

# Vorwort

Erfolgreiche Unternehmen brauchen motivierte Mitarbeitende. Dies ist leichter gesagt als getan; Menschen lassen sich nicht ohne weiteres auf die Ziele der Unternehmung programmieren. Heute werden die Mitarbeitenden hauptsächlich – und zuweilen gar ausschliesslich – mittels Geldanreizen zu motivieren versucht. „Leistungsentlohnung“ ist zu einem Slogan geworden, dessen Geltung nicht in Frage gestellt wird.

In diesem Buch wird gezeigt: Diese Auffassung ist verfehlt. Neben den Geldanreizen muss auch die intrinsische Motivation – vor allem die Freude an der Arbeit selbst – geweckt und erhalten werden. Intrinsische und extrinsische (geldorientierte) Motivation stehen aber in einem Konflikt zueinander; sie lassen sich nicht unabhängig voneinander erreichen. Das Management der Motivation ist deshalb vor eine schwierige Aufgabe gestellt. Dieses Buch bezweckt, die unterschiedlichen Aspekte der Motivation in Unternehmen deutlich zu machen und zu zeigen, wie eine sinnvolle Kombination intrinsischer und extrinsischer Motivation erreicht werden kann.

Die Herausgeber und Autoren sind zu gleichen Teilen Betriebs- und Volkswirte. Das Buch ist somit zugleich ein Versuch, die Grenzen der beiden Disziplinen zu überschreiten. Entsprechend werden auch unterschiedliche methodische Ansätze verwendet. Sie reichen von Befragungen über Fallstudien bis zu ökonomischen Schätzungen (die leserfreundlich dargelegt werden).

In einem **ersten Teil** werden die Grundlagen des Buches gelegt, indem die Motivation als Aufgabe des Managements erläutert wird.

Das *erste Kapitel* zeigt auf, welche Elemente die Motivation von Mitarbeitern bestimmen. Das Zusammenspiel von extrinsischer und intrinsischer Motivation wird dargestellt, und es wird erklärt, warum eine hohe Arbeitsmoral, d.h. intrinsische Motivation, in einer Firma unverzichtbar ist.

Das *zweite Kapitel* begründet, warum das Motivations- und Wissensmanagement eines Unternehmens zu den wichtigsten wettbewerbsrelevanten strategischen Ressourcen gehört. Neuere Entwicklungen in der Strategieforschung werden erklärt, und es wird dargestellt, wie die strategischen Ressourcen Motivation und Wissen zusammenhängen.

Der **zweite Teil** des Buches fokussiert auf die Motivation mittels extrinsischen Anreizen. Es wird gezeigt, dass das alleinige Abstellen auf extrinsische Motivationsanreize äusserst problematisch ist und oft nicht beabsichtigte Folgen zeitigt. Im Zentrum steht dabei der Zusammenhang zwischen Motivation und Entlohnung.

Im *dritten Kapitel* wird ausführlich das Instrument der variablen Leistungsentlohnung („pay for performance“) diskutiert. Es wird dargestellt, dass variable Leistungslöhne meist nicht leistungsfördernd wirken oder gar eine Verdrängung der intrinsischen Arbeitsmotivation erzeugen. Dabei wird berücksichtigt, dass verschiedene Typen von Mitarbeitenden unterschiedlich auf Leistungsentlohnung und andere Motivationsinstrumente wie Lob, Befehl, Partizipation und Autonomie reagieren.

Auf der Ebene des Managements werden heute zunehmend Aktienoptionen als Leistungsanreize eingesetzt. Sie sollen bewirken, dass sich die Manager vermehrt um die Steigerung des Unternehmenswertes kümmern. Im *vierten Kapitel* wird gezeigt, dass Aktienoptionen dieses Ziel kaum erreichen. Vielmehr ermöglichen sie es Managern, sich auf Kosten der Eigentümer hohe Einkommen anzueignen.

Das *fünfte Kapitel* untersucht eine oft vernachlässigte Nebenwirkung von Leistungslöhnen: ihre Selektionswirkung. Damit ist gemeint, dass Leistungslöhne zu ineffizienter Betriebsamkeit führen können, weil auch wenig Qualifizierte veranlasst werden, die durch Leistungslöhne entgoltene Tätigkeit aufzunehmen. Dies wird anhand einer umfassenden Untersuchung zum Ideen-Management in über 1400 Schweizer Unternehmen analysiert.

