

**Alexander Grewe**

# Implementierung neuer Anreizsysteme

Grundlagen, Konzept und  
Gestaltungsempfehlungen

## Inhaltsverzeichnis

Seite

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

VIII

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

X

<b>1 DIE BEDEUTUNG NEUER ANREIZSYSTEME IM RAHMEN DER UNTERNEHMUNGSENTWICKLUNG</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Zur Notwendigkeit neuer Anreizsysteme im Kontext sich verändernder Herausforderungen an die Unternehmensführung</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Die Implementierung von Anreizsystemen: Relevanz des Themas und Forschungsstand</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Forschungsmethodisches Vorgehen: Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b>	<b>6</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN DER IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Charakterisierung und Einordnung betrieblicher Anreizsysteme</b>	<b>9</b>
2.1.1 Begriffliche Klärungen und Grundmerkmale von Anreizsystemen	9
2.1.2 Anreizsysteme als Elemente eines strategiegerechten Führungssystems	13
<b>2.2 Grundlagen der Gestaltung neuer betrieblicher Anreizsysteme: Anforderungen und Systematisierung von Gestaltungsdimensionen</b>	<b>15</b>
2.2.1 Generierung von Anforderungen an die Gestaltung von Anreizsystemen	15
2.2.2 Systematisierung der Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen - ein Überblick	18
2.2.2.1 Zur Instrumentaldimension: Möglichkeiten der Zusammensetzung der Anreizinhalte	18

2.2.2.2	Suche nach geeigneten Bemessungsgrundlagen für die Gewährung von Anreizen im Rahmen der Subjektdimension	21
2.2.2.3	Konkretisierung der Zeitdimension: Orientierung des Anreizsystems an Vergangenheits- und Zukunftsgrößen	24
2.2.2.4	Die Objektdimension als ebenenbezogene Differenzierung der Anreizgewährung	26
<b>2.3</b>	<b>Charakteristika der Implementierung und Einordnung von Anreizsystemen als Objektbereich</b>	<b>29</b>
2.3.1	Standortbestimmung und Abgrenzung der Implementierung	29
2.3.1.1	Der Stellenwert der Implementierungsthematik in Forschung und Praxis	29
2.3.1.2	Zum Begriffsverständnis von Implementierung und Implementierungsmanagement	31
2.3.1.3	Einordnung der Implementierung im Spektrum des Veränderungsmanagement	33
2.3.2	Charakteristika von Implementierungsprozessen: Ziele, Strategien und der Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz	36
2.3.2.1	Das Spannungsfeld sozialer und ökonomischer Ziele	36
2.3.2.2	Kontext- und Konzeptorientierung als Grundprinzipien der Koordination in Implementierungsprozessen	37
2.3.2.3	Die Mitarbeiterakzeptanz als wesentlicher Erfolgsfaktor: Akzeptanzfaktoren und Implementierungsstrategien	40
2.3.3	Bestimmung implementierungsbezogener Besonderheiten betrieblicher Anreizsysteme	44
2.3.3.1	Anreizsysteme als Objektbereich der Implementierung	44
2.3.3.2	Die Bedeutung eines partizipativen Vorgehens im Implementierungsprozeß betrieblicher Anreizsysteme	46
<b>2.4</b>	<b>Genese einer allgemeinen Basiskonzeption zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme</b>	<b>50</b>
2.4.1	Funktionen der Implementierungskonzeption aus wissenschaftsmethodologischer Sicht	50

2.4.2	Das Projektmanagement als Implementierungsansatz: Charakteristika und Ableitung eines anreizsystem- bezogenen Phasenmodells	51
2.4.2.1	Begriffliche Bestimmung und Dimensionen des Projektmanagement als Ansatz der Implemen- tierung	51
2.4.2.2	Das phasenorientierte Projektmanagement: Bedeutung und Deduktion eines Phasenmodells für Anreizsystemprojekte	54
2.4.3	Die allgemeine Implementierungskonzeption im Überblick	59

### **3 KONZEPT ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME: IMPLEMENTIERUNGSMANAGEMENT, PHASEN, PROJEKTINFORMATION UND -CONTROLLING** 63

