

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	1
Vorwort	3
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	10
Abkürzungsverzeichnis	11
A Einführung	12
1 Ausgangslage und Problemstellung	12
2 Das Grundmodell der Principal-Agenten-Theorie als theoretischer Ausgangspunkt der Arbeit	14
3 Aufbau der Arbeit	23
B Terminologische, konzeptionelle und systematische Grundlagen von Anreizsystemen	26
1 Begriffsdefinition von Anreizsystemen	26
2 Motivationspsychologische Grundlagen	29
2.1 Determinanten menschlichen Verhaltens	29
2.2 Aspekte der Person – Bedürfnisse und Motive	31
2.3 Aspekte der Situation – Anreize und ihre Wahrnehmung	33
2.4 Motivation	34
2.5 Handeln und Leistung	35
2.6 Arbeitszufriedenheit	36
3 Effektivität und Effizienz als Maßgrößen der Wirksamkeit von Anreizsystemen	37
3.1 Definition organisatorischer Effektivität und Effizienz	38
3.2 Effektivitäts- und Effizienzbegriffe im Kontext von Anreizsystemen	39
3.3 Zum Nachweis der Effektivität und Effizienz von Anreizsystemen	47
4 Handlungsstrukturelle Verortung von Anreizsystemen	50
4.1 Einordnung von Anreizsystemen als Instrument der Personalverhaltensbeeinflussung	50
4.2 Anwendung des Handlungsstrukturmodells auf Anreizsysteme	54
4.3 Ziele von Anreizsystemen	57
4.4 Rahmenbedingungen von Anreizsystemen	62
4.5 Gestaltungselemente von Anreizsystemen	69
4.6 Wirkungen von Anreizsystemen	80

C	Das Kossbielsche Effizienzmodell und dessen ökonomische Fundierung	87
1	Einführung	87
2	Bedingungen für die Effizienz von Anreizsystemen	87
2.1	Systemimmanente Bedingungen	88
2.2	Systemtranszendente Bedingungen	91
3	Das Kossbielsche Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen	94
4	Ökonomische Fundierung des Kossbielschen Modells	98
4.1	Überführung des Kossbielschen Modells in das Grundmodell der Principal-Agenten-Theorie	99
4.2	Ökonomische Fundierung einzelner Effizienzbedingungen	105
5	Zusammenfassung	115
D	Erweiterungen des Kossbielschen Effizienzansatzes mittels des Rubikon-Modells der Handlungsphasen	116
1	Strukturierung der Erweiterungsansätze	116
1.1	Ansatzpunkte für die Erweiterung des Kossbielschen Modells	116
1.2	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	119
1.3	Einflussmöglichkeiten eines Anreizsystems auf das Aktivitätsniveau der Mitarbeiter	124
2	Konkretisierung des Modells hinsichtlich der Entstehung von Motivation	127
2.1	Vorüberlegungen	127
2.2	Inhaltstheorien der Motivation als theoretische Grundlage der Modellkonkretisierungen	128
2.3	Der Beitrag von Konzepten der intrinsischen Motivation für die Modellkonkretisierungen	130
2.4	Ein Ansatz der Leistungsmotivationstheorie als theoretische Grundlage der Modellkonkretisierungen	141
2.5	Präzisierung des Anreiz-Bedürfnis-Zusammenhangs	150
3	Ergänzung des Modells zur Förderung der Volition	165
3.1	Die Theorie der Zielsetzung als Grundlage der Modellerweiterung	165
3.2	Der Kriteriums-Vornahme-Zusammenhang	172
4	Ergänzung des Modells zur Aufrechterhaltung der Motivation	176
4.1	Bewertung von Handlungsergebnissen und -folgen in der postaktionalen Motivationsphase	176
4.2	Die Handlungs-Kriteriums-Bewertung	182
4.3	Die Kriteriums-Anreiz-Bewertung	183
5	Zusammenfassung	186

