

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr/Frau  
**Antonia Wörle**

**Mitarbeitermotivation heute.  
Eine kritische Analyse einge-  
setzter Motivationsinstrumen-  
te im Bereich der  
Personalführung.**

2021

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Mitarbeitermotivation heute. Eine kritische Analyse eingesetzt Motivationsinstrumente im Bereich der Personalführung.**

Autor/in:  
**Herr/Frau Antonia Wörle**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM18wW1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Wiedemann, Heinrich**

Zweitprüfer:  
**Lindner, Kerstin**

Einreichung:  
München, 14.07.2021

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Motivating your staff. A critical analysis of modern motiva- tional development tools.**

author:

**Mr./Ms. Antonia Wörle**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM18wW1-B**

first examiner:

**Prof. Wiedemann, Heinrich**

second examiner:

**Lindner, Kerstin**

submission:

Munich, 14.07.2021

---

## **Bibliografische Angaben**

Wörle, Antonia:

Mitarbeitermotivation heute. Eine kritische Analyse eingesetzter Motivationsinstrumente im Bereich der Personalführung.

Motivating your staff. A critical analysis of modern motivational development tools.

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2021

## **Abstract**

In der vorliegenden Arbeit werden in der Mitarbeiterführung eingesetzte Motivationsinstrumente analysiert. Anhand dieser Bachelorthesis soll die Frage geklärt werden, welche Motivationsinstrumente es gibt und wie sich diese auf die Zufriedenheit sowie die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern auswirken. Zur Bearbeitung des Forschungsvorhabens führt die Verfasserin eine literaturbasierte Analyse durch, auf deren Grundlage Motivationsinstrumente in materielle und immaterielle Anreizsysteme unterteilt und voneinander gesondert aufgezeigt werden. Diese Analyse zeigt, dass rein monetäre Ansätze eher keine langfristigen Motivatoren sind, immaterielle Anreizsysteme hingegen Primärmotivation schaffen. Nur ein Zusammenspiel materieller und immaterieller Anreizsysteme führt zu einer steigenden Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Heranführung an die Thematik.....	1
1.2 Forschungsstand.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2 Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Definition Motivation.....	11
2.2 Motivationstheorien .....	14
2.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow.....	15
2.2.2 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg .....	17
2.2.3 XY-Theorie nach McGregor.....	18
2.2.4 VIE-Theorie nach Vroom .....	20
2.2.5 Rückkoppelungsmodell nach Porter und Lawler .....	23
<b>3 Anreizsysteme</b> .....	<b>25</b>
3.1 Materielle Anreizsysteme .....	28
3.1.1 Vergütung.....	29
3.1.2 Nebenleistungen.....	32
3.2 Immaterielle Anreizsysteme .....	34
3.2.1 Lernen & Entwicklung.....	35
3.2.2 Arbeitsumfeld.....	38
<b>4 Implikation</b> .....	<b>43</b>
<b>5 Schlussbetrachtung</b> .....	<b>45</b>
5.1 Zusammenfassung.....	45
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage .....	47
5.3 Ausblick.....	50
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>XIV</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>XVI</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die fünf Quellen der Motivation .....	13
Abbildung 2: Bedürfnispyramide A. Maslow .....	16
Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie F. Herzberg .....	18
Abbildung 4: VIE-Theorie V.Vroom.....	21
Abbildung 5: Rückkopplungsmodell nach Porter & Lawler .....	24
Abbildung 6: Anreizsystem als Führungssubstitut .....	27

# 1 Einleitung

Die folgende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit modernen Motivationsinstrumenten und deren Einsatz in der Mitarbeiterführung. Im Laufe der vorliegenden Arbeit werden diese aufgezeigt und kritisch analysiert.

Wissenschaftlich lässt sich das Thema dieser Arbeit in die Wirtschaftswissenschaften, genauer in das Personalmanagement, einordnen.

Im Folgenden wird der Begriff Motivationsinstrument dem Begriff Anreizsystem gleichgesetzt.

## 1.1 Heranführung an die Thematik

Wirksame Mitarbeitermotivation hat nicht nur einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Positive Wirkungen gibt es dabei sowohl bei den einzelnen Mitarbeitern, als auch bei größeren Organisationseinheiten. Bei Mitarbeitern bestehen Zusammenhänge zu Arbeitsleistung, Innovationen, reduziertem Fehlverhalten am Arbeitsplatz, geringeren Fehlzeiten, weniger Fehlern und verringerten Arbeitsunfällen. Mit wirksamer Mitarbeitermotivation hängt selbst die Gesundheit der Arbeitnehmer zusammen und wird auf der anderen Seite durch fehlende Ansätze gefährdet. Auch auf der Ebene von ganzen Geschäftseinheiten gibt es Zusammenhänge mit der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. So zeigen sich positive Zusammenhänge der Arbeitsmotivation mit Profitabilität, Produktivität, Fluktuation, sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Bestehende Trends sorgen für eine immer stärkere Relevanz der Mitarbeitermotivation in der Praxis. Dazu gehört beispielweise, dass Arbeitsstrukturen, welche die Mitarbeiter steuern, entfallen und Arbeitnehmer in ihrem Handeln wesentlich freier geworden sind. Führungskräfte müssen daher auf innere Steuerung und Motivation bauen. Da die Arbeit immer komplexer wird und die Mitarbeiter häufig mehr wissen als ihre Vorgesetzten, ist Kontrolle schwierig geworden. Immer mehr Angestellte arbeiten räumlich distanziert von ihren Führungskräften. Auch dieser Trend führt zu einer Aufwertung von Motivation als Basis von Leistung, denn, wo keine Kontrolle möglich ist, ist die innere Steuerung wichtiger.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeiterführung mit der Macht der Psychologie. Berlin, S. 1 ff.

Im Zuge der Demokratisierung der Gesellschaft nach dem zweiten Weltkrieg und einer rasanten wirtschaftlichen Entwicklung haben sich die Motivationslagen der Menschen tendenziell von den existenzhaltenden, überwiegend körperlichen Bedürfnissen, in Richtung auf seelisch-geistige und soziale verschoben. Geprägt ist das Streben der meisten Menschen heute vom Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung und Selbstentfaltung. Deutlich zurück gegangen sind Werte wie Gehorsam und Unterordnung, wohingegen Selbstständigkeit und freier Wille an Bedeutung gewonnen haben. Diese Entwicklung hat unter anderem dazu geführt, dass der Stellenwert der Arbeit in den allgemeinen Wertvorstellungen im Vergleich zur Freizeit, Familie und Hobby kontinuierlich abgenommen hat. Trotz, oder eben wegen diesem Wertewandel sind Unternehmen auf engagierte Mitarbeiter angewiesen, um sich im schärfer gewordenen Wettbewerb am Markt behaupten zu können.<sup>2</sup>

Dieser gesellschaftliche Wertewandel hat auch vor Führungskräften nicht haltgemacht. In der Verantwortlichkeit von Unternehmensleitungen liegt es demnach, eine werteorientierte Führungskultur zu schaffen. Es gilt für ein Klima zu sorgen, indem die mancherorts abhandengekommenen fundamentalen ethischen Werte wieder verhaltensbestimmend sind, ein Unternehmensklima, in dem ein sowohl leistungs- als auch menschenorientiertes Führungsverständnis gelebt wird. Vornehmliche Aufgabe der Führungskräfte eines Unternehmens ist, ein möglichst hohes Leistungsniveau der Mitarbeiter zu gewährleisten. Führungskräfte können aber ihre Arbeit als Motivatoren nur dann optimal erfüllen, wenn sie selber in ein motivationsförderndes System eingebunden sind, das heißt, wenn die gesamte Unternehmenskultur die notwendigen Voraussetzungen dafür bietet.<sup>3</sup>

Ein zentrales Ziel des Führungsprozesses ist es, das Leistungsverhalten der Mitarbeiter zu steigern. Dadurch lassen sich Team- oder Abteilungsziele effektiver und effizienter erreichen. Um die Leistung zu erhöhen können Führungskräfte entweder das Spektrum der Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter erweitern oder aber die Motivation erhöhen. Oft können Führungskräfte Fähigkeiten und Fertigkeiten, beispielsweise durch Schulungen und Trainings, nur mittel- bis langfristig erhöhen. Um die Leistung auch kurzfristig zu steigern, muss somit an der Motivation der Mitarbeiter angesetzt werden.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Laufer, Hartmud (2012): Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen. Offenbach, S. 15 f.

<sup>3</sup> Vgl. a.a.O., S. 22 f.

<sup>4</sup> Vgl. Schirmer, Uwe / Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung. 3. Auflage, Berlin, S. 76.

Führung wird verstanden als die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb einer Organisation.<sup>5</sup> Sie ist ein vielschichtiges Phänomen, welches in alltäglichen, als auch in beruflichen Situationen zu beobachten ist. Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre gibt es zwei eng miteinander verbundene, aber auch voneinander zu differenzierende Betrachtungsschwerpunkte. Unter Führung wird aus Sicht der umfassenden Unternehmensführung die zielorientierte Planung, Strukturierung und Kontrolle von ganzen Unternehmen verstanden. Dabei wird Führung in eine institutionelle und funktionale Perspektive unterteilt. Erstere bezeichnet die Gesamtheit aller Führungspositionen in einem Unternehmen. Die funktionale Perspektive bezieht sich dahingegen auf die notwendigen Handlungen, welche im Rahmen der Leitung von Unternehmen zu erbringen sind. Davon zu unterscheiden ist das konkrete Führen von Mitarbeitern, das zwar ebenfalls zu den Managementaufgaben gehört und somit eine Teilfunktion der Unternehmensführung darstellt, sich aber in einem sozial-funktionalem Verständnis auf den Prozess der zielgerichteten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern bezieht.<sup>6</sup>

Der Sinn von Führung besteht im Allgemeinen darin, Kräfte zu bündeln und ihnen eine Richtung zu geben, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Gelingt es einer Führungskraft deutlich zu machen, dass es ein gemeinsames erfolgversprechendes Ziel gibt, für welches sich Anstrengung und Kraftaufwand lohnen, so hat sie damit bereits eine der wesentlichen Führungsleistungen vollbracht. Sie hat anderen Menschen einen sinnvollen Grund gegeben, ihr zu folgen.<sup>7</sup>

Wichtig ist dies, da kein Unternehmen existenzfähig ist, ohne die Bereitschaft seiner Mitarbeiter bestimmte Arbeiten zu verrichten und sich dafür anzustrengen. Diese Bereitschaft ist jedoch alles andere als selbstverständlich. Die meisten Menschen haben eine Berufstätigkeit nicht deshalb aufgenommen, um sich den ganzen Tag lang für irgendwelche Arbeiten abmühen zu müssen. Vielmehr sind es überwiegend profane, existenzielle Beweggründe, nämlich sich die wirtschaftliche Voraussetzung für ein möglichst angenehmes Leben zu verschaffen.<sup>8</sup>

Unternehmen machen Erfahrungen mit neuen Herausforderungen am Arbeitsplatz, wie kontinuierlichem Wandel, technischen Umbrüchen und, damit verbunden, lebenslan-

---

<sup>5</sup> Vgl. Becker, Florian (2015): Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden, S. 8.

<sup>6</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 1 f.

<sup>7</sup> Vgl. Hintz, Asmus / Graevenstein, Jan (2020): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. 5. Auflage, Wiesbaden, S. 209 f.

<sup>8</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 7.

gem Lernen. Diese Erfahrungen machen bewusst, wie erfolgsentscheidend es ist, Mitarbeiter zu motivieren, damit Wandel erfolgreich sein kann.<sup>9</sup> Unternehmen sind zu Zeiten des raschen technologischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandels von einer Ressource, ihren Mitarbeitern, abhängig. Selbst die ambitioniertesten Geschäftsziele können mit Hilfe erstklassig ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern erreicht werden. Wenn aber Motivationsbarrieren wie fehlende Anreize oder schlechtes Führungsverhalten die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten mindert, wird es keinem Unternehmen gelingen, die angestrebten Ziele zu erreichen.<sup>10</sup>

Die Frage der Motivation beinhaltet die Suche nach den Antriebskräften für individuelles Verhalten. Die heutige Motivationspsychologie geht davon aus, dass nicht nur Antriebskräfte das einzige Erklärungsgerüst für die menschliche Motivation darstellen. Es ist das Umfeld. Es sind Anreize, welche dazu führen, dass ein spezifisches Motiv aktiviert wird und somit ein Verhalten daraus resultiert. Für Arbeitgeber besteht die Herausforderung der Motivation und der damit verbundenen Bindung zukünftiger Fach- und Führungskräfte darin, dass Umfeldeinflüsse so zu gestalten sind, dass diese eine aktivierende Wirkung auf das Leistungsmotiv und eine damit verbundene Arbeitgeberbindungsbereitschaft ihrer zukünftigen Talente ausüben.<sup>11</sup>

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit und aufgrund des im Vorgang beschriebenen ergibt sich folgende Forschungsfrage: Welche Motivationsmöglichkeiten gibt es und wie wirken sich diese auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aus?

