

# Vorwort zur zweiten Auflage

Die positive Aufnahme meines Buches hat seine Grundkonzeption eindrucksvoll bestätigt. Die zweite Auflage ist daher im Wesentlichen eine durchgesehene und korrigierte Fassung der ersten. Einige kleinere Ergänzungen sind eingefügt, insbesondere zu neueren Forschungsarbeiten in den einzelnen Themengebieten.

Mein besonderer Dank gilt diesmal meinen Mitarbeitern Herrn Klaus Burgmeier für seine wertvolle Hilfe bei der Textgestaltung sowie wiederum Frau Karin Senftleben für ihre Sorgfalt beim Korrekturlesen und der Umstellung auf die neue Rechtschreibung.

Vallendar, März 2008

Peter-J. Jost

# Vorwort zur ersten Auflage

Unternehmen sind in den letzten Jahrzehnten mit einer steigenden Umweltkomplexität und -dynamik konfrontiert: Neue Informationstechnologien, ein rasch wachsendes Wissen und die sich ausweitenden Verflechtungen der Weltwirtschaft führten zu tiefgreifenden Veränderungen. Hinzu kamen eine fortschreitende technologische Entwicklung, sich immer stärker ändernde Kundenbedürfnisse und zunehmende Kundenansprüche.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sehen sich die Unternehmen zunehmend gezwungen, neue Wege bei der Gestaltung ihrer internen Organisation und der Führung ihrer Mitarbeiter zu gehen: Die immer komplexer werdenden Arbeitsprozesse verlangen neue, dezentralere Organisationsstrukturen. Damit werden aber notwendigerweise die Mitarbeiter des Unternehmens zu einem wichtigen Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Sie müssen sowohl bereit sein, die größere Verantwortung, die mit den organisatorischen Veränderungen verbunden ist, zu übernehmen, als auch ein entsprechendes unternehmerisches Denken und Handeln zeigen.

Dies stellt neue Herausforderungen an die geeignete Steuerung des Mitarbeiterverhaltens. Statt sie lediglich als Produktionsfaktoren zu behandeln und ihre Arbeit zu verwalten und zu kontrollieren, muss der einzelne Mitarbeiter mit differenzierteren Maßnahmen zu einem Arbeitsverhalten motiviert werden, das mit den organisatorischen Zielen in Einklang steht. Dies setzt voraus, dass der Mitarbeiter in seinen individuellen Bedürfnissen und Zielen berücksichtigt werden muss. Nur wenn dies gelingt, werden die Mitarbeiter motiviert und engagiert am Unternehmenserfolg mitarbeiten und so zum Erfolg der Unternehmung im Wettbewerb mit Konkurrenten beitragen.

In diesem Buch werden wir uns eingehend mit dem Mitarbeiter als Teilnehmer einer Unternehmung beschäftigen. Im Vordergrund unserer Ausführungen steht dabei das Motivationsproblem jeder Organisation: Wie kann der einzelne Mitarbeiter dazu bewegt werden, die ihm übertragenen Aufgaben zielorientiert auszuführen? Dabei gehen wir nicht davon aus, dass diese Aufgaben bereits vollständig festgelegt sind. Vielmehr werden wir bei der Lösung des Motivationsproblems auch die Wechselwirkungen mit dem Koordinationsproblem einer Organisation berücksichtigen.

Hierbei geht es um die Frage, welche Tätigkeiten der einzelne Mitarbeiter wie und wann am besten durchführen sollte, wie also die Organisationsstruktur der Unternehmung gestaltet werden sollte. Dabei werden wir allerdings nicht die gesamte Komplexität bei der Gestaltung der Organisationsstruktur betrachten, sondern davon ausgehen, dass auftretende Motivationsprobleme durch geeignete Anpassung einzelner organisatorischer Rahmenbedingungen gelöst werden können.