Der **dritte Teil** des Buches beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, intrinsische Motivation in Unternehmungen zu schaffen und zu erhalten. Im Zentrum steht die Beziehung zwischen Motivation und Arbeitsgestaltung.

Im *sechsten Kapitel* wird der Zusammenhang zwischen Motivation und den Organisationsstrukturen einer Unternehmung untersucht. Es wird gezeigt, wie unterschiedliche Organisationsformen auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken.

Das *siebte Kapitel* stellt die Bedeutung von Gerechtigkeit und Fairness im Unternehmen dar. Es wird gezeigt, wie empfundene Fairness die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst. Dabei wird auch auf den Zusammenhang von Fairness und dem „Firmen-Bürgersinn“ („Organizational Citizenship Behavior“) eingegangen.

Im *achten Kapitel* werden zwei Instrumente der Arbeitsgestaltung genauer untersucht, mit denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert werden können: Partizipation und Kommunikation. Anhand einer breit angelegten Umfrage wird gezeigt, dass eine partizipative und kommunikationsorientierte Mitarbeiterführung die Qualität von Arbeitsbeziehungen entscheidend verbessern kann.

Im **vierten Teil** des Buches wird das Management von Motivation anhand von zwei Fallstudien vertieft.

Das *neunte Kapitel* stellt das ‚Managing Motivation‘ im Bankensektor anhand von ING Barings dar. ING Barings hat erkannt, dass variable Leistungslöhne alleine nicht ausreichen, um Leistungen und Verweildauer ihrer Angestellten nachhaltig zu erhöhen. Stattdessen wurde ein reichhaltiges Repertoire an Motivationsinstrumenten entwickelt.

Im *zehnten Kapitel* wird das ‚Managing Motivation‘ bei der Softwareentwicklung anhand der SAP AG untersucht. Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter bestimmt die Produktivität von Softwareunternehmen in erheblichem Masse. Die Fallstudie bei der SAP AG beschreibt, wie Mitarbeitermotivation und der Erfolg von Vorhaben zur Verbesserung der Softwareentwicklung zusammenhängen.

Im **fünften Teil** des Buches werden zusammenfassend Folgerungen für das Management von Motivation gezogen.

Die Herausgeber sind von der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation SGO bei der Erarbeitung und der Erfassung der Studien unterstützt worden. Ganz besonders dankbar sind wir dem Präsidenten der Forschungsstiftung der SGO, Dr. Markus Sulzberger, für das motivierende Interesse, die stetige Förderung und wohlwollende Kritik. Heinrich Frost verdanken wir zahlreiche treffende Formulierungen. Die Herstellung des Buches wurde von lic. phil. Matthias Benz und zeitweise von Reto Jegen tatkräftig betreut, wofür wir an dieser Stelle ebenfalls danken. Im gleichen Sinne sind auch die Autoren der einzelnen Beiträge zu nennen, die in mehrfachen Runden der Überarbeitung mitgeholfen haben, das Buch zu einem Ganzen werden zu lassen.

Zürich, im Juli 2000

*Bruno S. Frey und Margit Osterloh*

## Vorwort zur 2. Auflage

Die erste Auflage dieses Buches war bereits nach einem Jahr vergriffen. Das grosse Interesse am Thema „Managing Motivation“ hat uns sehr gefreut, und wir legen deshalb die zweite, aktualisierte und erweiterte Auflage vor. Die Grundkonzeption wurde dabei unverändert beibehalten. Jedoch wurden insbesondere das zweite Kapitel zu „Motivation und Wissen als strategische Ressource“ sowie das siebte Kapitel über „Fairness als Motivationsfaktor“ umfassend erweitert und um zahlreiche neue Aspekte und empirische Befunde ergänzt. Zudem wurden sämtliches Zahlenmaterial und die Literaturhinweise auf den neuesten Stand gebracht. Lic. phil Matthias Benz und Claudia Biotti haben uns in der Herstellung dieser Neuauflage tatkräftig unterstützt, wofür wir ihnen an dieser Stelle herzlich danken möchten.

Zürich, im August 2001

*Bruno S. Frey und Margit Osterloh*