Managing Motivation

Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können

2., aktualisierte und erweiterte Auflage
Inhaltsverzeichnis

Geleitwort..................................................................................................................................................5

Vorwort.....................................................................................................................................................7

ERSTER TEIL

MOTIVATION ALS AUFGABE DES MANAGEMENTS ....................................................................................17

I. Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor
BRUNO S. FREY UND MARGIT OSTERLOH ..........................................................................................19
1. Was motiviert Menschen zu hoher Leistung? .................................................................................23
2. Extrinsiche und intrinsiche Motivation .........................................................................................24
   2.1 Der Verdrängungseffekt ..............................................................................................................26
3. Warum intrinsiche Motivation wichtig ist ......................................................................................35
   3.1 Gemeinsame Pool-Ressourcen .................................................................................................35
   3.2 "Multiple Tasking" .......................................................................................................................35
   3.3 "Fuzzy Tasking" ............................................................................................................................36
   3.4 Übertragung impliziten Wissens ....................................................................................................36
   3.5 Kreativität und Innovativität ........................................................................................................37
4. Warum wir auf extrinsiche Motivation dennoch nicht verzichten können .....................................37
5. Die Kunst, die "richtige" Motivation zu erzeugen ...........................................................................40
6. Literaturhinweise ..................................................................................................................................40

II. Motivation und Wissen als strategische Ressourcen
MARGIT OSTERLOH UND JETTA FROST ..........................................................................................43
1. Neue Entwicklungen in der Strategieforschung: Vom marktorientierten
   zum ressourcenorientierten Ansatz ......................................................................................................47
2. Was kennzeichnet nachhaltig wettbewerbsrelevante
   Unternehmensressourcen? ...................................................................................................................52
   2.1 Warum gibt es überhaupt Unternehmen? ....................................................................................53
   2.2 Warum sind die Ressourcen einiger Unternehmen besser als die
       ihrer Konkurrenten? ......................................................................................................................57
3. Wissen und Motivation als Quelle nachhaltig wettbewerbsrelevanter
   Ressourcen ........................................................................................................................................57
   3.1 Explizites und implizites Wissen ..................................................................................................60
3.2 Die Ausbreitung von implizitem Wissen ..................................................... 62
4. Fazit ............................................................................................................... 67
5. Literaturhinweise ........................................................................................ 68

ZWEITER TEIL

MOTIVATION UND ENTLOHNUNG .................................................................. 71

III. Wie beeinflusst Lohn die Motivation?
BRUNO S. FREY .............................................................................................. 73
  1. Widersprüchliche Ansichten ....................................................................... 77
  2. „Löhne verdrängen Motivation und senken die Leistung“ ......................... 86
  3. Unterschiedliche Menschentypen ............................................................... 91
     3.1 Extrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...................... 91
     3.2 Intrinsisch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...................... 93
  4. Leistungslohn steigert die Leistung ............................................................ 94
  5. Leistungslohn schwächt die Leistung ......................................................... 97
  6. Motivation jenseits des Lohnes ................................................................. 99
  7. Ausblick ..................................................................................................... 104
  8. Literaturhinweise ........................................................................................ 106

IV. Aktienoptionen für Topmanager – Die Möglichkeiten und Grenzen eines
Motivationsinstrumentes
MATTHIAS BENZ, MARCEL KUCHER UND ALOIS STUTZER ......................... 107
  1. Externe Anreize und Managermotivation .................................................. 111
  2. Struktur und Niveau der Managerlöhne .................................................... 112
  3. Beziehungen zwischen Managerentschädigung und
     Unternehmenserfolg ................................................................................ 115
  4. Das Interesse der Manager an Aktienoptionen ........................................... 117
  5. Wer erhält wieviele Aktienoptionen? –
     Der Einfluss des Management-Umfeldes ................................................. 119
     5.1 Die Rolle des Verwaltungsrates .......................................................... 119
     5.2 Der Einfluss der Aktionärskonzentration ............................................. 121
     5.3 Der Wettbewerbsdruck auf dem Absatzmarkt ..................................... 123
  6. Ein konkreter Test: Die S&P-500 Topmanager ........................................... 125
     6.1 Deskriptive Analyse ........................................................................... 125
     6.2 Statistische Analyse .......................................................................... 130
     6.3 Interpretation der Resultate ............................................................... 132
  7. Abschliessende Bemerkungen .................................................................. 134
  8. Literaturhinweise ........................................................................................ 136
V. Leistungslohn als Motivations- und Selektionsinstrument
IRIS BOHNET UND FELIX OBERHOLZER-GEE ................................................................. 137
1. Einführung .......................................................................................... 141
2. Boni gut, alles gut? ........................................................................... 143
   2.1 Nachteile von Leistungsanreizen ............................................... 143
   2.2 Unterschiedliche Fähigkeiten ...................................................... 144
   2.3 Anreize im Ideen-Management ............................................... 145
   2.4 Die Folgen für das Unternehmen .............................................. 148
3. Selektionseffekte auf dem Prüfstand .................................................. 149
   3.1 Die Daten .................................................................................. 150
   3.2 Die empirische Analyse ............................................................. 151
4. Effektivere Kompensationssysteme .................................................... 154
5. Eine Fallstudie: Kompensationspolitik bei Sears, Roebuck & Co. .... 156
6. Effektivität von Leistungsanreizen .................................................... 157
7. Literaturhinweise ............................................................................. 158
8. Statistischer Anhang ........................................................................ 160