## 1.2 Forschungsstand

Im Folgenden wird der Forschungsstand des Themas anhand von zwei wissenschaftlichen Artikeln erläutert. Ein Dritter dient der Stützung der aufgestellten Thesen.

In ihrem Artikel „Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation“ widmen sich die Autorinnen Jennifer Kunz und Annegret Quitmann der Untersuchung des Einflusses unterschiedlicher Anreiztypen auf die intrinsische Motivation. Neben den Anreiztypen analysiert dieser Beitrag zudem zwei weitere Kernelemente von Anreizsystemen, die Ausgestaltung der Bemessungsgrundlage, sowie der Belohnungs-

---

<sup>9</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 3.

<sup>10</sup> Vgl. Hauck, Martina (2014): Mitarbeitermotivation. Baustein eines modernen Personalmanagements. Hamburg, S. 1.

<sup>11</sup> Vgl. Sass, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?. Wiesbaden, S. 1.

funktion. Der Artikel arbeitet auf Basis eines sach-analytischen Vorgehens unter Einbeziehung der Theorie der kognitiven Bewertung heraus, welchen Einfluss die in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutierten Anforderungskriterien an diese Elemente auf die intrinsische Motivation entfalten können. Dafür wird unter sechs Kriterien unterschieden. Zum einen führen die Forscherinnen das Kriterium der objektiven und präzisen messbaren Beziehung zwischen Leistung und Belohnung und dem Kriterium der Transparenz auf, welches die Wirkung einer transparenten, objektiven und präzise messbaren Beziehung analysiert. Neben dem Kriterium der Akzeptanz und dem der Verantwortlichkeit, wird auch das Kriterium der Vollständigkeit berücksichtigt. Das der Akzeptanz hängt insbesondere davon ab, ob Mitarbeiter Anreizsysteme als fair und angemessen ansehen. Nach dem Kriterium der Verantwortlichkeit fließen nur solche Aspekte in die Bemessungsgrundlage des Anreizsystems ein, welche von Mitarbeitern beeinflusst werden können. Gemäß dem Kriterium der Vollständigkeit werden alle Konsequenzen, welche sich aus dem Verhalten der Mitarbeiter ergeben, im Anreizschema berücksichtigt. Das Kriterium der Anreizkompatibilität bezieht sich darauf, dass Anreize so gesetzt werden, dass hierdurch eine Übereinstimmung zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen entsteht. Gemäß dem Kriterium der paretoeffizienten Risikoteilung sollte die Risikoeinigung eines Mitarbeiters bei der Anreizgestaltung berücksichtigt werden.<sup>12</sup>

Im Laufe dieser Studie wird ein hypothetisches Wirkungsgefüge herausgearbeitet, welches darauf hindeutet, dass ein Großteil der Anforderungskriterien positiv auf die intrinsische Motivation wirkt und das konkrete Ansatzpunkte für weitere empirische Studien liefert. Die Autorinnen stellen sich in ihrem Artikel der Frage, welchen Einfluss jegliche Merkmale von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation entfalten. Zur theoriegestützten Beantwortung dieser Frage diskutiert der Beitrag zum Einen potenzielle Wirkungsmuster, zum Anderen bedarf es ihrer empirischen Untersuchung.<sup>13</sup>

Die Autorinnen kommen in ihrem Artikel zu dem Schluss, dass die meisten Kriterien eine positive Wirkung auf die intrinsische Motivation erwarten lassen. Lediglich das Kriterium der Vollständigkeit in Bezug auf die intrinsische Motivation ist negativ zu bewerten. Gleichwohl bestimmt es aber eine wichtige Steuerungsfunktion. Durch eine möglichst vollständige Berücksichtigung der Wirkung aller vom Mitarbeiter ergriffenen Maßnahmen soll sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter seine Belohnung nicht nur durch die Fokussierung auf Teilaspekte erhöht, die sich nachteilig auf andere Bereiche

---

<sup>12</sup> Vgl. Kunz, Jennifer / Quitmann, Annegret (2011): Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. In: Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Nr. 4 (2018), S. 55 ff.

<sup>13</sup> Vgl. a.a.O., S. 55 f.

auswirken. Bei allen anderen Kriterien wird deutlich, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeiter bei Anwendung dieser steigt, die Missachtung derer sich dahingegen negativ auswirkt.<sup>14</sup>

Im Jahr 2018 untersuchten Forscher in Ihrem Artikel „Psychometrische Überprüfung der Health Regulatory Focus Scale“ (HRFS) die Datensätze der 28. und 29. Erhebungswelle der sächsischen Längsschnittstudie. Im Rahmen dieser Studie, welche in den Jahren 2015 und 2016 durchgeführt wurde, wurden Fragebogen an Teilnehmer verschickt, welche zur psychometrischen Untersuchung der HRFS dienen sollten. Die Fragebögen erfassten die individuelle gesundheitsbezogene promotions- und präventionsbasierte Motivation. Hierbei stellt der Kern der Regulationsfokustheorie die Annahme dar, dass Menschen sich positiven Ereignissen nähern und negative Vorkommnisse vermeiden möchten. Menschen mit einem chronischen Präventionsfokus gehen vorsichtig und verantwortungsbewusst vor. Sie legen Wert auf die Erfüllung von Pflicht- und Minimalzielen. Sie vermeiden außerdem alles, was das Erlangen des gewünschten Endzustands verhindern würde. Ziel dieses Handelns ist die Aufrechterhaltung des Status quo. Demzufolge haben negative Informationen auf die Motivation von Menschen mit Präventionsfokus einen viel größeren Einfluss als positive. Promotionsfokussierte Menschen hingegen streben nach Selbstverwirklichung und Ergebnismaximierung. Sie gehen hierbei sehr motiviert vor und entwickeln eigenständig Techniken, welche zur Zielerreichung führen sollen. Zudem sind sie sehr ausdauernd, risikobereit und offen für neue Erfahrungen. Promotionsfokussierte Menschen suchen nach Informationen, mit denen ihre Ziele erreicht werden können und passen ihr Verhalten strategisch an, um einen maximalen Gewinn aus ihrer Handlung zu erzielen. Positive Nachrichten nehmen sie dabei stärker wahr und bewerten sie auch als wichtiger. Folglich hat der Regulationsfokus einen Einfluss auf die Motivation, Wahrnehmung und Handlung der Menschen.<sup>15</sup>

Ziel dieses Artikels ist es, mittels Bestimmung der Itemcharakteristika, Reliabilität und Validität der Skala, die deutsche Version des HRFS psychometrisch zu überprüfen. Dafür führten die Forscher eine explorative Faktorenanalyse an den Daten der 28. Welle durch. Neben der Faktorenanalyse und der optischen Prüfung wurde als dritte Me-

---

<sup>14</sup> Vgl. Kunz / Quitmann, 2011: S. 71 f.

<sup>15</sup> Vgl. Euhus, Annemarie et al. (2018): Psychometrische Überprüfung der deutschen Version der Health Regulatory Focus Scale. In: Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Nr. 4 (2018), S. 394.

thode eine Parallelanalyse durchgeführt. Bei diesem Verfahren werden die empirischen Eigenwerte mit den Eigenwerten von Faktoren, die aus einem normalverteilten Zufallsdatensatz stammen, verglichen. Empirisch erhobene Faktoren, deren Eigenwert größer ist als der Zufallsfaktoreneigenwert, sind dabei als bedeutsame Faktoren anzusehen. Anhand der Daten der 29. Welle wurden die konfirmatorische Faktorenanalyse angewandt. Diese Vorgehensweise dient der Prüfung vorab festgelegter Zusammenhänge.<sup>16</sup>

Die Autoren kommen in ihrem Fachartikel zu dem Ergebnis, dass die psychometrischen Eigenschaften der Health Regulatory Focus Scale einwandfrei sind. Es konnte eine gute inhaltliche, prognostische und konvergente Validität festgestellt werden, da die Korrelationsergebnisse den theoriegeleiteten Erwartungen entsprachen. Die HRFS kann somit den gesundheitsbezogenen Regulationsfokus erfassen und in ihrer Aussage bestätigt werden, dass die Effektivität einer Maßnahme deutlich gesteigert werden kann, wenn die Botschaften mit dem Regulationsfokus übereinstimmen. Gezielte, auf den Menschen zugeschnittene Maßnahmen können somit deutlich motivierend wirken.<sup>17</sup>

Die Forschungsergebnisse der im Vorgang beschriebenen Studien weisen Gemeinsamkeiten auf, welche für den Forschungsstand des in dieser Bachelorarbeit Thematisierten von großer Bedeutsamkeit sind. Es geht hervor, dass der Einsatz von Anreizsystemen sinnvoll ist und bei richtiger Anwendung positive Effekte auf Menschen hat. So ist die Kernaussage des Artikels von Jennifer Kunz und Annegret Quitmann, dass die intrinsische Motivation durch Einsatz von Motivationsinstrumenten steigt, sie gleichzeitig bei Missachtung dieser abnimmt. Aus der Forschung, welche im Artikel „Psychometrische Überprüfung der Health Reagulatory Focus Scale“ dargestellt wird, geht die Kernaussage hervor, dass gezielte auf den Menschen zugeschnittene Maßnahmen motivierend auf Menschen wirken. Die Aussagen dieser beiden Forschungen stehen also nicht nur im Einklang miteinander, sie können auch als ergänzend angesehen werden. Demnach kann der Einsatz von Anreizsystemen durchaus auch im Bereich der Personalführung als sinnvoll angesehen werden.

Diese Aussagen unterstützt zudem ein im Jahr 2017 im Wirtschaftsdienst veröffentlichter Artikel. In ihrem Bericht „positive Effekte des Mindestlohns auf Arbeitsplatzqualität und Arbeitszufriedenheit“ kommen Toralf Pusch und Miriam Rehm zu dem Schluss, dass der Einsatz von materiellen Anreizsystemen, in diesem Fall der Lohn der Mitar-

---

<sup>16</sup> Vgl. Euhus et al., 2018: S. 400.

<sup>17</sup> Vgl. a.a.O., S. 406 f.

beiter, einen positiven Einfluss auf Arbeitnehmer hat. So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass Mindestlohnberechtigte, im Gegensatz zur Kontrollgruppe, ein stärker gestiegenes Einkommen, bei zugleich durchschnittlich kürzeren und einem Rückgang überlanger Arbeitszeiten, zur Verfügung haben. Damit einher geht, dass die Arbeitsverhältnisse der Mindestlohnberechtigten im Zuge der Mindestlohneinführung arbeitsorganisatorisch aufgewertet beziehungsweise anspruchsvoller werden. Zugleich erhöht sich die personalpolitisch beeinflusste Arbeitsqualität, vor allem hinsichtlich des Betriebsklimas und der Anerkennung von Vorgesetzten. Schließlich steigt, nach den Ergebnissen dieser Studie, die Zufriedenheit der Beschäftigten in Bezug auf ihren Lohn, ihre Arbeit insgesamt und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie deutlich an. Mindestlohnberechtigte nahmen somit im Vergleich zur Kontrollgruppe ihre Arbeits- und Einkommenssituation nach der Mindestlohneinführung deutlich positiver wahr. Diese Erkenntnisse können als Anhaltspunkte dafür gewertet werden, dass Unternehmen einerseits auf Arbeitsverdichtung, andererseits aber auch auf verstärkte Motivation setzen.<sup>18</sup>

Die Forscher widmen sich im Laufe dieses Artikels der Fragestellung, wie sich der Mindestlohn auf die Arbeitsplatzqualität und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ausgewirkt hat. Der Beitrag liefert ein genaueres Bild der durch den Mindestlohn angestoßenen Veränderungen im Arbeitsumfeld mit dem Datensatz „Panel Arbeitsmarkt und soziale Sicherung“, welcher den Niedriglohnsektor sehr genau abbildet. Relevante Informationen für die Untersuchung sind Einkommen, Arbeitszeit, soziodemographische Merkmale sowie subjektive Einschätzungen der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und unterschiedliche Aspekte der Lebens- und Arbeitszufriedenheit. Die Auswahl der Studie beschränkt sich auf Beschäftigte, die in den Jahren 2014 und 2015 im gleichen Arbeitsverhältnis beschäftigt waren, um Veränderungen der Arbeitsplatzqualität aufgrund von Jobwechseln auszuschließen. Die Stundenlöhne wurden mit der regelmäßigen tatsächlichen Arbeitszeit berechnet. Schließlich werden die subjektiven Fragen auf einer Skala von 0 (geringe Zustimmung) bis 10 (höchste Zustimmung) generiert. Mindestlohnberechtigte werden mit einer vom Stundenlohn her etwas darüber liegenden Kontrollgruppe verglichen. Während die Mindestlohnberechtigten 2014 weniger als 8,50€ pro Stunde verdienten, wurden für die Kontrollgruppe Verdienste zwischen 8,50€ und 13,00€ festgelegt.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Pusch, Toralf / Rehm, Miriam (2017): Positive Effekte des Mindestlohns auf Arbeitsplatzqualität und Arbeitszufriedenheit. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 97 (2017), S. 413.

