Alexander Grewe:

Implementierung neuer Anreizsysteme.
Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen

Schriften zum Management, hrsg. von Claus Steinle, Band 15
ISBN 978-3-86618-690-3, ISBN 978-3-86618-790-0 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 4. aktual. Aufl. 2012, 250 S., € 29.80

Die steigende Bedeutung der „Human Resources“ hat auch den Handlungsdruck zur Modernisierung bzw. Neugestaltung betrieblicher Anreizsysteme erhöht. Die unterschiedlichsten Gestaltungsoptionen neuer Anreizsysteme werden dabei vielfach in einschlägigen Veröffentlichungen diskutiert. Wesentlicher Schwachpunkt dieser Darstellungen ist jedoch eine primäre Konzentration auf die Inhalte neuer Vergütungsmuster, während Hinweise für den Implementierungsprozess hingegen Mangelware sind. An der Beseitigung dieses Missstandes setzt der Autor an, indem er basierend auf konzeptionellen Überlegungen praxisbezogene Umsetzungshinweise für ein erfolgreiches Implementierungsmanagement entwickelt. Zu diesem Zweck sind ausführliche Experteninterviews mit Verantwortlichen aus Unternehmungen und Personalberatungen durchgeführt und deren Implementierungserfahrungen mit Anreizsystemprojekten systematisch aufgearbeitet und in Checklisten zusammengefasst worden. Die Ergebnisse verdeutlichen die zentralen Stellhebel einer erfolgreichen Implementierung neuer Anreizsysteme und können sowohl Ansatzpunkt weiterführender wissenschaftlicher Forschungsarbeiten sein, als auch dem Praktiker wertvolle Umsetzungshinweise für Anreizsystemprojekte geben.

Schlüsselwörter: Anreizsystem, Vergütung, Implementierung,
Lohn- und Gehaltssystem, Anreize, Motivation

Dr. *Alexander Grewe* promovierte an der Abteilung Unternehmensführung und Organisation der Universität Hannover. Er ist als Partner für die Unternehmensberatung EGGERS & Partner in Hannover tätig.

Schriften zum Management

Band 15 herausgegeben von Claus Steinle

Alexander Grewe

Implementierung neuer Anreizsysteme

Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen

4. Auflage

Rainer Hampp Verlag München und Mering 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-86618-690-3 (print)
ISBN 978-3-86618-790-0 (e-book)
Schriften zum Management: ISSN 0943-5387
DOI 10.1688/9783866187900

1. Auflage, 2000
2., aktualisierte Auflage, 2003
3., aktualisierte Auflage, 2006
4., aktualisierte Auflage, 2012

© 2012 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!
Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

G E L E I T W O R T

In den SCHRIFTEN ZUM MANAGEMENT erscheinen Arbeiten, die primär im Rahmen von Forschungsprojekten entstanden sind. Sie beschäftigen sich mit den Themenfeldern Politik/Planung, Organisation, Führung, Kontrolle und Änderung/ Wandel der Unternehmung. Prägend für die einzelnen Bände der Schriftenreihe ist ein doppelter Anspruch: Einerseits theoretisch fundiert Konzepte und Entwürfe zu entwickeln und andererseits "praktisch" verwertbare Gestaltungs- und Anwendungshinweise auszuformen. Je nach Thematik werden dabei allerdings unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Theorie und Praxis vorherrschen. Sie wendet sich damit an Wissenschaftler und Studierende im Bereich des Management aber auch an entsprechend interessierte Praktiker in Wirtschaft und Verwaltung.

Der 15. Band "Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme: Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen" entstand als Dissertation an der Universität Hannover.

