

Arndt Brandenburg

Anreizsysteme zur Unternehmens- steuerung

**Gestaltungsoptionen, motivations-
theoretische Herausforderungen und
Lösungsansätze**

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter

Deutscher Universitäts-Verlag

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIII
EINFÜHRUNG	1
(1) Die Ausgangssituation: Leistungsabhängige Vergütung als „State of the art“ in der Gestaltung von Anreiz- bzw. Vergütungssystemen?.....	4
(2) Die Notwendigkeit einer neuerlichen Beschäftigung mit diesem Thema: Empirische Probleme und unzureichende Theorien.....	7
(3) Zum weiteren Vorgehen.....	12
TEIL I: ANREIZSYSTEME UND IHRE GESTALTUNGSDIMENSIONEN	17
1.1 Anreizsysteme in einer funktionalen Sichtweise: Instrumente zur gezielten Steuerung der Mitarbeiter	18
1.1.1 Auf dem Weg zu einer funktionalen Sichtweise: Anreizsysteme im organisatorischen Gesamtzusammenhang.....	19
(1) Die Notwendigkeit von Planung und Kontrolle am Beispiel des Strategischen Managements.....	20
(2) Der Handlungsspielraum eines Motivationsmanagements im Rahmen eines Humanressourcen-Managements.....	26
1.1.2 Annäherungen an ein Arbeitsverständnis von Anreizsystemen.....	33

	(1) Existente Definitionen und alternative Wege zur Konkretisierung eines Arbeitsverständnisses von Anreizsystemen.....	34
	(2) Zum Verhältnis von extrinsischen und intrinsischen Anreizsystemen.....	43
12	Inhaltliche Optionen zur Ausgestaltung eines steuernden Anreizsystems.....	47
12.1	Zielvorgaben und ihre Operationalisierung.....	48
	(1) Unterschiedliche Eskalationsstufen von Zielvorgaben als Ausgangspunkt der Überlegungen.....	49
	(2) Alternative Verfahren zur Operationalisierung der Zielvorgaben.....	58
12.2	Auswahl, Gestaltung und Gewährung von Anreizen.....	61
	(1) Die Anreize eines Anreizsystems im engeren Sinne.....	62
	(2) Kontrolle der Leistungserbringung als Voraussetzung der Anreizgewährung.....	69
13	Rekapitulation zentraler Erkenntnisse.....	73
TEIL II:	MOTIVATIONSTHEORETISCHE HERAUSFORDERUNGEN: EIN KONTINGENZTHEORETISCHER ANSATZ.....	75
II.1	Motivationale Effekte bei der Durchführung von Handlungen und ihre Kontingenzen.....	79
II. 1.1	Ein Bezugsrahmen zur integrativen Abbildung aller Teilaspekte menschlichen Handelns.....	80
	(1) Explikation des Handlungsphasenmodells der Motivation.....	80
	(2) Ergänzung des Handlungsphasenmodells durch statische Aspekte.....	83
	(3) Handlungen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen.....	87
II. 1.2	Negative Effekte entlang des Motivationsprozesses und ihre Kontingenzen.....	90

- (1) Der „Priorisierungseffekt“ und der „Blindheitseffekt“ im Zusammenhang mit dem Entschluß zur Handlung.....91
- (2) Der „Verzögerungseffekt“ und der „Manipulationseffekt“ im Rahmen der Volition.....97
- (3) Der „Fehlsteuerungseffekt“ und der „Neideffekt“ im Anschluß an die erfolgte Handlung.....102

11.2 Voraussetzungen und motivationale Konsequenzen eines Abbruches von Handlungen.....107

11.2.1 Die Ursachen von Handlungsabbrüchen:
Kognitive Dissonanzen als theoretischer Zugang.....108

- (1) Kognitive Dissonanzen im Handlungsphasenmodell.....109
- (2) Eine Systematik konkreter Ursachen von Handlungsabbrüchen.....112

11.2.2 Motivationale Konsequenzen von Handlungsabbrüchen.....119

- (1) Destruktive Reaktionsweisen.....121
- (2) Grundsätzlich konstruktive Reaktionsweisen.....123

11.3 Rekapitulation zentraler Erkenntnisse.....125

TEIL III: ANSATZPUNKTE ZUR AUSGESTALTUNG UND ZUM MANAGEMENT VON ANREIZSYSTEMEN.....129

III.1 Handhabung negativer Effekte entlang eines

Motivationsprozesses: Die besondere Rolle der Zielvorgaben.....131

III. 1.1 Beurteilung originär quantitativer Zielvorgaben.....134

- (1) Operative originär quantitative Zielvorgaben.....134
- (2) Strategische originär quantitative Zielvorgaben.....138

III.1.2 Beurteilung originär qualitativer Zielvorgaben.....147

- (1) Operative originär qualitative Zielvorgaben.....148
- (2) Strategische originär qualitative Zielvorgaben.....156

III. 1.3 Fazit: Zur Notwendigkeit eines professionalisierten Umgangs mit systemimmanenten Problemen.....162

- (1) Der Mangel an Alternativen zu einem steuernden Anreizsystem.....164
- (2) Professionalisierung des Motivationsmanagements.....168

III.2 Prävention eines Abbruches von Motivationsprozessen: Von der Zielvereinbarung zur Zielaufklärung.....172

111.2.1 Defizite existenter Ansätze zur Zielvereinbarung.....175

- (1) Grundzüge von Zielvereinbarungsgesprächen am Beispiel des Management by Objectives (MbO).....176
- (2) Defizite eines MbO: Zur Notwendigkeit einer Fortentwicklung.....179

111.2.2 Zielaufklärungsgespräche als systematische Weiterentwicklung von Zielvereinbarungsgesprächen.....184

- (1) Prozessuale Aspekte eines Zielaufklärungsgesprächs.....185
- (2) Leitlinien zur Identifikation einzelfallabhängig relevanter Inhalte.....189

SCHLUO: ZENTRALE ERKENNTNISSE UND ANSCHLUBFRAGEN.....197

- (1) Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse.....198
- (2) Weiterführende Implikationen für die betriebliche Praxis eines Motivationsmanagements.....204
- (3) Ausblick: Unbeantwortete Fragestellungen als Ansatzpunkt für weitere Forschungsbemühungen.....206

LITERATURVERZEICHNIS.....211