<sup>19</sup> Vgl. a.a.O., S. 410.

Auch wenn sich der Artikel der Autoren Pusch und Rehm ausschließlich mit dem Einsatz von materiellen Anreizsystemen beschäftigt, wird wiederholt deutlich, dass der Einsatz von Anreizsystemen einen positiven Effekt auf die Motivation von Beschäftigten hat. Das Motivationsinstrument „Lohn“ wurde hier für die Mindestlohnberechtigten verstärkt, während es für die Kontrollgruppe gleichblieb. Die Verstärkung dieses Anreizsystems führte, wie zuvor erwähnt, nicht nur zu einer deutlich positiveren Wahrnehmung der Einkommens-, sondern auch der Arbeitssituation.

Führt man alle Erkenntnisse aus den vorangegangenen Forschungen zusammen, lässt sich sagen, dass die heutige Forschungserkenntnis im Allgemeinen aussagt, dass sich die richtige und gezielte Anwendung jeglicher Motivationsinstrumente positiv auf Menschen auswirkt.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Nach der Heranführung an das in dieser Arbeit behandelte Thema „Mitarbeitermotivation heute. Eine kritische Analyse eingesetzter Motivationsinstrumente im Bereich der Personalführung“ und der Erläuterung des Forschungsstandes wird nun der weitere Aufbau dieser Bachelorthesis beschrieben.

Bevor die in der Mitarbeiterführung einzusetzende Anreizsysteme analysiert werden, wird in Kapitel zwei zunächst auf die für dieses Thema wichtigen theoretischen Grundlagen eingegangen. Dies ist notwendig, um die Bedeutung der im Kapitel drei dargestellten Motivationsinstrumente herauszustellen. Es folgen Begriffsdefinitionen und Erklärungen bedeutender Schlüsselbegriffe. Zudem werden im weiteren Verlauf verschiedene motivationstheoretische Ansätze erklärt. Diese helfen ein Verständnis für das Wie und Warum des menschlichen Handelns zu erlangen.

Nach der Erläuterung der theoretischen Grundlagen wird, wie bereits erwähnt, auf verschiedene Motivationsinstrumente eingegangen. Dabei wird zwischen materiellen sowie immateriellen Anreizsystemen unterschieden. Diese Arten von Anreizsystemen werden weiterhin unterteilt in Vergütung und Nebenleistungen, sowie in Lernen und Entwicklung und das Arbeitsumfeld. Diese Unterteilung ermöglicht es, Anreizsysteme und deren Wirkung voneinander abzugrenzen und spezifisch zu betrachten. Daraufhin folgt die Implikation.

Der Schlussteil besteht aus einer Zusammenfassung dieser Arbeit, der Beantwortung der Forschungsfrage und einem Ausblick in die Zukunft.

In der Zusammenfassung werden dabei die wichtigsten Erkenntnisse und Aussagen der Arbeit reflektiert. Des Weiteren wird geklärt, welche Anreizsysteme es gibt und wie

sich diese auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter eines Unternehmens auswirken. Zu guter Letzt beschreibt ein Ausblick in die Zukunft, auf welche Entwicklungen sich Unternehmen in Hinsicht auf Mitarbeitermotivation zukünftig einstellen sollten und wie sich der Einsatz von Anreizinstrumenten voraussichtlich ändern wird.

## 2 Theoretische Grundlagen

Die im Folgenden beschriebenen theoretischen Grundlagen dienen dem allgemeinen Verständnis dieses Themas. Durch die Erklärung von Schlüsselbegriffen und der Vorstellung wesentlicher Theorien wird eine wissenschaftliche Forschungsbasis für die Beantwortung der Forschungsfrage geschaffen.

### 2.1 Definition Motivation

*„Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man es will und wie man es will – weil er selbst es will“<sup>20</sup>*

So lautet die Definition der Motivation nach Dwight D. Eisenhower.

Allgemein wird Motivation definiert als die Summe aktivierender und orientierender Beweggründe für Handeln, Verhalten und Verhaltenstendenzen. Sie wirkt von innen heraus als Antrieb, Bedürfnis oder Streben, kann aber auch von außen ausgelöst werden. Sie ist entweder bewusst oder unbewusst und spielt eine zentrale Rolle im Leben eines Menschen.<sup>21</sup> Kurz gesagt ist Motivation die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin zu oder weg von Zielen.<sup>22</sup> Motivation ist ein hypothetisches Konstrukt und dient als intervenierende Variable zwischen situativen und personalen Bedingungen einerseits und dem beobachtbaren Verhalten eines Menschen andererseits.<sup>23</sup>

Das Phänomen Motivation wird in der Führungslehre aus zwei Perspektiven betrachtet. Zum einen aus der Sicht eines Zustandes (man ist motiviert), zum anderen aus der Perspektive einer Handlung (man motiviert jemanden). Psychologisch geht es in beiden Fällen um das Motiv, also den Verhaltensgrund.<sup>24</sup>

Motive sind der grundlegendste Antrieb für das menschliche Handeln. Der Begriff Motiv leitet sich aus dem lateinischen *movere* ab und bedeutet soviel wie sich bewegen, antreiben, beeinflussen. Menschliches Handeln wird durch drei zentrale Motive beeinflusst. Das Machtmotiv entspricht dem Bedürfnis, Einfluss auf andere Menschen zu

---

<sup>20</sup> Hintz / Graevenstein, 2020: S. 209.

<sup>21</sup> Vgl. Mühlendorf, Mira Christine (2018): Chefsache intrinsische Motivation. Wiesbaden, S. 23.

<sup>22</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 20.

<sup>23</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 77.

<sup>24</sup> Vgl. a.a.O., S. 75.

nehmen und dadurch die eigene Stärke und Wirksamkeit zu erleben. Personen mit hohem Leistungsmotiv möchten auf ihre eigene Tüchtigkeit stolz sein können. Diese und die fortlaufende Leistungsverbesserung erzeugen bei ihnen das Gefühl der Kompetenz, der Wirksamkeit und der eigenen Stärke. Das Anschluss- oder Zugehörigkeitsmotiv bezieht sich darauf, Kontakt mit anderen Menschen aufzubauen, ihnen nahe zu sein, sich auszutauschen, befreundet zu sein und sich in einer Gruppe integriert zu fühlen.<sup>25</sup> Motivation ist demnach auch abhängig von gerade aktiven Motiven bei einem Menschen. So kann etwa die Motivation, eine Arbeitstätigkeit auszuführen, aus den unterschiedlichsten Motiven entspringen.<sup>26</sup>

Die Grundhaltungen der Motivation werden unterschieden in die Einflussnahme von außen (extrinsisch) oder die aus der eigenen Einstellung zur Tätigkeit resultierenden Haltung (intrinsisch).<sup>27</sup>

Die intrinsische Motivation ist die innere, aus sich selbst entstehende Motivation, eines jeden Menschen.<sup>28</sup> Sie liegt in der Identifikation mit der Aufgabe begründet. Das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Aufgaben, Entscheidungsfreiheit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und interessante Arbeitsinhalte sind Beispiele für intrinsische Faktoren. Intrinsisch motivierte Menschen möchten selbstbestimmt arbeiten, ihre Kompetenzen einsetzen und ihre Selbstwirksamkeit erleben. Dabei ist wichtiger als ein hohes Einkommen, Status oder Macht, sich in eine Aufgabe vertiefen zu können, welche Spaß bereitet. Die Verwirklichung der eigenen Ziele steht im Vordergrund.<sup>29</sup> Insbesondere bei der Arbeitsmotivation wirken nicht äußere Rahmenbedingungen als anreizende Impulse, sondern es wirkt die Arbeit in sich selbst belohnend, sie macht Spaß und ist daher befriedigend.<sup>30</sup> Intrinsische Motivationsfaktoren erzielen eine langfristige Wirkung.<sup>31</sup>

Extrinsische Faktoren werden von Dritten, im betrieblichen Kontext also den Vorgesetzten oder der Personalabteilung, mit dem Ziel vorgegeben, jemanden zu einem gewünschten Verhalten zu motivieren. Als typische Beispiele lassen sich hierfür Gehaltserhöhungen, Belobigungen, Beförderungen, aber auch Bestrafungen wie Gehaltsreduzierung oder disziplinarische Maßnahmen nennen. Extrinsische Motivations-

---

<sup>25</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 210 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 21.

<sup>27</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 187.

<sup>28</sup> Vgl. Mühlendorf, 2018: S. 24.

<sup>29</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 188.

<sup>30</sup> Vgl. Mühlendorf, 2018: S. 24.

<sup>31</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 189.

faktoren haben im Allgemeinen einen stärkeren, aber kurzfristigeren Effekt. Die Quellen der extrinsischen Motivation liegen in materiellen Anreizen und der Anerkennung durch das soziale Umfeld.<sup>32</sup>

Nach dem Prinzip des Motivation Sources Inventory wird des Weiteren zwischen fünf, zwei intrinsischen und drei extrinsischen, Quellen der Motivation unterschieden.<sup>33</sup>

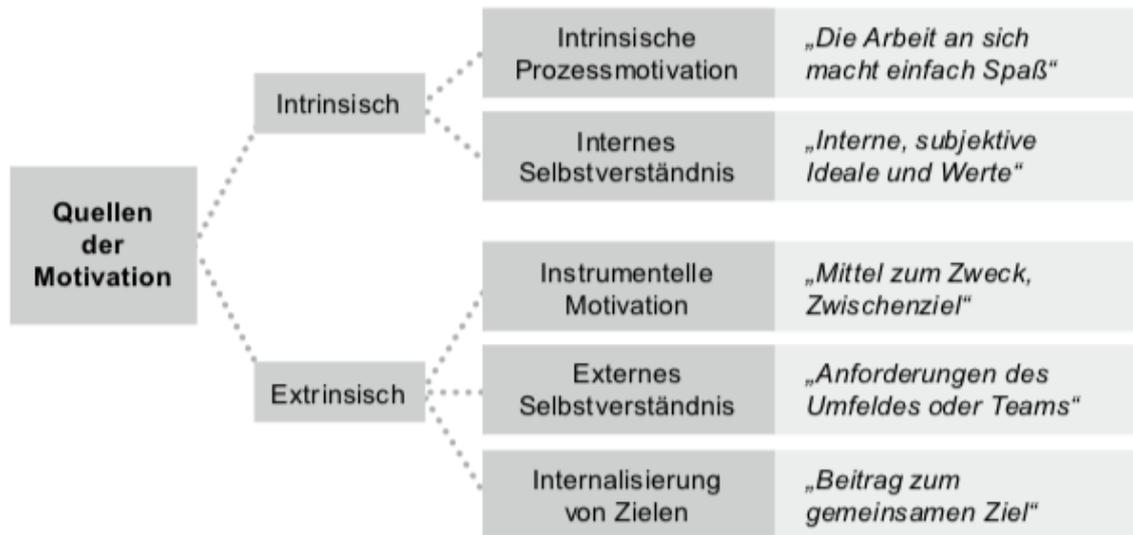


Abbildung 1: Die fünf Quellen der Motivation<sup>34</sup>

Betrachtet man die internen Quellen der Motivation, sagt die Quelle der internen Prozessmotivation aus, dass das Scheitern nicht die Motivation hemmt, sich immer wieder aufs Neue mit Herausforderungen auseinander zu setzen. Demnach gewinnt jeder seine Motivation aus der Freude an selbstbestimmter Leistung und dem Erleben der eigenen Kompetenz.<sup>35</sup> Jemand bewältigt also eine Aufgabe um ihrer selbst willen, ohne darüber nachzudenken, was das Ergebnis sein wird und ohne eine Belohnung zu erwarten.<sup>36</sup> Nach der Quelle des internen Selbstverständnisses orientieren sich das Verhalten und die Werte dieser Personengruppe an den internen Standards und Maßstäben. Es existieren meistens nicht mehr nachvollziehbare oder unbewusste Gründe für Idealvorstellungen, welche als Leitlinie des Handelns verinnerlicht wur-

<sup>32</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 189.