Ein "Nachdenken" über die Implementierung neuer betrieblicher Anreizsysteme unter Anlegen einer originär wirtschaftlichen Perspektive und unter Herausarbeitung theoretischer Grundlagen der Implementierung, der Entwicklung einer konzeptionellen Basis für das Management des Implementierungsprozesses, einer eigenen empirischen Beleuchtung und einer Fortführung der Überlegungen in den Bereich einer Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen hinein ist für Wissenschaft und Praxis von hoher Bedeutung aber auch sehr kompliziert. Die Notwendigkeit resultiert daraus, daß gegenwärtig in der Unternehmungspraxis eine "Grundwoge" von Veränderungen der bisherigen Vermittlungsform zwischen Arbeitserbringung und Entlohnung und zwar in einer Betonung der Leistungserbringung zu sehen ist. Die Komplexität zeigt sich in der starken Ausdifferenzierung von Anreizsystemen einerseits, in der sehr unscharfen Konturierung der Implementierungsforschung und entsprechender Ergebnisse andererseits. Genau diese Bereiche werden in der vorliegenden Arbeit angegangen: Darstellung zunächst der Gestaltungsgrundlagen betrieblicher Anreizsysteme sowie deren Einordnung in den Implementierungszusammenhang. Dann wird in konzeptionell-theoretischer Weise ein umfassendes Gerüst zur Implementierung entwickelt, wobei über eine empirische Studie dann die "wirklichen und wirkenden" Umsetzungsphasen, -handlungen und -instrumentarien weitere Beleuchtung finden. Schließlich entwickelt der Verfasser Praxisimplikationen zur "erfolgreichen" Gestaltung des Einführungsweges einer neuen Anreizkonzeption.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung wohlbegründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten Ergebnisse der fundierten Beleuchtung sowie der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis liegt insgesamt ein wohlgeformter Basisstein für die gegenwärtig noch bestehende Lücke im Problemfeld einer Implementierung neuer Anreizkonzepte vor. Ich wünsche dieser Arbeit eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Hannover, im Juli 2000 Claus Steinle

V O R W O R T

Die Neugestaltung betrieblicher Anreizsysteme ist für viele Unternehmungen ein notwendiger strategischer Schritt, um der steigenden Bedeutung der "Human Resources" gerecht zu werden. In zahlreichen Veröffentlichungen werden in diesem Zusammenhang Gestaltungserfordernisse und -optionen diskutiert, die sich primär auf die Inhalte neuer Vergütungsmuster konzentrieren. Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich hingegen mit einem in der wissenschaftlichen Diskussion bislang vernachlässigten Bereich. Im Vordergrund steht der Implementierungsprozeß, dessen Verlauf als erfolgskritisch für die Einführung neuer Anreizsysteme einzustufen ist. Basierend auf konzeptionellen Überlegungen werden in dieser Arbeit praxisbezogene Gestaltungshinweise entwickelt, die - unabhängig von spezifischen Systemvariationen - die wesentlichen Stellhebel einer erfolgreichen Implementierung verdeutlichen.

Die erfolgreiche Beendigung meiner Dissertation verdanke ich u. a. den "Anreizen" mehrerer Personen, die mich während meiner Promotionszeit maßgeblich unterstützt haben. Meinem Doktorvater Prof. Dr. Claus Steinle gebührt Dank für die fachliche Unterstützung und die hervorragende Betreuung. Die stets kooperative Arbeitsatmosphäre und die angenehme Zeit an seiner Lehreinheit werde ich fortdauernd in Erinnerung behalten. Herrn Prof. Dr. Reiner Steffen danke ich herzlichst für die Übernahme des Zweitgutachtens. Bei den im Anhang aufgeführten Interviewpartnern bedanke ich mich für das Interesse und für die zahlreichen Anregungen, die den Erkenntnisgewinn dieser Arbeit maßgeblich gesteigert haben.

Ohne die langjährige Unterstützung meiner Eltern hätte ich einige persönliche Ziele nicht verwirklichen können. Ihnen bin ich zu Dank verpflichtet für den Freiraum, den sie mir gewährt und das Vertrauen, das sie mir fortwährend geschenkt haben.

Herauszuheben ist ferner die großartige und permanente Unterstützung durch meinen Kollegen Dr. Friedel Ahlers, dessen Motivation und Hilfe eine ständige Antriebsfeder waren. Henning Wachtendorf war stets eine verläßliche Größe und hat durch zahlreiche Arbeiten wesentlich dazu beigetragen, daß ich den Zeitplan zur Fertigstellung meiner Arbeit einhalten konnte. Kirstin Ristow, Nicole Preine und Dr. Henning Thiem danke ich für die gehaltvollen Korrekturen und zahlreichen inhaltlichen Anregungen sowie Jutta Könecke für die nicht minder wichtigen administrativen Arbeiten.

