

Inhaltsverzeichnis

Seite

ABBILDUNGSVERZEICHNIS**VII****ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

DIE BEDEUTUNG NEUER ANREIZSYSTEME IM RAHMEN DER UNTERNEHMUNGSENTWICKLUNG	1
1.1 Zur Notwendigkeit neuer Anreizsysteme im Kontext sich verändernder Herausforderungen an die Unternehmungsführung	1
1.2 Die Implementierung von Anreizsystemen: Relevanz des Themas und Forschungsstand	2
1.3 Forschungsmethodisches Vorgehen: Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	5
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	15
2.2.2.1 Zur Instrumentaldimension: Möglichkeiten der Zusammensetzung der Anreizinhalte	15
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	20

2.2.2.4	Die Objektdimension als ebenenbezogene Differenzierung der Anreizgewährung	22
2.3	Charakteristika der Implementierung und Einordnung von Anreizsystemen als Objektbereich	25
2.3.1	Standortbestimmung und Abgrenzung der Implementierung	25
2.3.1.1	Der Stellenwert der Implementierungsthematik in Forschung und Praxis	25
2.3.1.2	Zum Begriffsverständnis von Implementierung und Implementierungsmanagement	27
2.3.1.3	Einordnung der Implementierung im Spektrum des Veränderungsmanagement	28
2.3.2	Charakteristika von Implementierungsprozessen: Ziele, Strategien und der Erfolgsfaktor Mitarbeiterakzeptanz	30
2.3.2.1	Das Spannungsfeld sozialer und ökonomischer Ziele	30
2.3.2.2	Kontext- und Konzeptorientierung als Grundprinzipien der Koordination in Implementierungsprozessen	31
2.3.2.3	Die Mitarbeiterakzeptanz als wesentlicher Erfolgsfaktor: Akzeptanzfaktoren und Implementierungsstrategien	34
2.3.3	Bestimmung implementierungsbezogener Besonderheiten betrieblicher Anreizsysteme	37
2.3.3.1	Anreizsysteme als Objektbereich der Implementierung	37
2.3.3.2	Die Bedeutung eines partizipativen Vorgehens im Implementierungsprozeß betrieblicher Anreizsysteme	39
2.4	Genese einer allgemeinen Basiskonzeption zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme	42
2.4.1	Funktionen der Implementierungskonzeption aus wissenschaftsmethodologischer Sicht	42
2.4.2	Das Projektmanagement als Implementierungsansatz: Charakteristika und Ableitung eines anreizsystembezogenen Phasenmodells	43
2.4.2.1	Begriffliche Bestimmung und Dimensionen des Projektmanagement als Ansatz der Implementierung	43
2.4.2.2	Das phasenorientierte Projektmanagement: Bedeutung und Deduktion eines Phasenmodells für Anreizsystemprojekte	46
2.4.3	Die allgemeine Implementierungskonzeption im Überblick	50
3	KONZEPT ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME: IMPLEMENTIERUNGSMANAGEMENT, PHASEN, PROJEKTINFORMATION UND -CONTROLLING	53