<sup>33</sup> Vgl. a.a.O., S. 187.

<sup>34</sup> Vgl. a.a.O., S. 188.

<sup>35</sup> Vgl. a.a.O., S. 189.

<sup>36</sup> Vgl. Mühlendorf, 2018: S. 25.

den.<sup>37</sup> Bei dieser Quelle der Motivation ist das Leistungsmotiv besonders stark ange-  
regt.<sup>38</sup>

Hinsichtlich der extrinsischen Motivationsquellen sagt die instrumentelle Motivation aus, dass das Verhalten der Menschen im Wesentlichen von der Aussicht auf konkrete Vorteile oder Belohnungen von außen geleitet ist. Diese Quelle der Motivation hat einen starken Bezug zum Machtmotiv. Die Quelle des externen Selbstverständnisses und die damit einhergehenden Idealvorstellungen kommen in diesem Falle primär aus der Rolle und den Erwartungen des Umfeldes. Zu dieser Quelle der Motivation gehört das Zugehörigkeitsmotiv. Eine Kombination aus Zugehörigkeits- und Leistungsmotiven speisen die Motivationshaltung der Internalisierung von Zielen. Personen dieser Gruppe machen sich die Ziele der Organisation oder des Unternehmens zu eigen.<sup>39</sup>

## 2.2 Motivationstheorien

Sämtliche Theorien der Motivationspsychologie beruhen auf der Tatsache, dass Motivation die Befriedigung von Bedürfnissen voraussetzt. Die Wissenschaft unterteilt die Gesamtheit der Bedürfnisse in zwei grundlegende unterschiedliche Gruppen, Defizitbedürfnisse und Wachstumsbedürfnisse. Bei den Defizitbedürfnissen geht es darum, existenzbedrohende Defizite zu verhindern oder sie gegebenenfalls auszugleichen, also um die Absicherung der körperlichen und psychischen Unversehrtheit sowie des Wohlbefindens. Wachstumsbedürfnisse hingegen betreffen das Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und sind im Wesentlichen sozialer sowie geistig-seelischer Natur. Sie können sich sowohl auf das personelle Umfeld beziehen, als auch auf die autarke psychische Befindlichkeit des Betroffenen.<sup>40</sup>

Motivationstheorien haben das Ziel zu erläutern, welche Motive welche Art von Verhalten, zum Beispiel Kooperation oder Widerstand, hervorbringen und wie Motive aktiviert werden können. Weiß die Führungskraft um die zentralen Motive und versteht sie die

---

<sup>37</sup> Vgl. Mühlendorf, 2018: S. 26.

<sup>38</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 189.

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 34 ff.

Prozesse zum Zustandekommen von Motivation, kann sie sich selbst und andere besser verstehen und leichter zum gewünschten Verhalten anregen.<sup>41</sup>

Es wird unterschieden zwischen Inhalts- und Prozesstheorien. Inhaltstheorien der Motivation versuchen zu erklären, welche Motive und Bedürfnisse Menschen motivieren und welche Anreize zur Aktivierung der Motive geeignet sind. Prozesstheorien der Motivation erklären demgegenüber allgemein wie Verhalten entsteht und auf ein Ziel hin ausgerichtet wird, ohne die inhaltliche Ausrichtung von Bedürfnissen und Motiven zu bestimmen. Dabei wird angenommen, dass menschliches Verhalten auf der Basis vorlaufender Entscheidungsprozesse begründet ist.<sup>42</sup>

### 2.2.1 Bedürfnispyramide nach Maslow

Der bekannteste Vertreter einer Inhaltstheorie der Motivation ist die Bedürfnispyramide des humanistisch geprägten Abraham Maslow.<sup>43</sup> Maslow gilt als ein Gründervater der humanistischen Psychologie, deren Menschenbild in Abgrenzung zu psychoanalytischen Determinierungen davon ausgeht, dass der Mensch zwar biologisch vorbestimmt ist, aber über eine Vielzahl von Entfaltungsmöglichkeiten und Anlagen verfügt, die er individuell als sich selbst verwirklichende Persönlichkeit kreativ nutzen und gestalten kann.<sup>44</sup>

Die Bedürfnistheorie nach Maslow befasst sich mit der Frage, welche Inhaltsklassen von Person-Umwelt-Bezügen es im Menschen gibt, die sich im Prozess der Persönlichkeitsentwicklung durch unterscheidbare, spezifische Anregungsmustere aktivieren lassen.<sup>45</sup>

Maslow definiert in seiner Theorie ganze Bedürfnisgruppen, welche nicht gleichberechtigt nebeneinanderstehen, sondern in einer hierarchischen Abfolge im Prozess der Persönlichkeitsentwicklung angeordnet sind.<sup>46</sup> Die Stufen und der hierarchische Aufbau sind eine wichtige Annahme der Theorie. Erst wenn die untere Bedürfnisklasse

---

<sup>41</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 75 f.

<sup>42</sup> Vgl. a.a.O., S. 82 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 29.

<sup>44</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 82.

<sup>45</sup> Vgl. ebd.

<sup>46</sup> Vgl. ebd.

befriedigt ist, kann jeweils die nächste obere Bedürfnisklasse aktiviert werden.<sup>47</sup> In dieser Bedürfnishierarchie besteht demnach ein Prinzip der relativen Vorrangigkeit.<sup>48</sup>

Als unterste Ebene der Pyramide nimmt Maslow die physiologischen Grundbedürfnisse, dazu zählen unter anderem Hunger und Durst, an. Erst wenn diese befriedigt sind, so die Theorie, wird die nächsthöhere Motivgruppe aktiviert, die Sicherheitsbedürfnisse. Es folgen soziale Bedürfnisse wie Kontakt, Liebe und Zugehörigkeit. Darüber wiederum liegen Bedürfnisse des Selbstwertes wie Anerkennung und Status. An der Spitze der Pyramide steht das Bedürfnis der Selbstverwirklichung.<sup>49</sup>



Abbildung 2: Bedürfnispyramide A. Maslow<sup>50</sup>

Kritisiert wird dieser Ansatz von Maslow, da nicht eindeutig belegt werden kann, ob für alle Menschen die Reihenfolge der Bedürfnisklassen gleichermaßen zutrifft, oder nicht auch gleichzeitig mehr als ein unbefriedigtes Bedürfnis empfunden werden kann.<sup>51</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 29.

<sup>48</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 83.

<sup>49</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 29.

<sup>50</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 82.

<sup>51</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 190.

## 2.2.2 Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg

Neben der Maslow'schen Bedürfnispyramide gilt auch das Motivationsmodell nach Herzberg als ein bekannter Vertreter der Inhaltstheorien.

Das Ziel dieses Modells war es nicht, alle möglichen wichtigen Motive von Menschen zu finden. Herzberg interessierte sich stattdessen für die äußeren Einflüsse, warum jemand bei der Arbeit motiviert beziehungsweise demotiviert ist.<sup>52</sup> Die Zwei Faktoren Theorie nach Herzberg versucht also empirisch zu begründen, was Mitarbeiter in der Arbeit motiviert oder demotiviert.<sup>53</sup>

Ausgangspunkt für die Entwicklung dieses Modells waren Tiefeninterviews mit Arbeitern und Angestellten aus U.S.-amerikanischen Firmen. In diesen sollten Ereignisse aus dem eigenen Arbeitsumfeld geschildert werden, die als besonders befriedigend bzw. als besonders unbefriedigend empfunden wurden.<sup>54</sup>

Die Analyse zeigt, dass bestimmte arbeitsbezogene Faktoren zur Zufriedenheit der Arbeitnehmer beitragen, während andere Faktoren Unzufriedenheit hervorrufen. Herzberg leitet daraus die Vorstellung ab, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als Extrempunkte eines Kontinuums gesehen werden sollten, sondern vielmehr als zwei voneinander unabhängige Dimensionen. Unzufriedenheit wird durch externe Faktoren der Arbeitswelt, den sogenannten Hygienefaktoren, hervorgerufen. Zufriedenheit kann nur über Faktoren erreicht werden, die sich auf den Arbeitsinhalt beziehen. Diese Faktoren werden als Motivatoren bezeichnet.<sup>55</sup>

Hygienefaktoren oder Stabilisatoren sind die Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses, die im Betrieb zufriedenstellend gestaltet sein müssen, damit unter den Mitarbeitern keine leistungshemmende Unzufriedenheit aufkommt. Dazu zählen unter anderem eine gute Arbeitsplatzausstattung, eine gerechte Entlohnung, angemessene Sozialleistungen, gute zwischenmenschliche Beziehungen und die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Sind derartige Arbeitsbedingungen hinreichend gegeben, herrscht keine grundlegende Unzufriedenheit. Stabilisatoren stabilisieren zwar das Arbeitsklima, schaffen jedoch alleine noch keine echte Arbeitsfreude und kein langfristiges Mitarbeiterengagement.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 57.

<sup>53</sup> Vgl. Schirmer, 2016: S. 84.

<sup>54</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 192.

<sup>55</sup> Vgl. a.a.O., S. 193.

<sup>56</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 44 f.

Zu Motivatoren zählen alle in der Arbeit selbst begründeten Handlungsanreize. Das sind vor allem interessante Arbeitsaufgaben, selbstständiges Arbeiten, Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnisse, aber auch Erfolgserlebnisse, Anerkennung guter Arbeitsergebnisse durch Vorgesetzte sowie Aufstiegsmöglichkeiten. Motivatoren sorgen für echte Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Auf Dauer kann diese Arbeitshaltung aber nur dann auf höherem Niveau gehalten werden, wenn gleichzeitig zufriedenstellende Stabilisatoren gegeben sind.<sup>57</sup>

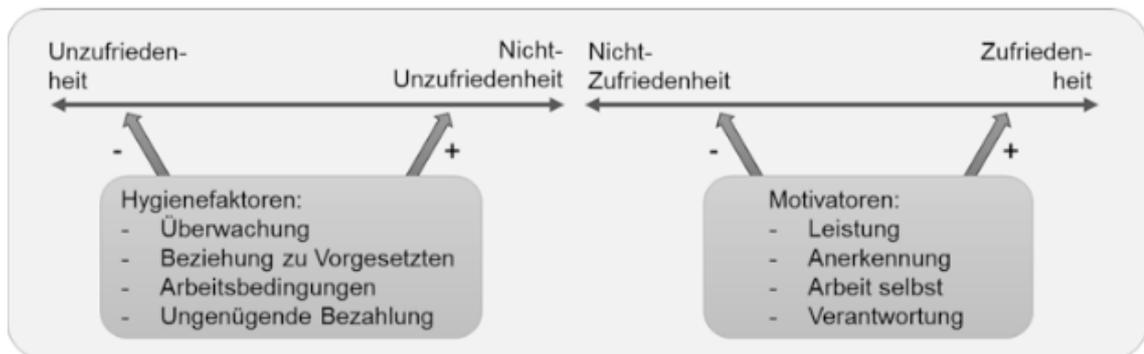


Abbildung 3: Zwei-Faktoren-Theorie F. Herzberg<sup>58</sup>

Die Herzberg'sche Theorie hat in der Managementlehre einen dramatischen Wandel im Anreizdenken herbeigeführt. Die Perspektive der intrinsischen Motivation rückte in den Vordergrund und machte den Weg frei für ein neues Vorgesetzten-Verhalten und für neue Wege der Arbeitsorganisation.<sup>59</sup> Mit diesem Perspektivenwechseln konnten Unternehmen und Führungskräfte viel handlungsfähiger werden, da sie konkrete einzelne Aspekte genannt bekamen, um Mitarbeitermotivation zu fördern.<sup>60</sup>

### 2.2.3 XY-Theorie nach McGregor

Mit den nachstehenden erläuterten gegensätzlichen Theorien zeigt Douglas McGregor die Bandbreite der unterschiedlichen Auffassungen über die allgemeine Arbeitshaltung des Menschen auf.<sup>61</sup> Als einer der bedeutendsten Vertreter der humanistischen Organisationslehre hat der amerikanische Professor für Management vor dem Hintergrund der Maslow'schen Motivationstheorie eine idealtypische Gegenüberstellung skizziert,

<sup>57</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 45.