3.1	Konturen eines phasenübergreifenden Implementierungs- management in Anreizsystemprojekten	63
3.1.1	Die Implementierungsplanung als Grundlage eines Anreiz- systemprojektes	63
3.1.1.1	Problembeschreibung und Zielsetzung als Ausgangspunkt	63
3.1.1.2	Planungsbereiche und Instrumente der Implemen- tierungsplanung	68
3.1.2	Organisatorische Aspekte des Implementierungs- management	74
3.1.2.1	Aufbauorganisatorische Alternativen für Anreiz- systemprojekte	74
3.1.2.2	Zusammensetzung des Projektteams und die Aus- wahl eines Projektleiters	79
3.1.3	Führung als Verhaltensbeeinflussung zur Realisation der Projektziele	83
3.1.3.1	Führungssituation und -aufgaben im Rahmen des Implementierungsmanagement neuer Anreiz- systeme	83
3.1.3.2	Management by Objectives und die Wahl eines geeigneten Führungsstils als erfolgsbestimmende Instrumente der Personalführung in Projekten	85

<b>3.2 Kennzeichnung der Projektphasen der Implementierungskonzeption: Situationsanalyse, Anreizkonzeptentwicklung, Einführung und Systemüberprüfung</b>	<b>89</b>
3.2.1 Situationsanalyse: Darstellung wesentlicher Untersuchungsfelder und Ableitung eines anreizsystembezogenen Analyserasters	89
3.2.1.1 Zur Bedeutung der Situationsanalyse für die Implementierung neuer Anreizsysteme	89
3.2.1.2 Charakterisierung wesentlicher Untersuchungsfelder der Situationsanalyse	91
3.2.1.2.1 Analyse der Unternehmungskultur als interne Situationsvariable	91
3.2.1.2.2 Analyse des bestehenden Anreizsystems der Unternehmung	96
3.2.1.2.3 Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen	91
3.2.1.2.4 Beschreibung weiterer Situationsvariablen und Einordnung in ein anreizsystembezogenes Analyseraster	101
3.2.1.3 Mitarbeiterbefragungen als partizipatives Instrument der Situationsanalyse	101
3.2.2 Ansatzpunkte der Anreizkonzeptentwicklung: Entwicklung eines heuristischen Handlungsrahmens	111
3.2.2.1 Zur Problematik theoretisch fundierter Empfehlungen für eine Anreizkonzeptentwicklung: Das Dilemma zwischen Allgemeingültigkeit und Spezifität	111
3.2.2.2 Anhaltspunkte zur ablaufbezogenen Gestaltung der Konzeptentwicklung	111
3.2.2.3 Heuristischer Handlungsrahmen zur Anreizkonzeptentwicklung im Überblick	111
3.2.3 Umsetzung des neuen Anreizsystems in der Einführungsphase: Grundlegende Aspekte sowie konzept- und kontextorientierte Strategien	121
3.2.3.1 Abschluß einer Betriebsvereinbarung als Startpunkt der Einführungsphase	121
3.2.3.2 Konzeptorientierte Strategien der Einführung neuer Anreizsysteme	121
3.2.3.3 Kontextorientierte Strategien in der Einführungsphase	121
3.2.4 Die Systemüberprüfung als permanente Evaluierung des implementierten Anreizsystems	131

- 3.2.4.1 Zielsetzung, Aufgaben und zeitlicher Horizont der Systemüberprüfung 133
- 3.2.4.2 Ökonomische und sozialpsychologische Überprüfungsbereiche einer Evaluierung 136

### **3.3 Ansatzpunkte der Projektinformation für eine wirksame Projektunterstützung 141**

- 3.3.1 Informationsaktivitäten in Anreizsystemprojekten: Bedeutung, Ziele und phasenspezifische Aufgabengebiete 141
- 3.3.2 Kommunikation, Berichtswesen und Dokumentation als Bestandteile der Projektinformation 145
- 3.3.3 Darstellung sowie Evaluation ausgewählter Instrumente zur Information der betroffenen Mitarbeiter unter Effizienz- und Effektivitätskriterien 148

### **3.4 Projektcontrolling als Erfolgsfaktor der Projektrealisierung: Grundlagen und Unterstützungsmöglichkeiten im Projektverlauf 153**

- 3.4.1 Grundlagen eines Projektcontrolling für Anreizsystemprojekte: Begriffliche Abgrenzung, Ziele und Aufbau 153
- 3.4.2 Ansatzpunkte eines Projektcontrolling im Rahmen des phasenübergreifenden Implementierungsmanagement 155
- 3.4.3 Kontroll- und Informationsaufgaben in Anreizsystemprojekten 156
- 3.4.4 Aufgabenfelder und Unterstützungsmöglichkeiten eines projektbezogenen Controlling in den Projektphasen 157