Grundlegend für die Lösung des Motivationsproblems ist die Frage, welche Determinanten das Verhalten eines Mitarbeiters überhaupt bestimmen. Was erwartet ein Mitarbeiter von seiner Arbeit? Warum reagiert er in bestimmten Situationen so und nicht anders? Inwieweit sind personelle oder situative Faktoren für sein Handeln ausschlaggebend? Wie wird er sich gegenüber organisatorischen Veränderungen verhalten? In welcher Beziehung steht das Erreichen seiner persönlichen Ziele zu den Zielen, die die Unternehmung verfolgt?

Die Beantwortung solcher Fragen ist zentral für die Lösung des Motivationsproblems der Unternehmung: Bevor wir nicht ein Verständnis dafür entwickeln, wie sich der einzelne Mitarbeiter in seiner spezifischen Arbeitssituation verhält, können wir über die geeignete Beeinflussung seines Verhaltens keine Aussagen machen.

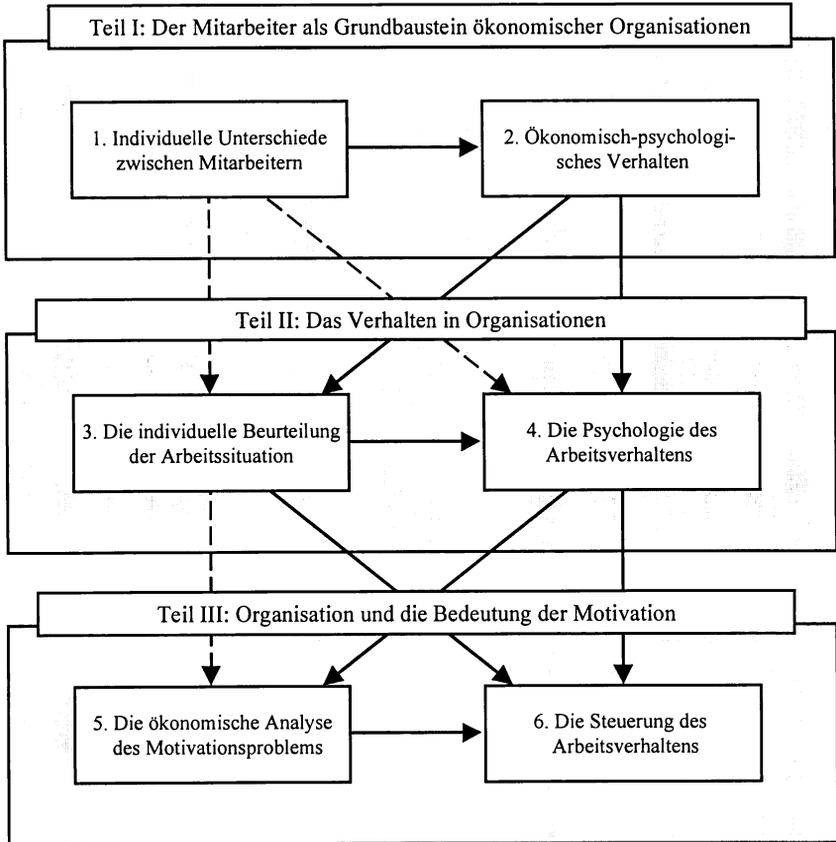
Ziel des vorliegenden Buches ist es, einen ökonomisch-psychologischen Ansatz für die geeignete Führung von Mitarbeitern zu entwickeln. Grundlage dieses Ansatzes ist die Untersuchung des individuellen Arbeitsverhaltens eines Mitarbeiters. Erkenntnisse der Psychologie werden hierzu in ein allgemeines ökonomisches Verhaltensmodell integriert. Auch der Einfluss sozialer Arbeitsbeziehungen auf das Handeln des Mitarbeiters wird berücksichtigt.

Das so entwickelte ökonomisch-psychologische Grundmodell des Arbeitsverhaltens reiht sich in die Literatur zur Ökonomischen Psychologie ein. Diese von Kautsky begründete Forschungsrichtung erklärt ökonomische Prozesse als Ergebnis individuellen Verhaltens unter Berücksichtigung psychologischer Erkenntnisse.