<sup>58</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 85.

<sup>59</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 193.

<sup>60</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 57.

<sup>61</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 38.

die verschiedene Annahmen und Folgerungen über die zu führenden Mitarbeiter in einer Organisation beinhaltet. Demzufolge existieren zwei unterschiedliche Auffassungen über die Arbeitsbereitschaft des Menschen.<sup>62</sup>

Theorie X besagt, dass der Durchschnittsmensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und versucht ihr aus dem Weg zu gehen, wo er nur kann. Da der Mensch durch Arbeitsunlust gekennzeichnet ist, muss er zumeist gezwungen, gelenkt und mit Strafe bedroht werden, um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen. Nicht einmal das Versprechen einer Entlohnung reicht dafür aus. Der Durchschnittsmensch möchte sich vor Verantwortung drücken. Er möchte an die Hand genommen werden, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz, ist vor allem auf Sicherheit aus und möchte sich wie die Mehrheit der Menschen verhalten.<sup>63</sup>

Sich anzustrengen ist dem Menschen ebenso eigen wie der Spielbetrieb, besagt Theorie Y. Er erkennt Arbeit als mögliche wichtige Quelle seiner Lebenszufriedenheit. Soweit sich ein Mensch mit den Arbeitszielen identifizieren kann, ist keine Fremdkontrolle erforderlich.<sup>64</sup> Denn, von anderen überwacht und mit Strafe bedroht zu werden ist nicht das einzige Mittel, jemanden zu bewegen, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Zugunsten von Zielen, denen der Mensch sich verpflichtet fühlt, wird er sich der Selbstdisziplin und Selbstkontrolle unterwerfen. Wie sehr er sich Zielen verpflichtet fühlt, ist eine Funktion der Belohnung, welche mit ihrem Erreichen verbunden ist. Die Möglichkeit, Bedürfnisse der Persönlichkeit und ihre Entfaltung zu befriedigen ist die bedeutendste solcher Belohnungen. Der Durchschnittsmensch lernt, unter geeigneten Bedingungen Verantwortung nicht nur zu übernehmen, sondern gar zu suchen. Flucht vor Verantwortung, Mangel an Ehrgeiz und Drang nach Sicherheit sind nicht angeborene menschliche Eigenschaften, sondern im Allgemeinen Folgen schlechter Erfahrungen.<sup>65</sup> Einfallsreichtum und Kreativität finden sich unter den Menschen in weit stärkerem Maße als allgemein vermutet. Allerdings werden die geistigen Fähigkeiten des Menschen meist nur teilweise genutzt.<sup>66</sup>

Die Grenzen der menschlichen Zusammenarbeit in organisatorischen Gebilden sind nicht Grenzen der menschlichen Natur. Gemäß der Theorie Y liegt es an den Methoden der Organisation und der Steuerung, die das Management anwendet, wenn Mitar-

---

<sup>62</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 195.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 39.

<sup>65</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 196.

<sup>66</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 39.

beiter träge, gleichgültig, verantwortungsscheu, stur und einfallslos sind und nicht zusammenarbeiten wollen. Ein an der Theorie Y orientierter Führungsstil muss Bedingungen dafür schaffen, dass die Ziele der Mitarbeiter mit denen des Unternehmens im Einklang stehen und mit den organisatorischen Erfordernissen des Unternehmens harmonisiert werden. Die Führungsstrategien sind eher dynamisch als statisch. Sie zeigen die Möglichkeiten zu menschlichem Wachstum und Vervollkommnung auf.<sup>67</sup>

Nach McGregors Erkenntnissen wird jemand der von der Theorie X überzeugt ist, seine Mitarbeiter autokratisch führen. Statt sie durch Überzeugung zu optimalen Leistungen zu motivieren, wird er vorrangig bemüht sein, sie durch strikte Anordnungen und häufige Kontrollen zu akzeptablen Leistungen zu veranlassen. Heutzutage kann man Mitarbeiter aber nur mit einer Grundeinstellung gemäß der Theorie Y zu echtem, nachhaltigem Engagement und überdurchschnittlichen Leistungen führen.<sup>68</sup>

## 2.2.4 VIE-Theorie nach Vroom

Die bekannteste Prozesstheorie der Motivationsforschung ist die Valenz- Instrumentalitäts- Erwartungstheorie von Victor Vroom. Für motiviertes Handeln spielt die Zielsetzung des Individuums eine wichtige Rolle. Den Prozess, wie Menschen Handlungen auswählen und umsetzen, um ein Ziel zu erreichen, erklärt Vroom mithilfe der von ihm entwickelten VIE-Theorie. Nach diesem Modell ergeben sich aus einer Handlung zwei Konsequenzen. Handlungsergebnisse sind direkte Ergebnisse einer Handlung oder Nichthandlung. Handlungsfolgen sind Auswirkungen, die das Handlungsergebnis auf andere Bereiche des Lebens hat.<sup>69</sup>

Im VIE-Modell wird menschliches Verhalten grundsätzlich als nutzenmaximierendes Entscheidungsverhalten zwischen verschiedenen Handlungsalternativen gesehen. Das Modell erklärt, warum Menschen eine bestimmte Handlungsalternative bevorzugen, das heißt motiviert sind, diese auszuführen, andere dagegen unterlassen. Dabei gilt die Kernaussage, dass ein Individuum die Handlungsalternative wählt, bei welcher das Produkt aus persönlichem Nutzen und Wahrscheinlichkeit, das Handlungsergebnis realisieren zu können, am größten ist. Um Präferenzen für eine Handlungsalternative

---

<sup>67</sup> Vgl. Hintz / Graevenstein, 2020: S. 196.

<sup>68</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 39.

<sup>69</sup> Vgl. Hoffmann, Stefan / Akbar, Payam (2019): Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen – Marketingmaßnahmen gestalten. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 41.

bestimmen zu können, verwendet Vroom die Konzepte Valenz, Instrumentalität und Erwartung, die er multiplikativ mit einander verknüpft.<sup>70</sup>

$$\text{Handlungsmotivation} = \text{Valenz} * \text{Instrumentalität} * \text{Erwartung}^{71}$$

Aus dem Produkt dieser drei Faktoren ergibt sich nach Vroom die Stärke der Handlungsmotivation. Trifft diese Gleichung zu, gilt, dass wenn einer der Faktoren nicht gegeben ist, die Handlungsmotivation gleich null ist.<sup>72</sup>

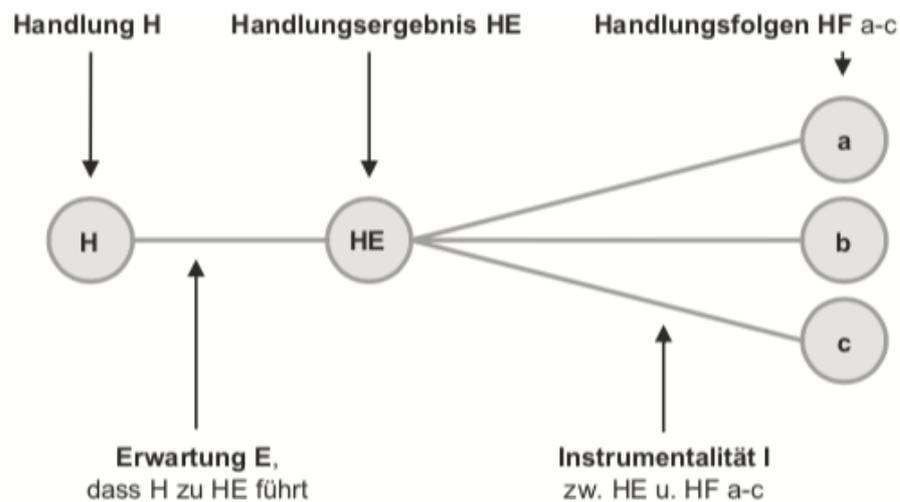


Abbildung 4: VIE-Theorie V.Vroom<sup>73</sup>

Erwartung drückt die subjektive Wahrscheinlichkeit der Person aus, eine Handlung erfolgreich durchführen zu können.<sup>74</sup> Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Handlung schwankt zwischen 0 und 1. Der Wert 1 drückt die subjektive Sicherheit aus, dass die Handlung erfolgreich durchgeführt werden kann. Eine Erfolgszuversicht von 0 würde bedeuten, dass der Mensch keine Chance sieht, die Handlung vollziehen zu können. Die subjektive Erfolgszuversicht wird insbesondere durch das eigene Selbstwirksam-

<sup>70</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 88.

<sup>71</sup> Vgl. Siller, Helmut (Hrsg.) (2017): Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch. Wiesbaden, S. 30.

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

<sup>73</sup> Vgl. Hoffmann / Akbar, 2019: S. 42.

<sup>74</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 89.

keitsempfinden und maßgeblich durch Erfahrungen aus der Vergangenheit beeinflusst.<sup>75</sup>

Instrumentalität ist definiert als die wahrgenommene Eignung, die das Individuum dem direkten Handlungsergebnis beimisst, eine erwünschte Handlungsfolge herbeizuführen. Die Instrumentalität kann positiv oder negativ sein und damit stetig Werte zwischen +1 und -1 annehmen. Demnach gibt es Handlungsergebnisse, welche der Erreichung persönlicher Ziele, den Handlungsfolgen, nicht nur förderlich, sondern sogar abträglich sind.<sup>76</sup> Vereinfacht ausgedrückt bezeichnet Instrumentalität die Erwartung, dass mit Handlungsfolgen das zugrundeliegende subjektive Bedürfnis befriedigt wird. Dieses subjektive Bedürfnis bzw. dessen Bedeutung bestimmt wiederum die Valenz.<sup>77</sup>

Unter Valenz versteht Vroom den wahrgenommenen Wert oder die Attraktivität eines Ereignisses beziehungsweise eines Handlungsergebnisses.<sup>78</sup> Sie drückt den subjektiven Wert aus, den das Ziel einer Handlung für den Konsumenten hat.<sup>79</sup> Dieser Wert kann nur individuell bestimmt werden. So kann eine Person zu verschiedenen Sachverhalten unterschiedliche Präferenzen haben.<sup>80</sup>

Aus diesem Modell lässt sich schlussfolgern, dass bei der Gestaltung personalwirtschaftlicher Aktivitäten drei zentrale Aspekte bedacht werden müssen. Zum einen bilden die Bedürfnisse des Mitarbeiters die Grundlage des Verhaltens. Es gilt also, diese Bedürfnisse nach Möglichkeit zu identifizieren. Zudem muss der Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit, Leistungsziele zu erreichen, als möglichst hoch einschätzen. Dazu müssen die Ziele angemessen sein, der Mitarbeiter muss durch Personalentwicklung entsprechend gefördert werden. Auch spielt in diesem Zusammenhang die Personalauswahl eine grundsätzliche und bedeutende Rolle. Zu guter Letzt müssen die Handlungsfolgen berechenbar sein und Belohnungsversprechen müssen konsequent eingehalten werden.<sup>81</sup>

---

<sup>75</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 89.

<sup>76</sup> Vgl. a.a.O., S. 88.

<sup>77</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 29.

<sup>78</sup> Vgl. a.a.O., S. 30.

<sup>79</sup> Vgl. Hoffmann / Akbar, 2019: S. 42.

<sup>80</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 88.

<sup>81</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 31.