Hannover, im Juli 2000 Alexander Grewe

V O R W O R T zur 2. Auflage

Die Implementierung neuer Anreizsysteme ist nach wie vor ein in Wissenschaft und Praxis hoch aktuelles Thema. Diese - für eine Dissertation nicht alltägliche - 2. Auflage zeigt, dass sich der Anspruch, eine wissenschaftlich fundierte als auch für die Praxis aufschlussreiche Dissertation zu liefern, realisieren lässt.

Die interessanten Dialoge zu den Inhalten dieses Buches, die ich nach Erscheinen der 1. Auflage führen konnte, bestätigen mich nachträglich in der Auswahl und Bearbeitung dieses Themas. Ich danke allen Unternehmensvertretern, mit denen ich mich nach Herausgabe der 1. Auflage austauschen konnte. Auch Neuleser möchte ich zum Dialog und persönlichen Kontakt unter www.eggers-partner.de einladen.

Berlin, im Februar 2003 Dr. Alexander Grewe

VORWORT zur 3. Auflage

Für die 3. Auflage wurden die Abbildungen größtenteils überarbeitet. Ich bedanke mich bei Rabea Wippich für die zahlreichen Hinweise für eine bessere Lesbarkeit und Verständlichkeit.

Berlin, im September 2005 Dr. Alexander Grewe

VORWORT zur 4. Auflage

Für die 4. Auflage sind alle wesentlichen Abbildungen grundlegend überarbeitet und neue Literaturhinweise eingearbeitet worden. Ich freue mich, dass das Buch 12 Jahre nach seiner Erstveröffentlichung immer noch auf reges Interesse stösst.

Hannover, im Februar 2012 Dr. Alexander Grewe

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 anwendungsorientierten 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 Implementierungsmanagement 146

4.2.3 Resultate der Expertengespräche zu den Projektphasen 150

4.2.3.1 Empirische Untersuchungsergebnisse zu den Bereichen Situationsanalyse und Mitarbeiterbefragungen 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 Situationsspezifik 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 Gestaltungsempfehlungen 158

5.2 Gestaltungshinweise für ein übergeordnetes Implementierungsmanagement 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

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abb. 1:	Begriffliche Kategorien von Anreizsystemen	11
Abb. 2:	Bemessungsgrundlagen verschiedener Anreizsysteme	19
Abb. 3:	Mögliche „Anreizebenen“ in der variablen Vergütung für Führungskräfte	23
Abb. 4:	Gewichtung von Unternehmungs- und Individualperformance nach Hierarchieebenen	24
Abb. 5:	Positionierung der Implementierung im Veränderungsmanagement	29
Abb. 6:	Kontext- und Konzeptfokus von Veränderungsansätzen	32
Abb. 7:	Kontext- und Konzeptorientierung in Implementierungsprozessen	33
Abb. 8:	Analyse der Mitarbeiterakzeptanz: Das „Implementierungs-Kalkül“	35
Abb. 9:	Implementierungsstrategien nach den Merkmalen Partizipationsgrad und Initiative	36
Abb. 10:	Anspruchsgruppen eines neuen Anreizsystems	40
Abb. 11:	Dimensionen des Projektmanagement	45
Abb. 12:	Ein idealtypischer, phasenweiser Projektablauf	47
Abb. 13:	Phasenkonzepte zur Implementierung neuer Anreizsysteme	48
Abb. 14:	Die Implementierungskonzeption im Überblick	51
Abb. 15:	Zielfindung in Anreizsystemprojekten	55
Abb. 16:	Phasenweise Projektstrukturplanung	57
Abb. 17:	Beispiel für ein Balkendiagramm für die Phase der Anreizkonzept-entwicklung und Systemeinführung	59
Abb. 18:	Stabs- bzw. Einflußprojektorganisation als aufbauorganisatorische Alternative für Anreizsystemprojekte	65
Abb. 19:	Das Kreislaufschema des MbO in Projekten	71
Abb. 20:	Ebenen-Modell der Unternehmungskultur nach Schein	77
Abb. 21:	Ausprägungsformen von Vergütungssystemen außertariflich Angestellter bei unterschiedlichen Unternehmungskulturen	79
Abb. 22:	Punktbewertungsverfahren zur Evaluierung des bestehenden Anreiz-systems	81
Abb. 23:	Überblick über rechtliche Bestimmungen für die Entgeltfindung	82
Abb. 24:	Formular zur interessenzentrierten Analyse der Anspruchsgruppen	88
Abb. 25:	Das anreizsystembezogene Analyseraster	89