Aufbauend auf diesen Untersuchungen spezifizieren wir dann die Anforderungen an die Lösung des Motivationsproblems, die sich aus diesem Ansatz ergeben. Neben den grundsätzlichen Rahmenbedingungen, die für die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen erfüllt sein müssen, geht es dabei vor allem um die geeignete Führung eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten. Anhand von Beispielen aus Unterneh-

menspraxis und Gesellschaft werden die einzelnen Konzepte und Erkenntnisse des ökonomisch-psychologischen Ansatzes und seiner Anwendungen veranschaulicht.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:



**Abbildung:** Die Struktur des Buches und die wesentlichen Verbindungen zwischen den Kapiteln (durchgezogene Pfeile zwischen zwei Kapiteln deuten an, dass ein Kapitel vom anderen abhängt, gestrichelte Pfeile zwischen zwei Kapiteln deuten an, dass ein Kapitel lediglich auf die in dem anderen entwickelten Ideen zurückgreift)

In Teil I werden wir zunächst auf den Mitarbeiter als Grundbaustein von Organisationen eingehen. Dabei werden wir einleitend in Kapitel 1 die individuellen Un-

terschiede zwischen Mitarbeitern betrachten. Diese psychologischen Determinanten des individuellen Verhaltens bilden zusammen mit Faktoren aus der Arbeitssituationen die Komponenten des Grundmodells des individuellen Arbeitsverhaltens, das wir in Kapitel 2 vorstellen.

Aufbauend auf dieses Verhaltensmodell untersuchen wir dann in Teil II einzelne Komponenten des individuellen Arbeitsverhaltens eines Mitarbeiters im Detail. Dabei wenden wir systematisch die Erkenntnisse der deskriptiven Entscheidungstheorie auf den Arbeitskontext und die Arbeitsmotivation eines Mitarbeiters an. Dies ermöglicht es uns, Aussagen über das Verhalten eines Mitarbeiters aufgrund seiner personellen Faktoren und den Rahmenbedingungen seiner Arbeitssituation zu machen. Entsprechend den beiden zentralen Komponenten der Entscheidungsfindung betrachten wir hierzu in Kapitel 3 die individuelle Beurteilung der Arbeitssituation durch den Mitarbeiter, während Kapitel 4 die Psychologie des Arbeitsverhaltens untersucht.

In Teil III des Buches nutzen wir die so gewonnenen Erkenntnisse, um Anforderungen an die geeignete Mitarbeitermotivation herauszuarbeiten. Ziel ist es, die wesentlichen Elemente des Motivationproblems und seiner Lösung aufzuzeigen. In Kapitel 5 stellen wir zunächst das grundsätzliche Vorgehen für die Lösung des Motivationsproblems in der einzelnen Arbeitsbeziehung vor. Kapitel 6 zeigt dann die Anforderungen auf, die sich daraus an die geeignete Steuerung des Mitarbeiterverhaltens ergeben.

Dieses Buch entstand aus den Unterlagen einer an der WHU - Otto Beisheim School of Management in Vallendar gehaltenen Vorlesung. Ich hoffe, dass die bei der Vorlesungstätigkeit gewonnenen Erfahrungen diesem Lehrbuch zugute gekommen sind. Während seiner Entstehung habe ich vor allem durch die Diskussionen mit meinen Assistenten, Herrn Dipl.-Volkswirt Holmer Glietz, Herrn Dipl.-Informatiker und Dipl.-Volkswirt Dirk Simon und Herrn Dipl.-Volkswirt Claus van der Velden wertvolle Anregungen erhalten. Ebenso wie ihnen möchte ich Frau Karin Senftleben danken, die die Zeichnungen anfertigte und mit Sorgfalt die hoffentlich letzten Tippfehler im Text fand. Alle verbleibenden Fehler fallen natürlich in meine Verantwortung.