## 2.2.5 Rückkoppelungsmodell nach Porter und Lawler

In ihrem integrativen prozessanalytischen Ansatz versuchen Porter und Lawler den Zusammenhang von Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit zu klären. Dabei liegen auch diesem Modell erwartungs-wert-theoretische Überlegungen zugrunde.<sup>82</sup>

Zentrale Variablen sind in diesem Modell ebenfalls Valenz und Erwartung, sowie weiter Anstrengung als individueller Einsatz, Leistung als messbarer Output einer Anstrengung und Zufriedenheit als bewertete Einstellung zu dem realisierten Belohnungsniveau. Die Anstrengung eines Mitarbeiters für die ihm übertragene Aufgabe hängt zum einen von der erwarteten Wertigkeit der Belohnung sowie der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass die Belohnung einem Arbeitseinsatz tatsächlich folgt, ab. Die Leistung als messbares Arbeitsergebnis wird beeinflusst durch die Fähigkeiten und die Persönlichkeit des Mitarbeiters sowie der Art und Weise, wie ein Mitarbeiter seine Rolle im Arbeitskontext interpretiert. Auf das Arbeitsergebnis folgen intrinsische beziehungsweise extrinsische Belohnungen. Neben der faktischen Entlohnung ist für das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit noch wichtig, ob sich der Mitarbeiter subjektiv gerecht belohnt fühlt. Zufriedenheit stellt sich dann ein, wenn die erreichten Incentives dem eigenen Anspruch genügen oder diesen sogar übersteigen. Dies gilt auch im Vergleich der eigenen Leistung mit der Leistung anderer Mitarbeiter und deren Belohnungsniveau.<sup>83</sup>

In diesem Modell bezieht sich die Anstrengungs-zu-Leistungs-Erwartung auf die geschätzte Wahrscheinlichkeit, dass bei erfolgreicher Anstrengung das Ergebnis eine erfolgreiche Leistung sein wird und das selbst, wenn die erfolgreiche Leistung möglicherweise nicht zustande kommt, weil die Aufgabe zu schwierig ist, der Bewertungsprozess mangelhaft ist oder der Person die erforderlichen Fähigkeiten fehlen. Die Leistungs-Ergebnis-Erwartung bezieht sich auf die Erwartung, also die geschätzte Wahrscheinlichkeit, dass bei erfolgreicher Anstrengung etwas Gewünschtes resultieren wird, z. B. eine finanzielle Belohnung.<sup>84</sup>

Porter und Lawler postulieren in ihrem Modell bestimmte Rückkopplungsschleifen, die ihre Theorie dynamischer machen als die von Vroom. In dem Maße, in dem Leistung

---

<sup>82</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 91.

<sup>83</sup> Vgl. a.a.O., S. 91 f.

<sup>84</sup> Vgl. Miner, John B. (2015): *Organizational Behavior 4. From Theory to Practice*. New York, S. 70.

zu einer Belohnung führt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Anstrengung belohnt wird. Zudem wird der zukünftige Wert einer Belohnung gesteigert, wenn nach Erhalt dieser Zufriedenheit erlebt wurde. Die Art dieses Effekts variiert mit der jeweiligen Belohnung.<sup>85</sup>

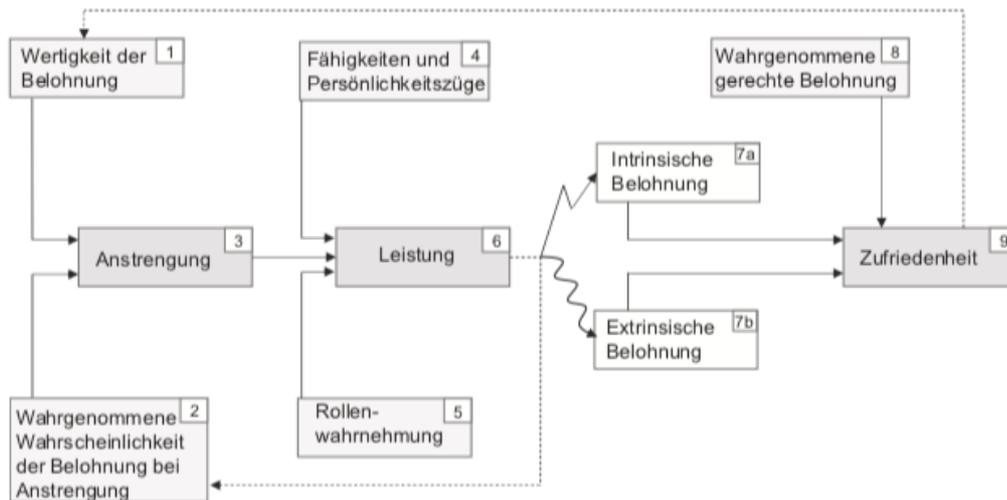


Abbildung 5: Rückkopplungsmodell nach Porter & Lawler<sup>86</sup>

Die Kernaussagen des Rückkoppelungsmodells bestehen darin, dass individuelle Motivation am Arbeitsplatz von subjektiven Erwartungen abhängt, dass erhöhter persönlicher Arbeitseinsatz zu höheren Leistungen führt und, dass höhere Leistungen zu den gewünschten Belohnungen führen.<sup>87</sup>

Für die praktische Motivationsarbeit in Unternehmen bietet das Motivationsmodell nach Porter und Lawler aufgrund seiner differenzierten Betrachtung des Motivationsprozesses eine Vielzahl von Ansatzpunkten für die Führenden. Diese reichen von Unterstützungen bei der Qualifizierung zu Steigerung der Fähigkeiten, über Coachings zur Entwicklung der Persönlichkeit bis hin zur bedürfnisgerechten Gestaltung der Anreizsysteme.<sup>88</sup>

<sup>85</sup> Vgl. Miner, 2015: S. 69.

<sup>86</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 92.

<sup>87</sup> Vgl. ebd.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.

### 3 Anreizsysteme

Führungskräfte sind Beeinflusser. Um Führungsziele zu erreichen, muss Einfluss auf die Personen und Gruppen innerhalb von Organisationen genommen werden. Es wird unterschieden zwischen direkten und indirekten Führungsinstrumenten. Mit direkten Führungsinstrumenten nehmen Führungskräfte direkt Einfluss auf das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters. Dahingegen nehmen Führungskräfte mithilfe indirekter Führungsinstrumente Einfluss auf das Erleben und Verhalten eines Mitarbeiters, indem sie dessen Arbeitskontext gestalten, welcher sich dann wiederum auf den Mitarbeiter auswirkt.<sup>89</sup> Als Bestandteil jedweden Managementsystems intendieren Anreizsysteme primär der Aktivierung und der Steuerung des gewünschten Mitarbeiterverhaltens sowie sekundär auch der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie stellen durch verhaltenssteuernde Verträge, Handlungen, Strukturen und Prozesse ein Instrument der indirekten Mitarbeiterführung dar.<sup>90</sup>

Unternehmen haben ganz grundsätzlich das Interesse, dass sich ihre Mitarbeiter in einer für die Organisation vorteilhaften Weise verhalten. Da die Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern durchaus unterschiedlich sein können, kann das nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Unternehmen versuchen deshalb, das Verhalten der Mitarbeiter durch das Setzen von Anreizen in ihrem Sinne zu beeinflussen.<sup>91</sup>

Anreize sind allgegenwärtig. Sie steuern und verändern menschliches Verhalten. Versuche von Organisationen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter durch eine systematische Gestaltung von Anreizen im Sinne der Organisation zu beeinflussen, sind nicht nur legitim, sondern auch zunehmend überlebenswichtig. Anreize dienen der Motivation und Koordination von Mitarbeitern. Sie sollen ein aus Unternehmenssicht nutzenbringendes Verhalten fördern, sowie nachteiliges Verhalten verhindern. Da nicht grundsätzlich von einer Interessenskongruenz von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen ausgegangen werden kann, ist diese Steuerung notwendig.<sup>92</sup> Je besser die betrieblichen Anreize auf die Unternehmensvision und -strategie ausgerichtet sind, desto stär-

---

<sup>89</sup> Vgl. Becker, 2015: S. 12 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Becker, Fred G. / Gieselmann, Jana M. (2018): Anreizsysteme. *Conditio sine qua non betrieblicher Wertschöpfung*. Oldenburg, S. 387.

<sup>91</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 138.

<sup>92</sup> Vgl. a.a.O., S. 137 f.

ker fällt die Steuerungswirkung aus und desto mehr wird die operative Führungsarbeit unterstützt.<sup>93</sup>

Ziel der Anreizgestaltung aus Unternehmenssicht ist somit die Sicherstellung einer möglichst optimalen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter. Dabei kann sich Optimalität auf unterschiedliche Dimensionen beziehen und muss jeweils aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Beispielsweise kann ein möglichst großer mengenmäßiger Output, eine möglichst hohe Qualität, eine starke Unterstützung anderer Mitarbeiter oder eine bestimmte Aufteilung der Arbeitszeit zwischen verschiedenen Aufgaben gefördert werden.<sup>94</sup>

Sind die Mitarbeiterbedürfnisse bekannt, gilt es, seitens der Unternehmen, geeignete Befriedigungsanreize zu finden. Diese müssen auf die Mitarbeiterbedürfnisse abgestimmt sein, den Arbeitszielen dienen und mit vertretbarem Aufwand zu realisieren sein.<sup>95</sup> Anreize, welche den Zielen und Werten der Mitarbeiter entsprechen, beeinflussen die Attraktivität eines Unternehmens in positiver Weise. Alle bewusst gestalteten Maßnahmen, die mit den genannten Zielsetzungen auf das Verhalten der Mitarbeiter einwirken sollen, können im weitesten Sinne als Anreizsysteme bezeichnet werden. Unter Anreizsystemen wird in diesem Sinne die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli, die bestimmte Verhaltensweisen auslösen oder verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen dagegen mindern, sowie die damit verbundene Administration, verstanden.<sup>96</sup>

Verhaltenswissenschaftlich basieren Anreizsysteme auf dem behavioristischen Lernverständnis des operanten Konditionierens. Danach wird das Verhalten von Menschen durch die als positiv oder negativ erlebten Konsequenzen geprägt. Die Verstärkung kann kontinuierlich bei jedem gezeigten Verhalten, oder intermittierend, nach einer bestimmten Häufigkeit beziehungsweise nach einem bestimmten Zeitabstand, erfolgen. Die intermittierenden Verstärkungspläne können fixiert oder variabel sein.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 8.

<sup>94</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 139.

<sup>95</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 55.

<sup>96</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 139.

<sup>97</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 231.

Ansätze, die versichern, Mitarbeiter mit Anreizen zu motivieren, haben sich in der Praxis weit verbreitet. Alle Organisationen versuchen auf die eine oder andere Art, Leistung zu belohnen und abweichendes Verhalten zu bestrafen. Als Konsequenz haben Unternehmen häufig komplexe Anreizsysteme entwickelt. In der Praxis haben sich dabei sehr unterschiedliche Ansätze herauskristallisiert, mit Leistung von Mitarbeitern umzugehen. So setzen einige Ansätze etwa auf Lob und Anerkennung, andere auf Geld und materielle Anreize.<sup>98</sup>

Das betriebliche Anreizsystem als Zusammenfassung aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen ist ein zentrales Führungssubstitut. Als Anreizarten können materielle und immaterielle Anreize unterschieden werden. Im Bereich der monetären Anreize, kann zwischen den Kernelementen der Vergütung und den Nebenleistungen differenziert werden. Im Bereich der nicht monetären Anreize sind insbesondere Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung sowie zur bedürfnisgerechten Gestaltung des Arbeitsumfeldes effektiv.<sup>99</sup>

<b>Vergütung</b>	monetär	<b>Nebenleistungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundvergütung</li> <li>■ Variable Vergütung</li> <li>■ Sonderzahlungen</li> <li>■ Spontane Leistungsprämien</li> <li>■ Long-Term-Incentives</li> <li>■ Mitarbeiterbeteiligung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Altersvorsorge</li> <li>■ Gesundheitsvorsorge</li> <li>■ Risikoversorge</li> <li>■ Firmenwagen</li> <li>■ Sozialleistungen (Job-Ticket...)</li> <li>■ Zusatzversicherungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalentwicklung</li> <li>■ Masterprogramme, Promotion</li> <li>■ Management Development</li> <li>■ Karriereentwicklung</li> <li>■ Nachfolgeplanung</li> <li>■ Herausfordernde Aufgaben</li> <li>■ Mitwirkungsmöglichkeiten</li> <li>■ Age-Management</li> <li>■ Sabbatical für Weiterbildung</li> <li>■ Weiterbildung in der Elternzeit</li> <li>■ Lebensphasengerechtes Lernen</li> </ul>	nicht monetär	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Familienfreundliche Maßnahmen</li> <li>■ flexible Arbeitszeitmodelle inkl. Lebensarbeitszeitkonten</li> <li>■ Entscheidungsspielräume</li> <li>■ Teamarbeit</li> <li>■ Outplacement (Exit-Prozess)</li> <li>■ Diversity Management</li> <li>■ Betriebsklima</li> <li>■ Wiedereingliederungsmanagement</li> <li>■ Telearbeit</li> <li>■ Arbeitsinhalte</li> </ul>
<b>Lernen und Entwicklung</b>		<b>Arbeitsumfeld</b>

Abbildung 6: Anreizsystem als Führungssubstitut<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 127.

<sup>99</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 8 f.

