesentlicher Erfolgsfaktor: Akzeptanzfaktoren und Implementierungsstrategien
- 2.3.3 Bestimmung implementierungsbezogener Besonderheiten betrieblicher Anreizsysteme
 - 2.3.3.1 Anreizsysteme als Objektbereich der Implementierung
 - 2.3.3.2 Die Bedeutung eines partizipativen Vorgehens im Implementierungsprozeß betrieblicher Anreizsysteme

2.4 Genese einer allgemeinen Basiskonzeption zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme

- 2.4.1 Funktionen der Implementierungskonzeption aus wissenschaftsmethodologischer Sicht
- 2.4.2 Das Projektmanagement als Implementierungsansatz: Charakteristika und Ableitung eines anreizsystembezogenen Phasenmodells
 - 2.4.2.1 Begriffliche Bestimmung und Dimensionen des Projektmanagement als Ansatz der Implementierung
 - 2.4.2.2 Das phasenorientierte Projektmanagement: Bedeutung und Deduktion eines Phasenmodells für Anreizsystemprojekte
- 2.4.3 Die allgemeine Implementierungskonzeption im Überblick

KONZEPT ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME: IMPLEMENTIERUNGSMANAGEMENT, PHASEN, PROJEKTINFORMATION UND -CONTROLLING

3.1	Konturen eines phasenübergreifenden Implementierungsmanagement in Anreizsystemprojekten	54
3.1.1	Die Implementierungsplanung als Grundlage eines Anreizsystemprojektes	54
3.1.1.1	Problembeschreibung und Zielsetzung als Ausgangspunkt	54
3.1.1.2	Planungsbereiche und Instrumente der Implementierungsplanung	58
3.1.2	Organisatorische Aspekte des Implementierungsmanagement	63
3.1.2.1	Aufbauorganisatorische Alternativen für Anreizsystemprojekte	63
3.1.2.2	Zusammensetzung des Projektteams und die Auswahl eines Projektleiters	67
3.1.3	Führung als Verhaltensbeeinflussung zur Realisation der Projektziele	70
3.1.3.1	Führungssituation und -aufgaben im Rahmen des Implementierungsmanagement neuer Anreizsysteme	70
3.1.3.2	Management by Objectives und die Wahl eines geeigneten Führungsstils als erfolgsbestimmende Instrumente der Personalführung in Projekten	72
3.2	Kennzeichnung der Projektphasen der Implementierungskonzeption: Situationsanalyse, Anreizkonzeptentwicklung, Einführung und Systemüberprüfung	76
3.2.1	Situationsanalyse: Darstellung wesentlicher Untersuchungsfelder und Ableitung eines anreizsystembezogenen Analyserasters	76
3.2.1.1	Zur Bedeutung der Situationsanalyse für die Implementierung neuer Anreizsysteme	76
3.2.1.2	Charakterisierung wesentlicher Untersuchungsfelder der Situationsanalyse	77
3.2.1.2.1	Analyse der Unternehmungskultur als interne Situationsvariable	77
3.2.1.2.2	Analyse des bestehenden Anreizsystems der Unternehmung	82
3.2.1.2.3	Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen	84
3.2.1.2.4	Beschreibung weiterer Situationsvariablen und Einordnung in ein anreizsystembezogenes Analyseraster	87
3.2.1.3	Mitarbeiterbefragungen als partizipatives Instrument der Situationsanalyse	92
3.2.2	Ansatzpunkte der Anreizkonzeptentwicklung: Entwicklung eines heuristischen Handlungsrahmens	95

- 3.2.2.1 Zur Problematik theoretisch fundierter Empfehlungen für eine Anreizkonzeptentwicklung: Das Dilemma zwischen Allgemeingültigkeit und Spezifität
- 3.2.2.2 Anhaltspunkte zur ablaufbezogenen Gestaltung der Konzeptentwicklung
- 3.2.2.3 Heuristischer Handlungsrahmen zur Anreizkonzeptentwicklung im Überblick
- 3.2.3 Umsetzung des neuen Anreizsystems in der Einführungsphase: Grundlegende Aspekte sowie konzept- und kontextorientierte Strategien
 - 3.2.3.1 Abschluß einer Betriebsvereinbarung als Startpunkt der Einführungsphase
 - 3.2.3.2 Konzeptorientierte Strategien der Einführung neuer Anreizsysteme
 - 3.2.3.3 Kontextorientierte Strategien in der Einführungsphase
- 3.2.4 Die Systemüberprüfung als permanente Evaluierung des implementierten Anreizsystems
 - 3.2.4.1 Zielsetzung, Aufgaben und zeitlicher Horizont der Systemüberprüfung
 - 3.2.4.2 Ökonomische und sozialpsychologische Überprüfungsbereiche einer Evaluierung
- 3.3 **Ansatzpunkte der Projektinformation für eine wirksame Projektunterstützung**
 - 3.3.1 Informationsaktivitäten in Anreizsystemprojekten: Bedeutung, Ziele und phasenspezifische Aufgabenbereiche
 - 3.3.2 Kommunikation, Berichtswesen und Dokumentation als Bestandteile der Projektinformation
 - 3.3.3 Darstellung sowie Evaluation ausgewählter Instrumente zur Information der betroffenen Mitarbeiter unter Effizienz- und Effektivitätskriterien
- 3.4 **Projektcontrolling als Erfolgsfaktor der Projektrealisierung: Grundlagen und Unterstützungsmöglichkeiten im Projektverlauf**
 - 3.4.1 Grundlagen eines Projektcontrolling für Anreizsystemprojekte: Begriffliche Abgrenzung, Ziele und Aufbau
 - 3.4.2 Ansatzpunkte eines Projektcontrolling im Rahmen des phasenübergreifenden Implementierungsmanagement
 - 3.4.3 Kontroll- und Informationsaufgaben in Anreizsystemprojekten
 - 3.4.4 Aufgabenfelder und Unterstützungsmöglichkeiten eines projektbezogenen Controlling in den Projektphasen
- 3.5 **Zusammenfassender Überblick zu den Inhalten der Implementierungskonzeption**