E	Empirische Ergebnisse zum erweiterten Kossbielschen Effizienzansatz für Anreizsysteme	193
1	Grundlagen der Untersuchung und verwendete Daten	194
1.1	Das Befragungsinstrument "myworkplace" als Grundlage der Untersuchung	194
1.2	Verwendete Daten	202
1.3	Grenzen der Untersuchung	203
2	Relevanz ausgewählter Effizienzbedingungen	205
2.1	Vorgehen	205
2.2	Thematische Abdeckung der Effizienzbedingungen im "myworkplace"-Fragebogen	206
2.3	Ergebnisse zur Relevanz der Effizienzbedingungen	207
3	Hinweise zur allgemeinen und motivspezifischen Wirksamkeit von Anreizen	211
3.1	Vorgehen bei der Bestimmung der Wirksamkeit von Anreizen	211
3.2	Zur allgemeinen Wirksamkeit von Anreizen	216
3.3	Zur Wirksamkeit von Anreizen für Leistungsmotivierte	218
3.4	Zur Wirksamkeit von Anreizen für Machtmotivierte	223
3.5	Zur Wirksamkeit von Anreizen für Anschlussmotivierte	226
3.6	Zur Wirksamkeit von Anreizen für sonstig Motivierte	230
3.7	Zusammenfassung	233
F	Fazit	237
G	Anhang	242
H	Literaturverzeichnis	256

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit	24
Abb. 2:	Definition Anreizsystem	27
Abb. 3:	Determinanten menschlichen Verhaltens	29
Abb. 4:	Schema der Beziehung von Effektivität und Effizienz	47
Abb. 5:	Einordnung von Anreizsystemen als Instrument der Personalwirtschaft	53
Abb. 6:	Handlungsstrukturmodell	55
Abb. 7:	Bezugsrahmen für Anreizsysteme	56
Abb. 8:	"Anreizsystemportfolio" zur Abbildung der Formalziele	62
Abb. 9:	Wesentliche Rahmenbedingungen von Anreizsystemen	63
Abb. 10:	Gestaltungselemente eines Anreizsystems	70
Abb. 11:	Klassifizierung der Anreizarten – Anreizkategorien	77
Abb. 12:	Zusammenhang Anreizsystem und unterstützende Instrumente	79
Abb. 13:	Einschätzung praktizierter Anreizsysteme	85
Abb. 14:	Bedingungen für die Effizienz von Anreizsystemen	88
Abb. 15:	Das Kossbielsche Modell zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen	98
Abb. 16:	Ansatzpunkte für Erweiterungen des Kossbielschen Modells	117
Abb. 17:	Das Rubikon-Modell als Strukturierungsrahmen zur Berücksichtigung des gesamten Handlungsablaufs	119
Abb. 18:	Berührungspunkte zwischen Mitarbeiter und Anreizsystem	125
Abb. 19:	Schema zur Erklärung des Nutzenbeitrags von Anreizen	148
Abb. 20:	Grundzüge der Theorie der Zielsetzung	166
Abb. 21:	Wirkungen von Zielsetzungen und Feedback	171
Abb. 22:	Effizienzbedingungen des erweiterten Modells zur Beurteilung der Effizienz von Anreizsystemen	187
Abb. 23:	Schematische Eingruppierung von Effizienzbedingungen in das "Anreizsystemportfolio"	191
Abb. 24:	Struktur der Fragen des Befragungsinstruments "myworkplace"	196
Abb. 25:	Zuordnung der berücksichtigten "myworkplace"-Fragen	200
Abb. 26:	Abdeckung der Effizienzbedingungen durch "myworkplace"-Fragen	207
Abb. 27:	Relevanz einzelner Effizienzbedingungen	208
Abb. 28:	Einschätzung der allgemeinen Wichtigkeit von Anreizen	216
Abb. 29:	Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen in Abhängigkeit der Ausprägung des Leistungsmotivs	219
Abb. 30:	Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen für Leistungsmotivprofile	221
Abb. 31:	Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen in Abhängigkeit der Ausprägung des Machtmotivs	224

Abb. 32: Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen für Machtmotivprofile.....	225
Abb. 33: Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen in Abhängigkeit der Ausprägung des Anschlussmotivs.....	227
Abb. 34: Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen für Anschlussmotivprofile.....	228
Abb. 35: Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen in Abhängigkeit der Ausprägung der Sonstigen Motive.....	231
Abb. 36: Einschätzungen zur Wichtigkeit von Anreizen für "sonstige Motivprofile".....	232

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Ökonomische Ansätze zur Fundierung einzelner Effizienzbedingungen.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabelle 2: Abgrenzungen intrinsischer und extrinsischer Motivation.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabelle 3: Anreize im betrieblichen Kontext</i>	<i>139</i>
<i>Tabelle 4: Motivspezifische Relevanz der Bedeutungen von Anreizen.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabelle 5: Wirksam vermittelte Bedeutungen durch ausgewählte Anreizarten.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabelle 6: Zusammenfassung der Hypothesen zum Nutzenbeitrag von Anreizen.....</i>	<i>218</i>
<i>Tabelle 7: Ergebnisse der Überprüfung der Hypothesen zur motivspezifischen Wirksamkeit von Anreizen.....</i>	<i>234</i>