### **3.5 Zusammenfassender Überblick zu den Inhalten der Implementierungskonzeption 161**

## **4 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME AUF DER BASIS VON EXPERTENGESPRÄCHEN 165**

### **4.1 Charakterisierung der empirischen Untersuchung: Zielsetzung und Vorgehensweise 165**

- 4.1.1 Hypothesenüberprüfung als Grundlage einer anwendungsorientierten Wissenschaft: Ziel und Methodik der empirischen Analyse 165
- 4.1.2 Überlegungen zur Selektion der Erhebungsmethode 166

4.1.3	Auswahl der Respondenten sowie Inhalte und Ablauf der Interviews	167
<b>4.2</b>	<b>Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme</b>	<b>168</b>
4.2.1	Befragungsergebnisse aus dem allgemeinen Teil der Interviews	168
4.2.2	Interviewergebnisse zum phasenübergreifenden Implementierungsmanagement	171
4.2.3	Resultate der Expertengespräche zu den Projektphasen	172
4.2.3.1	Empirische Untersuchungsergebnisse zu den Bereichen Situationsanalyse und Mitarbeiterbefragungen	172
4.2.3.2	Resultate der Expertenbefragung zur Phase der Anreizkonzeptentwicklung	172
4.2.3.3	Empirische Ergebnisse zur Einführungsphase in Anreizsystemprojekten	172
4.2.3.4	Zur empirischen Relevanz der Systemüberprüfung im Implementierungsprozeß	18
4.2.4	Praxiseinschätzungen zu den Bereichen Projektinformation und Projektcontrolling	18
<b>4.3</b>	<b>Situationsspezifik der Expertengespräche und Erkenntnisgewinn aus den Untersuchungsergebnissen</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME VOR DEM HINTERGRUND DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE</b>	<b>18</b>
5.1	Situatives Interpretationserfordernis der Gestaltungsempfehlungen	18
5.2	Gestaltungshinweise für ein übergeordnetes Implementierungsmanagement in Anreizsystemprojekten	18
5.2.1	Die Notwendigkeit zur strategischen Ausrichtung von Anreizsystemen: Problemsondierung und die Festlegung eines Vergütungs-Leitbildes zu Projektbeginn	18
5.2.2	Relevanz und Detaillierungsgrad der Planungsbereiche eines Implementierungsmanagement	18
5.2.3	Die Zusammensetzung der Projektgruppe: Zur Rolle externer Berater und die Mitarbeit des Betriebsrates	18

5.2.4	Der Stellenwert von Zielvereinbarungen und die Notwendigkeit eines situativen Führungsstils	189
5.2.5	Checkliste als Orientierungshilfe für ein phasenübergreifendes Implementierungsmanagement	191
<b>5.3</b>	<b>Gestaltungshinweise für die Implementierungsphasen</b>	<b>193</b>
5.3.1	Schwerpunkte einer Situationsanalyse und die Relevanz von Mitarbeiterbefragungen	193
5.3.2	Gestaltungsempfehlungen zur Anreizkonzeptentwicklung: Bewertungskriterien und Vorgehensweise im Entwicklungsprozeß	195
5.3.3	Empfehlungen zur bereichs- und stufenweisen Einführung neuer Anreizsysteme sowie zu flankierenden Qualifikations- und Motivationsmaßnahmen	198
5.3.4	Bewertung der Systemüberprüfung zur Evaluierung der Erfolgswirksamkeit des neuen Anreizsystems	201
5.3.5	Checkliste für die Projektphasen der Implementierung	203
<b>5.4</b>	<b>Empfehlungen zu projektbegleitenden Informations- und Controllingaktivitäten</b>	<b>204</b>
5.4.1	Projektinformation als Erfolgsfaktor erfolgreicher Projektarbeit und Ansätze eines Projektcontrolling	204
5.4.2	Checkliste zu den implementierungsbegleitenden Bereichen der Projektinformation und des Projektcontrolling	209
<b>6</b>	<b>THESENARTIGE ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN ERGEBNISSE DER ARBEIT SOWIE AUSBLICK</b>	<b>211</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>217</b>
	<b>ANHANGVERZEICHNIS</b>	<b>A 0</b>