

Bruno S. Frey / Margit Osterloh (Hrsg.)

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 MANAGEMENTS17

I. Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor

BRUNO S. FREY UND MARGIT OSTERLOH19

1. Was motiviert Menschen zu hoher Leistung?.....23
2. Extrinsische und intrinsische Motivation.....24
 - 2.1 Der Verdrängungseffekt.....26
3. Warum intrinsische Motivation wichtig ist.....35
 - 3.1 Gemeinsame Pool-Ressourcen35
 - 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 extrinsische Motivation dennoch nicht verzichten können37
5. Die Kunst, die "richtige" Motivation zu erzeugen40
6. Literaturhinweise.....40

II. Motivation und Wissen als strategische Ressourcen

MARGIT OSTERLOH UND JETTA FROST43

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 Managerschädigung 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 intrinsischer 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

3. Schlussbemerkungen	212
4. Literaturhinweise	213
VIII. Das Management des Ungeschriebenen – Wie Sie mit Partizipation und Kommunikation Arbeitsbeziehungen verbessern können	
MATTHIAS BENZ.....	215
1. Das Problem: Warum sind Arbeitsverträge unvollständig?.....	219
1.1 Der Grund für die Existenz von Firmen	219
1.2 Die Bedeutung impliziter Arbeitsverträge.....	220
2. Die Lösung: Partizipation und Kommunikation als Motivatoren.....	221
2.1 Partizipation.....	221
2.2 Kommunikation	224
3. Eine konkrete Anwendung:	
Der Worker Representation and Participation Survey	226
3.1 Ist die Qualität impliziter Arbeitsverträge messbar?.....	226
3.2 Partizipation und Kommunikation: Operationalisierung	227
3.3 Empirische Analyse.....	228
4. Fazit.....	234
5. Literaturhinweise	235
6. Anhang.....	236
6.1 Fragebogen und Variablen	236
6.2 Ausführliche Darstellung der Schätzergebnisse	238
VIERTER TEIL	
FALLSTUDIEN.....	241
IX. Managing Motivation im Bankensektor: die Fallstudie ING Barings	
JETTA FROST UND LEO BOOS	243
1. Investmentbanking zu Beginn der 90er-Jahre:	
Goldgräber und Totengräber	247
1.1 Barings Brothers: Bankers und Brokers	248
1.2 Was Banken tun.....	249
1.3 Informationstechnologie verändert Banken.....	249
2. Das Unternehmen ING Barings	251
3. Die Instrumente des Motivationsmanagements bei ING Barings.....	255
3.1 Erstes Motivationsinstrument: die Ausgestaltung des Gehalts.....	257
3.2 Zweites Motivationsinstrument: die SMART-Objectives.....	259
3.3 Drittes Motivationsinstrument: die Ausgestaltung des Karriere- und Weiterbildungsangebots	261
3.4 Viertes Motivationsinstrument: das interne Kommunikationswesen	263

3.5	Fünftes Motivationsinstrument: Diskussionsgruppen und internes Vorschlagswesen.....	264
3.6	Sechstes Motivationsinstrument: der Synergy Award.....	265
3.7	Siebtens 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