3.1	Konturen eines phasenübergreifenden Implementierungsmanagement in Anreizsystemprojekten	53
3.1.1	Die Implementierungsplanung als Grundlage eines Anreizsystemprojektes	53
3.1.1.1	Problembeschreibung und Zielsetzung als Ausgangspunkt	53
3.1.1.2	Planungsbereiche und Instrumente der Implementierungsplanung	57
3.1.2	Organisatorische Aspekte des Implementierungsmanagement	62
3.1.2.1	Aufbauorganisatorische Alternativen für Anreizsystemprojekte	62
3.1.2.2	Zusammensetzung des Projektteams und die Auswahl eines Projektleiters	66
3.1.3	Führung als Verhaltensbeeinflussung zur Realisation der Projektziele	69
3.1.3.1	Führungssituation und -aufgaben im Rahmen des Implementierungsmanagement neuer Anreizsysteme	69
3.1.3.2	Management by Objectives und die Wahl eines geeigneten Führungsstils als erfolgsbestimmende Instrumente der Personalführung in Projekten	70
3.2	Kennzeichnung der Projektphasen der Implementierungskonzeption: Situationsanalyse, Anreizkonzeptentwicklung, Einführung und Systemüberprüfung	74
3.2.1	Situationsanalyse: Darstellung wesentlicher Untersuchungsfelder und Ableitung eines anreizsystembezogenen Analyserasters	74
3.2.1.1	Zur Bedeutung der Situationsanalyse für die Implementierung neuer Anreizsysteme	74
3.2.1.2	Charakterisierung wesentlicher Untersuchungsfelder der Situationsanalyse	76
3.2.1.2.1	Analyse der Unternehmungskultur als interne Situationsvariable	76
3.2.1.2.2	Analyse des bestehenden Anreizsystems der Unternehmung	80
3.2.1.2.3	Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen	82
3.2.1.2.4	Beschreibung weiterer Situationsvariablen und Einordnung in ein anreizsystembezogenes Analyseraster	85
3.2.1.3	Mitarbeiterbefragungen als partizipatives Instrument der Situationsanalyse	90
3.2.2	Ansatzpunkte der Anreizkonzeptentwicklung: Entwicklung eines heuristischen Handlungsrahmens	93

3.2.2.1	Zur Problematik theoretisch fundierter Empfehlungen für eine Anreizkonzeptentwicklung: Das Dilemma zwischen Allgemeingültigkeit und Spezifität	93
3.2.2.2	Anhaltspunkte zur ablaufbezogenen Gestaltung der Konzeptentwicklung	96
3.2.2.3	Heuristischer Handlungsrahmen zur Anreizkonzeptentwicklung im Überblick	101
3.2.3	Umsetzung des neuen Anreizsystems in der Einführungsphase: Grundlegende Aspekte sowie konzept- und kontextorientierte Strategien	103
3.2.3.1	Abschluß einer Betriebsvereinbarung als Startpunkt der Einführungsphase	103
3.2.3.2	Konzeptorientierte Strategien der Einführung neuer Anreizsysteme	105
3.2.3.3	Kontextorientierte Strategien in der Einführungsphase	110
3.2.4	Die Systemüberprüfung als permanente Evaluierung des implementierten Anreizsystems	113
3.2.4.1	Zielsetzung, Aufgaben und zeitlicher Horizont der Systemüberprüfung	113
3.2.4.2	Ökonomische und sozialpsychologische Überprüfungsbereiche einer Evaluierung	115
3.3	Ansatzpunkte der Projektinformation für eine wirksame Projektunterstützung	120
3.3.1	Informationsaktivitäten in Anreizsystemprojekten: Bedeutung, Ziele und phasenspezifische Aufgabenbereiche	120
3.3.2	Kommunikation, Berichtswesen und Dokumentation als Bestandteile der Projektinformation	124
3.3.3	Darstellung sowie Evaluation ausgewählter Instrumente zur Information der betroffenen Mitarbeiter unter Effizienz- und Effektivitätskriterien	127
3.4	Projektcontrolling als Erfolgsfaktor der Projektrealisierung: Grundlagen und Unterstützungsmöglichkeiten im Projektverlauf	131
3.4.1	Grundlagen eines Projektcontrolling für Anreizsystemprojekte: Begriffliche Abgrenzung, Ziele und Aufbau	131
3.4.2	Ansatzpunkte eines Projektcontrolling im Rahmen des phasenübergreifenden Implementierungsmanagement	132
3.4.3	Kontroll- und Informationsaufgaben in Anreizsystemprojekten	134
3.4.4	Aufgabenfelder und Unterstützungsmöglichkeiten eines projektbezogenen Controlling in den Projektphasen	135
3.5	Zusammenfassender Überblick zu den Inhalten der Implementierungskonzeption	138