4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME AUF DER BASIS VON EXPERTEN-GESPRÄCHEN	144
4.1	Charakterisierung der empirischen Untersuchung: Zielsetzung und Vorgehensweise	144
4.1.1	Hypothesenüberprüfung als Grundlage einer anwendungsorientierten Wissenschaft: Ziel und Methodik der empirischen Analyse	144
4.1.2	Überlegungen zur Selektion der Erhebungsmethode	144
4.1.3	Auswahl der Respondenten sowie Inhalte und Ablauf der Interviews	145
4.2	Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme	147
4.2.1	Befragungsergebnisse aus dem allgemeinen Teil der Interviews	147
4.2.2	Interviewergebnisse zum phasenübergreifenden Implementierungsmanagement	149
4.2.3	Resultate der Expertengespräche zu den Projektphasen	152
4.2.3.1	Empirische Untersuchungsergebnisse zu den Bereichen Situationsanalyse und Mitarbeiterbefragungen	152
4.2.3.2	Resultate der Expertenbefragung zur Phase der Anreizkonzeptentwicklung	153
4.2.3.3	Empirische Ergebnisse zur Einführungsphase in Anreizsystemprojekten	155
4.2.3.4	Zur empirischen Relevanz der Systemüberprüfung im Implementierungsprozeß	157
4.2.4	Praxiseinschätzungen zu den Bereichen Projektinformation und Projektcontrolling	157
4.3	Situationsspezifisch der Expertengespräche und Erkenntnisgewinn aus den Untersuchungsergebnissen	158
5	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME VOR DEM HINTERGRUND DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	160
5.1	Situatives Interpretationserfordernis der Gestaltungsempfehlungen	160
5.2	Gestaltungshinweise für ein übergeordnetes Implementierungsmanagement in Anreizsystemprojekten	160

- 5.2.1 Die Notwendigkeit zur strategischen Ausrichtung von Anreizsystemen: Problemsondierung und die Festlegung eines Vergütungs-Leitbildes zu Projektbeginn
 - 5.2.2 Relevanz und Detaillierungsgrad der Planungsbereiche eines Implementierungsmanagement
 - 5.2.3 Die Zusammensetzung der Projektgruppe: Zur Rolle externer Berater und die Mitarbeit des Betriebsrates
 - 5.2.4 Der Stellenwert von Zielvereinbarungen und die Notwendigkeit eines situativen Führungsstils
 - 5.2.5 Checkliste als Orientierungshilfe für ein phasenübergreifendes Implementierungsmanagement
- 5.3 Gestaltungshinweise für die Implementierungsphasen**
- 5.3.1 Schwerpunkte einer Situationsanalyse und die Relevanz von Mitarbeiterbefragungen
 - 5.3.2 Gestaltungsempfehlungen zur Anreizkonzeptentwicklung: Bewertungskriterien und Vorgehensweise im Entwicklungsprozeß
 - 5.3.3 Empfehlungen zur bereichs- und stufenweisen Einführung neuer Anreizsysteme sowie zu flankierenden Qualifikations- und Motivationsmaßnahmen
 - 5.3.4 Bewertung der Systemüberprüfung zur Evaluierung der Erfolgswirksamkeit des neuen Anreizsystems
 - 5.3.5 Checkliste für die Projektphasen der Implementierung
- 5.4 Empfehlungen zu projektbegleitenden Informations- und Controllingaktivitäten**
- 5.4.1 Projektinformation als Erfolgsfaktor erfolgreicher Projektarbeit und Ansätze eines Projektcontrolling
 - 5.4.2 Checkliste zu den implementierungsbegleitenden Bereichen der Projektinformation und des Projektcontrolling
- 6 THESENARTIGE ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN ERGEBNISSE DER ARBEIT SOWIE AUSBLICK**

LITERATURVERZEICHNIS

ANHANGVERZEICHNIS