DRITTER TEIL

MOTIVATION UND ARBEITSGESTALTUNG .......................................................... 163

VI. Motivation und Organisationsstrukturen
JETTA FROST UND MARGIT OSTERLOH ................................................................. 165
1. Organisation und extrinsische Motivation: der Taylorismus .............. 169
2. Organisation und intrinsische Motivation: die Gruppenorganisation
   nach Likert ...................................................................................... 172
3. Die Ausbalancierung extrinsischer und intrinsicher Motivation
   durch die Profit Center Organisation? ............................................ 178
   3.1 Die idealtypische Profit Center Organisation ......................... 179
   3.2 Der Konflikt zwischen Koordination durch Verrechnungspreise
      und Motivation ........................................................................ 181
   3.3 Der Konflikt zwischen Wissenstransfer und Motivation .......... 185
4. Zusammenfassung ........................................................................... 190
5. Literaturhinweise ............................................................................. 192

VII. Fairness als Motivationsfaktor
ANTOINETTE WEIBEL UND SANDRA ROTA ........................................................... 195
1. Verteilungs- und Verfahrensfairness .............................................. 199
2. Fairness, Einstellung und Verhalten ............................................... 205
   2.1 Fairness verändert die Einstellung der Mitarbeiter ................... 205
   2.2 Fairness verändert das Verhalten der Mitarbeiter .................... 206
VIII. Das Management des Ungeschriebenen – Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können
MATTHIAS BENZ

1. Das Problem: Warum sind Arbeitsverträge unvollständig?
   1.1 Der Grund für die Existenz von Firmen
   1.2 Die Bedeutung impliziter Arbeitsverträge

2. Die Lösung: Partizipation und Kommunikation als Motivatoren
   2.1 Partizipation
   2.2 Kommunikation

3. Eine konkrete Anwendung:
   Der Worker Representation and Participation Survey
      3.1 Ist die Qualität impliziter Arbeitsverträge messbar?
      3.2 Partizipation und Kommunikation: Operationalisierung
      3.3 Empirische Analyse

4. Fazit

5. Literaturhinweise

6. Anhang
   6.1 Fragebogen und Variablen
   6.2 Ausführliche Darstellung der Schätzergebnisse

VIERTER TEIL

FALLSTUDIEN

IX. Managing Motivation im Bankensektor: die Fallstudie ING Barings
JETTA FROST UND LEO BOOS

1. Investmentbanking zu Beginn der 90er-Jahre:
   Goldgräber und Totengräber
      1.1 Barings Brothers: Bankers und Brokers
   1.2 Was Banken tun
   1.3 Informationstechnologie verändert Banken

2. Das Unternehmen ING Barings

3. Die Instrumente des Motivationsmanagements bei ING Barings
   3.1 Erstes Motivationsinstrument: die Ausgestaltung des Gehalts
   3.2 Zweites Motivationsinstrument: die SMART-Objectives
   3.3 Drittes Motivationsinstrument: die Ausgestaltung des Karriere- und Weiterbildungsangebots
   3.4 Viertes Motivationsinstrument: das interne Kommunikationswesen
3.5 Fünftes Motivationsinstrument: Diskussionsgruppen und internes Vorschlagswesen .................................................. 264
3.6 Sechstes Motivationsinstrument: der Synergy Award .......... 265
3.7 Siebtes Motivationsinstrument: der Spot Light Award ....... 272
3.8 Achtes Motivationsinstrument: die „Community Investment Programme” ......................................................... 272

4. Motivationsmanagement und der Kampf um Talente ............ 274
5. Literaturhinweise ............................................................... 277

X. Managing Motivation bei der Softwareentwicklung: eine Fallstudie in der SAP AG
RALPH TRITTMANN, DIRK STELZER, ANDREAS HIERHOLZER UND WERNER MELLIS ............................................................ 279
1. Einleitung .............................................................................. 283
2. Motivstruktur der Mitarbeiter in der SAP AG ................... 285
   2.1 Untersuchungsmethodik .................................................. 285
   2.2 Motivationsfaktoren ....................................................... 287
   2.3 Einordnung der Motivationsfaktoren .............................. 289
3. Verbesserungen der Softwareentwicklung in der SAP AG .... 290
   3.1 Untersuchungsmethodik .................................................. 290
   3.2 Generelle Charakteristika der untersuchten Verbesserungsvorhaben ................................................................. 291
   3.3 Erfolgsfaktoren der untersuchten Verbesserungsvorhaben ................................................................................. 294
4. Zusammenhang zwischen Motivationsfaktoren und Erfolgsfaktoren der Verbesserungsvorhaben ......................... 296
5. Fazit ..................................................................................... 299
6. Literaturhinweise ............................................................... 301

Fünfter Teil

Fazit ..................................................................................... 303

XI. Managing Motivation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil
MARGIT OSTERLOH UND BRUNO S. FREY ........................................ 305
1. Probleme variabler Leistungslöhne ........................................ 307
   1.1 Messproblem ................................................................. 307
   1.2 Teamproblem ............................................................... 308
   1.3 Selektionsproblem .......................................................... 308
   1.4 Manipulationsproblem .................................................... 309
   1.5 Verdrängungsproblem .................................................... 309
2. Bausteine eines Motivationsmanagements ......................... 310
   2.1 Abstimmung des Anreizsystems auf den Aufgabentypus .... 310
2.2 Vielfalt von Motivationsinstrumenten ........................................ 310
2.3 Arbeitsgestaltung ........................................................................ 311
2.4 Fairness ..................................................................................... 311
3. Managing Motivation für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil .... 312

Autorenverzeichnis ........................................................................ 313

Literaturverzeichnis ........................................................................ 317

Stichwortverzeichnis ....................................................................... 325