4	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUR IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME AUF DER BASIS VON EXPERTEN- GESPRÄCHEN	142
4.1	Charakterisierung der empirischen Untersuchung: Zielsetzung und Vorgehensweise	142
4.1.1	Hypothesenüberprüfung als Grundlage einer anwendungs- orientierten Wissenschaft: Ziel und Methodik der empirischen Analyse	142
4.1.2	Überlegungen zur Selektion der Erhebungsmethode	142
4.1.3	Auswahl der Respondenten sowie Inhalte und Ablauf der Interviews	143
4.2	Darstellung der empirischen Untersuchungsergebnisse zur Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme	145
4.2.1	Befragungsergebnisse aus dem allgemeinen Teil der Interviews	145
4.2.2	Interviewergebnisse zum phasenübergreifenden Implemen- tierungsmanagement	146
4.2.3	Resultate der Expertengespräche zu den Projektphasen	150
4.2.3.1	Empirische Untersuchungsergebnisse zu den Bereichen Situationsanalyse und Mitarbeiter- befragungen	150
4.2.3.2	Resultate der Expertenbefragung zur Phase der Anreizkonzeptentwicklung	151
4.2.3.3	Empirische Ergebnisse zur Einführungsphase in Anreizsystemprojekten	153
4.2.3.4	Zur empirischen Relevanz der Systemüberprüfung im Implementierungsprozeß	154
4.2.4	Praxiseinschätzungen zu den Bereichen Projektinformation und Projektcontrolling	155
4.3	Situationsspezifisch der Expertengespräche und Erkenntnisgewinn aus den Untersuchungsergebnissen	156
5	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG NEUER BETRIEBLICHER ANREIZSYSTEME VOR DEM HINTERGRUND DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	158
5.1	Situatives Interpretationserfordernis der Gestaltungs- empfehlungen	158
5.2	Gestaltungshinweise für ein übergeordnetes Implementierungs- management in Anreizsystemprojekten	158

5.2.1	Die Notwendigkeit zur strategischen Ausrichtung von Anreizsystemen: Problemsondierung und die Festlegung eines Vergütungs-Leitbildes zu Projektbeginn	158
5.2.2	Relevanz und Detaillierungsgrad der Planungsbereiche eines Implementierungsmanagement	160
5.2.3	Die Zusammensetzung der Projektgruppe: Zur Rolle externer Berater und die Mitarbeit des Betriebsrates	161
5.2.4	Der Stellenwert von Zielvereinbarungen und die Notwendigkeit eines situativen Führungsstils	163
5.2.5	Checkliste als Orientierungshilfe für ein phasenübergreifendes Implementierungsmanagement	164
5.3	Gestaltungshinweise für die Implementierungsphasen	166
5.3.1	Schwerpunkte einer Situationsanalyse und die Relevanz von Mitarbeiterbefragungen	166
5.3.2	Gestaltungsempfehlungen zur Anreizkonzeptentwicklung: Bewertungskriterien und Vorgehensweise im Entwicklungsprozeß	168
5.3.3	Empfehlungen zur bereichs- und stufenweisen Einführung neuer Anreizsysteme sowie zu flankierenden Qualifikations- und Motivationsmaßnahmen	171
5.3.4	Bewertung der Systemüberprüfung zur Evaluierung der Erfolgswirksamkeit des neuen Anreizsystems	173
5.3.5	Checkliste für die Projektphasen der Implementierung	174
5.4	Empfehlungen zu projektbegleitenden Informations- und Controllingaktivitäten	176
5.4.1	Projektinformation als Erfolgsfaktor erfolgreicher Projektarbeit und Ansätze eines Projektcontrolling	176
5.4.2	Checkliste zu den implementierungsbegleitenden Bereichen der Projektinformation und des Projektcontrolling	180
6	THESENARTIGE ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN ERGEBNISSE DER ARBEIT SOWIE AUSBLICK	181
	LITERATURVERZEICHNIS	186
	ANHANGVERZEICHNIS	A 0