<sup>100</sup> Vgl. a.a.O., S. 8.

Anreizsysteme haben eine Informations-, Aktivierungs-, Steuerungs- und Veränderungsfunktion zum Ziel. Anreizsysteme sollen also so gestaltet sein, dass die entsprechenden Anreize ausdrücken, welches Verhalten besonders erwünscht ist. Mitarbeiter werden durch solche Motivationsinstrumente aktiviert und für die Organisation nutzbar gemacht. Zielbezogene Anreize steuern den Handlungsfokus auf das Ziel des Unternehmens hin und durch Änderung der Bezugswerte im Anreizsystem können Veränderungsprozesse unterstützt werden.<sup>101</sup>

Aufgrund dessen, dass ein detailliertes Eingehen auf jeden Gesichtspunkt der vorangegangenen Grafik (Abbildung 6) den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, werden im Folgendem nur einige zentrale Bereiche ausgeführt.

### 3.1 Materielle Anreizsysteme

Materielle bzw. monetäre Anreizsysteme versuchen ihr Ziel über Geld oder geldwerte Vorteile zu erreichen.<sup>102</sup> Sie entsprechen dem Entgeltsystem eines Unternehmens. Dieses besteht aus Gehalt, Zulagen und Erfolgsbeteiligungen und wird in Zielvereinbarungs- und Personalbeurteilungsgesprächen kommuniziert und angewendet.<sup>103</sup>

Monetäre Anreize aktivieren überwiegend die extrinsische Motivation.<sup>104</sup> Sie müssen grundsätzlich bestimmte Anforderungen erfüllen, um im Sinne der Unternehmensziele zu wirken. Materielle Anreizsysteme müssen verifizierbar sein. Die anreizinduzierenden Größen müssen zu vertretbaren Kosten beobacht- und messbar sein. Zudem müssen sie eine Kongruenz aufweisen, das heißt, dass eine Erhöhung des Entgelts nur dann eintritt, wenn das Verhalten eines Mitarbeiters gleichzeitig zu einem adäquaten Nutzen beim Arbeitgeber führt. Nach der Anforderung der Konnexität muss die Veränderung der Bemessungsgrundlage tatsächlich durch das Verhalten des Mitarbeiters erfolgen. Die Bemessungsgrundlage muss zudem immun gegen Manipulationen sein.<sup>105</sup>

Materielle Motivationsinstrumente sind in aller Regel aus mehreren Komponenten zusammengesetzt. Zum einen aus festen und variablen Bestandteilen des Gehalts im

---

<sup>101</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 231.

<sup>102</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 141.

<sup>103</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 231.

<sup>104</sup> Vgl. a.a.O., S. 8.

<sup>105</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 143.

engeren Sinne und zum anderen aus Nebenleistungen, die auch finanzieller oder geldwerter Art sind. Die einzelnen Bestandteile sind dabei in unterschiedlicher Weise an bestimmte Voraussetzungen gebunden oder auch nicht.<sup>106</sup>

### 3.1.1 Vergütung

Geld stellt ein grundlegendes Motivationsmittel dar. Dieses Motivationsmittel ist die Basis, die jedes betriebliche Anreizsystem benötigt, bevor an weitere Anreize gedacht wird. Ein gutes Einkommen, Einkommenssteigerungen und eine faire Bezahlung sind grundlegende Rahmenbedingungen, die eine Fach- oder Führungskraft von einem Arbeitgeber erwartet. Ebenso spielt Geld bzw. eine finanzielle Vergütung eine grundlegende Rolle für das Abverlangen außerordentlicher Leistungen und das Ausführen von Managementaufgaben.<sup>107</sup>

Die Vergütung der Mitarbeiter erfüllt die Funktion der Sicherheit, der Motivation, der Leistungssteigerung, der Selektion, der Bindung an das Unternehmen und der Kooperationsförderung.<sup>108</sup>

Das Grundgehalt, die fixe Vergütung, wird in aller Regel nicht an Bedingungen wie individuellen Leistungs- oder Unternehmenserfolg geknüpft. Die variable Vergütung hingegen macht gerade und nur dann Sinn, wenn deren Auszahlung und Höhe von der Erfüllung bestimmter Kriterien abhängt. Diese Kriterien sind in den meisten Fällen vorab festgelegt und bekannt.<sup>109</sup>

Eine wichtige Dimension, welche Geld als finanzielle Vergütung hat, umfasst die Wertschätzung und Anerkennung von individuellen Leistungen, sowie vorhandenen Qualifikationen und Berufserfahrungen eines Menschen. In diesem Sinne dient Geld als Instrument der persönlichen Wertschätzung und verdeutlicht den Gegenwert von Erfahrungen und Ausbildungsabschlüssen. Wertschätzung bedeutet aber auch, eine gerechte, der Tätigkeit entsprechende finanzielle Vergütung zu erhalten und nicht durch geringere Bezahlung diskriminiert zu werden. Als finanzieller Anreiz verkörpert Geld eine weitere Funktion. Es dient als Bewertungsmaßstab, befasst sich also mit der kon-

---

<sup>106</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 142.

<sup>107</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 27 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 143.

<sup>109</sup> Vgl. a.a.O., S. 142 f.

kreten Bewertung von Leistungen. Der konkrete Wert der erhaltenen finanziellen Vergütung zeigt den Wert der Arbeitsleistung sowie den Wert der qualitativen Substanz eines Menschen.<sup>110</sup>

Je öfter Mitarbeitern geldliche Anreize geboten werden, desto mehr sind sie darauf fixiert, diesen Mehrverdienst zu erlangen. Dagegen tritt das Interesse an ihren eigentlichen Aufgaben immer mehr in den Hintergrund. Die Arbeit als solche verschafft ihnen in diesem Fall keine bereichernde Zufriedenheit mehr. Sie engagieren sich demzufolge immer weniger aus innerem Antrieb für ihre Arbeit, sondern erleben sie zunehmend als belastende Normerfüllung. Am deutlichsten zeigt sich dieser negative Effekt finanzieller Anreize bei tariflichen Lohnerhöhungen. Hier kann es sogar zu demotivierenden Effekten kommen, da die ausgehandelten Erhöhungen oft hinter den Erwartungen der Beschäftigten zurückbleiben und Enttäuschungen auslösen. Bestenfalls werden sie als Selbstverständlichkeit hingenommen. Ähnlich können sich Leistungszulagen oder Prämien auswirken. Fallen sie geringer aus als erwartet, sind die Mitarbeiter enttäuscht oder fühlen sich sogar ungerecht behandelt. Die beabsichtigte Motivierung kehrt sich dann in Demotivation um.<sup>111</sup>

Dennoch ist eine leistungsgerechte Bezahlung wichtig. Es sollte trotz der zunehmenden emotionalen Mitarbeiterbedürfnissen selbstverständlich ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem angestrebt werden. Arbeitende Menschen möchten naturgemäß so viel wie möglich verdienen, um einen hohen materiellen Lebensstandard zu erreichen. Das entspricht den beiden existenziellen und besonders stark wirksamen unteren Stufen der Bedürfnishierarchie von Maslow. Demnach wird ein Mitarbeiter kaum Bedürfnisse der oberen Bedürfnisstufen und damit entsprechende Arbeitsmotive entwickeln, solange diese nicht einigermaßen befriedigt sind. Einen weiteren Aspekt liefert die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Demnach zählt die Bezahlung von Arbeit zu den Stabilisatoren. Das bedeutet, dass Mitarbeiter ihr Einkommen als halbwegs angemessen empfinden müssen, damit es nicht zu leistungsmindernder Unzufriedenheit kommt. Bietet ein Unternehmen allerdings ausschließlich finanzielle Arbeitsanreize, kann es echtes Mitarbeiterengagement langfristig nur durch regelmäßige Erhöhungen des Einkommens aufrechterhalten oder steigern, was sich jedoch kein Unternehmen leisten kann. Bleibt es demzufolge bei der gewohnten Verdienstmöglichkeit als alleini-

---

<sup>110</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 30 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 57.

gen Arbeitsanreiz, können hohe Leistungen auf Dauer nur durch intensive Kontrolle und Druckmittel erreicht werden.<sup>112</sup>

Das Verlangen nach einer angemessenen Vergütung hat eine schlichte Begründung. Diese besteht darin, dass ein angemessenes Gehalt grundlegend für die Existenzsicherung ist. Dabei spielt die Aufrechterhaltung eines erreichten Lebensstandards, die Bewältigung höher werdender Lebenshaltungskosten, der angestrebte Familienaufbau und die Sicherstellung eines angemessenen Lebensstandards für (zukünftige) Kinder eine entscheidende Rolle. Eine angemessene finanzielle Vergütung dient jedoch nicht nur für die Existenzsicherung sowie den Aufbau und die Erhaltung eines gehobenen Lebensstandards, sondern auch für das Führen eines sorgenlosen Lebens und dem damit verbundenen Erlangen von Wohlstand.<sup>113</sup>

Um ein Vergütungssystem so zu gestalten, dass die Entlohnung angemessen ist, gibt es sechs Teilgerechtigkeiten, an denen es sich zu orientieren gilt. Die Anforderungsgerechtigkeit bezieht sich auf die Entgelthöhe und die Arbeitsbewertung, die Leistungsgerechtigkeit auf die Entgeltform sowie die Arbeitsbewertung und die Erfolgsgerechtigkeit auf Gewinn bzw. Gewinnbeteiligungen. Ansatzpunkt und Instrument der Arbeitsmarktgerechtigkeit ist die Arbeitsmarktbeobachtung, der Qualifikationsgerechtigkeit ist eine Qualifikationsdatei und zu guter Letzt sind Steuerregelungen und Kindergeld Ansatzpunkte und Instrumente der Sozialgerechtigkeit.<sup>114</sup>

Ein Teil der Kriterien, welche zu einer angemessenen Vergütung beitragen, kann schon durch eine angemessene Festlegung des Grundgehalts erfüllt werden. Anfallende Anforderungen, wie der Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, Verantwortung und Eigenständigkeit, sollten im Tarifsystem, genauer gesagt in den einzelnen Gehaltsgruppen, abgebildet sein. Die Einstufung des Mitarbeiters sollte in die für seine Tätigkeit zutreffende Entgeltgruppe erfolgen. Die Qualifikation als Kriterium für das Festgehalt ist ambivalent zu betrachten. Ist sie Voraussetzung für die Erfüllung der Anforderungen, müsste sie in der Gehaltsgruppe berücksichtigt sein. Wenn sie nicht erforderlich ist, zahlt ein Unternehmen eventuell für eine Überqualifikation. Diesem Problem wird entgegengewirkt, wenn man statt der statischen Qualifikation das dynamische und zukunftsorientierte Entwicklungspotenzial als Kriterium nimmt. So ist es auch zu

---

<sup>112</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 58 f.

<sup>113</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 29 f.

<sup>114</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 144.

rechtfertigen, dass Mitarbeitern mit höherem Bildungsabschluss auf der gleichen Position mehr gezahlt wird, als solchen mit niedrigerem.<sup>115</sup>

Es darf nicht übersehen werden, dass Geld nicht ausschließlich dazu dient, materielle Bedürfnisse zu befriedigen. Auch die Pflege aufwendiger, der Selbstverwirklichung dienender Hobbys kostet Geld. Ebenso ist die Förderung des persönlichen Sozialprestiges, also die Teilnahme an gesellschaftlichen Ereignissen, mit Kosten verbunden, die mit steigendem gesellschaftlichem Niveau normalerweise zunehmen. Somit kann Geld auch bei der Befriedigung von Bedürfnissen der oberen Maslow'schen Bedürfnisstufen eine Rolle spielen. Unabhängig von der absoluten Einkommenshöhe will auch niemand das Gefühl haben, gegenüber anderen schlechter gestellt zu sein, sondern möchte eher als Besserverdiener gelten. Auch dieser Aspekt zeigt, dass Geld unter Umständen nicht ausschließlich materielle Wünsche erfüllt, sondern auch das Bedürfnis nach Wertschätzung befriedigen kann. Wird das Einkommen also als Statussymbol empfunden, bewirkt es nicht mehr nur zeitlich begrenzte Sekundärmotivation.<sup>116</sup>

### 3.1.2 Nebenleistungen

Nebenleistungen sind Anreize, welche Arbeitnehmer zusätzlich zu ihrem Lohn und Gehalt während des aktiven Arbeitseinsatzes und zusätzlich nach der Pensionierung erhalten.<sup>117</sup> Sie umfassen alle Waren und Dienstleistungen, welche ein Unternehmen oder ein Betrieb seinen Arbeitnehmern zur Verfügung stellt. Dazu gehören Unternehmenserzeugnisse, die unentgeltlich oder verbilligt abgegeben werden, Mitarbeiterwohnungen, Firmenwagen, soziale Aufwendungen für indirekte Leistungen zulasten der Arbeitgeber, wie Kantinen und Essensmarken, Kultur-, Sport- und Freizeiteinrichtungen, aber auch Kostenerstattungen für Fahrten zwischen Wohn- und Arbeitsort.<sup>118</sup>

Nebenleistungen lassen sich keiner Teilgerechtigkeit direkt zuordnen. Diese Zusatzleistungen sind zu einem großen Teil gesetzlich oder tariflich vorgeschrieben und die sonstigen Dienst- und Sachleistungen werden von Unternehmen insbesondere zur

---

<sup>115</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 144.

<sup>116</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 59 f.

<sup>117</sup> Vgl. Khuong, Mai Ngoc / Tien, Bui Diem (2013): Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction. A study of banking sector in Ho Chi Min City. In: International Journal of Current Research and Academic Review, Nr. 4(2013), S. 84.

<sup>118</sup> Vgl. Henneberger, Fred / Keller Berndt (2018): Fringe Benefits.  
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fringe-benefits-51299>

Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern oder zur Gewinnung und Bindung von Führungskräften und Mitarbeitern eingesetzt. Leistungen dieser Art werden auch als „Fringe Benefits“ bezeichnet.<sup>119</sup>

Fringe Benefits werden in drei Hauptkategorien unterteilt. Offensichtliche Vorteile, freigegebene Arbeitszeit und versteckte Vorteile. Unter diesen drei sind die offensichtlichen Leistungen die beliebtesten. Sie werden Mitarbeitern von den meisten Unternehmen angeboten. Dazu gehören beispielsweise Sozialversicherungen und Rente. Vom Unternehmen freigegebene Zeit schließt unter anderem Elternurlaub, Geschworenendienst und Trauerzeit mit ein. Die letzte Kategorie sind die versteckten Leistungen, das heißt zusätzliche Leistungen, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, damit sie ihre Arbeit besser ausführen können, oder die bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern helfen. Versteckte Leistungen sind nicht stabil, sondern variieren von Unternehmen zu Unternehmen und können je nach Unternehmenspolitik und -zielen geändert werden.<sup>120</sup>

Gesetzliche wie tarifliche Sozialleistungen und Zusatzversicherungen, vor allem Renten-, Arbeitslosen-, Kranken und Pflegeversicherungsbeiträge des Arbeitgebers, sind vorgeschrieben, sofern der Arbeitgeber tarifpflichtig und entsprechendes vereinbart ist. Zusätzlich können freiwillig vereinbarte beziehungsweise gewährte betriebliche Sozialleistungen, wie beispielsweise Formen der betrieblichen Altersversorgung, zusätzliches Urlaubs-/ Weihnachtsgeld, Deputate oder Jubiläumsprämien, vorgesehen sein.<sup>121</sup>

Die Förderung von Mobilität beispielsweise beinhaltet nicht nur die Bereitstellung eines Dienstwagens, sondern auch das Angebot von Tickets für den öffentlichen Nahverkehr. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Förderung von Mobilität eine Anreizfunktion aufweist. Ein Dienstwagen ermöglicht neben seiner Anerkennungs- und Statusfunktion eine mobile Flexibilität, welche für die Ausführung von bestimmten Arbeitsfeldern nötig ist. Die Förderung eines Jahrestickets für den öffentlichen Nahverkehr wird deshalb von Arbeitnehmern und -gebern als Nebenleistung priorisiert, da dieses sehr teuer ist. Ebenso ermöglicht dieser einen umweltschonenden Transport und das Bestreiten längerer Berufswege. Zudem können ein Autoparkplatz und eine

---

<sup>119</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 145.

<sup>120</sup> Vgl. Khuong / Tien, 2013: S. 84.

<sup>121</sup> Vgl. Becker / Gieselmann, 2018: S. 404.

Unterstellmöglichkeit für das Fahrrad grundlegende Rahmenbedingungen darstellen, welche zu einer Attraktivitätssteigerung des Arbeitgebers führen.<sup>122</sup>

Fringe Benefits sind signifikante und positive Determinanten der Arbeitszufriedenheit. Ebenso haben Nebenleistungen einen tiefgreifenden Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Sie spielen als Motivationsfaktor eine Rolle, die dazu beiträgt, die Leistung der Mitarbeiter zu verbessern.<sup>123</sup>

## 3.2 Immaterielle Anreizsysteme

Das monatliche Einkommen ist, wie zuvor erwähnt, ein grundlegender finanzieller Anreiz. Im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg ist das Entgelt bzw. das Einkommen jedoch überwiegend ein Hygienefaktor und somit eher kein langfristiger Motivator.<sup>124</sup>

Immaterielle Anreize schaffen hingegen Primärmotivation, das heißt echte Arbeitszufriedenheit und langfristiges Mitarbeiterengagement. Dazu zählen vor allem Arbeitsinhalte, die den Neigungen der Mitarbeiter entgegenkommen und ihnen Erfolgserlebnisse vermitteln, organisatorische Regelungen, welche ihnen Freiräume zum selbstständigen und kreativen Handeln bieten, sowie Anreizmöglichkeiten auf der Beziehungsebene, wie Vertrauen, Lob oder Mitgefühl.<sup>125</sup>

Während materielle Anreize ganz konkret zu definieren und kurzfristig festzulegen sind, lassen sich viele der nicht-materiellen Anreize, wie beispielsweise das Arbeitsklima oder das Image des Unternehmens, nur indirekt, aufwendig und mittel- bis langfristig beeinflussen.<sup>126</sup>

Bei nicht-materiellen Systemen werden Anreize gesetzt, die nicht oder zumindest nicht unmittelbar materieller Natur sind, zum Beispiel Tätigkeitsinhalte, Fördermaßnahmen oder Arbeitszeitmodelle und die eine möglichst gute Verbindung von Arbeits- und Pri-

---

<sup>122</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 64.

<sup>123</sup> Vgl. Khuong / Tien, 2013: S. 84.

<sup>124</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 35.

<sup>125</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 55.

<sup>126</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 146.

vatleben ermöglichen.<sup>127</sup> Sie umfassen Planungs-, Kommunikations-, Organisations- und Weiterbildungssysteme und die Organisationskultur.<sup>128</sup>

Nicht-monetäre Anreize wirken vorrangig auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.<sup>129</sup> Für die Wirksamkeit der immateriellen Anreize spielen individuelle Bedürfnisse und Werte eine noch größere Rolle, als dies bei den materiellen Anreizen bereits der Fall ist, denn nicht jeder Anreiz wirkt bei jedem gleich. Die Motive und das Anspruchsniveau unterschiedlicher Menschen sind verschieden. Zudem sind alters- und berufsgruppenbedingte Unterschiede zu erwarten und zu berücksichtigen.

Aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht gibt es Anreizklassen, die ganz grundsätzlich und somit für einen großen Teil der Mitarbeiter relevant sein dürften. Dazu zählen die Möglichkeit des Lernens und der Entwicklung und das Arbeitsumfeld im Allgemeinen.<sup>130</sup>

### 3.2.1 Lernen & Entwicklung

Die Bereitstellung eines Lern- und Entwicklungsumfeldes ist ein grundlegendes Anreizinstrument für Fach- und Führungskräfte.<sup>131</sup> Ein Umfeld, welches Mitarbeiter entwickelt, steigert deren Kompetenz, um arbeitsrelevante Aufgaben zu erledigen. Der Gedanke liegt nahe, dass Angebote, sich zu entwickeln, auch auf die Arbeitsmotivation ausstrahlen. So steigt mit wachsender Kompetenz die Erwartung der Mitarbeiter, eine Aufgabe gut erfüllen zu können. In der Psychologie bezeichnet man diese Erwartung, einer Aufgabe gewachsen zu sein, als Selbstwirksamkeit. Diese erhöhte Selbstwirksamkeit hat eine direkt motivierende Wirkung.<sup>132</sup>

Die Erweiterung der Kompetenzen und die Einarbeitung in spezialisierte Tätigkeitsbereiche rund um das Tätigkeitsfeld sind grundlegende Möglichkeiten die in einem Zusammenhang mit einem längeren Verbleib bei einem Arbeitgeber gesehen werden. Eine längerfristige Arbeitgeberbindung fördert die eigene Kompetenzerweiterung und Leistungsfähigkeit. Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden durch eine langfristige

---

<sup>127</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 141.

<sup>128</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 231.

<sup>129</sup> Vgl. a.a.O., S. 8.

<sup>130</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 146.

<sup>131</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 39.

<sup>132</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 69.

Bindung an den Arbeitgeber gefördert. Zudem ist damit ein Aufbau von wertvollem Expertenwissen rund um das Tätigkeitsfeld verbunden. Eine längerfristige Arbeitgeberbindung kann also eine positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung und Leistungsbereitschaft des jeweiligen Mitarbeiters haben. Hierzu zählt beispielsweise die Bereitschaft, ein überdurchschnittliches Engagement bei intensiveren Arbeitsphasen aufzubringen. Zudem wird der Aufbau von Arbeitsroutinen gefördert, wodurch ein schnelleres Bearbeiten der Aufgaben ermöglicht wird.<sup>133</sup>

Viele Mitarbeiter wissen, dass sie im Berufsleben auf Dauer nur bestehen können, wenn sie ihre Qualifikation anpassen und erweitern. Von daher schätzen sie die Förderung durch eine Personalentwicklung als Anreiz ein. Verstärkt wird dies durch eine Partizipation an entsprechenden Planungen sowie dadurch, dass Qualifizierungsinvestitionen das Interesse an den Mitarbeitern verdeutlichen.<sup>134</sup>

Es kann zwischen zwei Förderdimensionen, persönlicher und tätigkeitsbezogener Entwicklung, unterschieden werden. Innerhalb der persönlichen Entwicklung streben Menschen nach einem ständigen lebenslangen Lernen, welches darin besteht, über den Tellerrand zu schauen, persönlich zu wachsen und eigene Lebens- oder Arbeitsvisionen mittels einer Weiterentwicklung besser verwirklichen zu können. Ebenso prägen eine ständige Erweiterung des Wissenshorizontes und die Suche nach neuen Interessen eine persönliche Entwicklungsmöglichkeit. Eine tätigkeitsbezogene Entwicklungsmöglichkeit beinhaltet eine Weiterentwicklung im praktizierten Aufgabenfeld des derzeitigen Arbeitgebers. Hierzu gehört der Wunsch, sich zu spezialisieren, das Streben nach aktuellem tätigkeitsbezogenem Wissen und die Anwendung neuer Erkenntnisse im Aufgabenumfeld. Eine tätigkeitsbezogene Entwicklung ist ebenso grundlegend für die Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen und einer damit verbundenen Karriere bei einem Arbeitgeber. Zudem fördert sie die qualitative Aufwertung der Arbeit.<sup>135</sup>

Mitarbeitern sollte daher die Möglichkeit gegeben sein, zu lernen und sich zu entwickeln. Viele Menschen haben ein ausgeprägtes Motiv zu lernen und zu wachsen, was, etwa bei einer Arbeitsaufgabe selbst oder über Fort- und Weiterbildungen, als Anreiz eingesetzt werden kann.<sup>136</sup> Mitarbeitern wie Bewerbern sollten nachvollziehbare Entwicklungswege innerhalb des Unternehmens aufgezeigt werden. Zur Realisierung die-

---

<sup>133</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 14 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Becker / Gieselmann, 2018: S. 405.

<sup>135</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 39 ff.

<sup>136</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 132.

ser Perspektiven sind individuelle wie funktionsbezogene Personalentwicklungsprogramme und sonstige Fördermaßnahmen zu entwickeln.<sup>137</sup>

Arbeitskräfte wünschen sich jegliche Art von Weiterbildungsmöglichkeiten. Hierzu gehören beispielsweise die Teilnahme an Branchenmessen, Teambildungsveranstaltungen, Seminare und Schulungen. Unter Weiterbildungsmöglichkeiten wird vereinzelt ebenso Freiraum verstanden, der von Arbeitgebern für eigene Forschungsarbeiten bereitgestellt wird. Damit einher geht die Möglichkeit, die erlangten Forschungserkenntnisse in das alltägliche Arbeitsumfeld einfließen zu lassen.<sup>138</sup>

Der Bedarf nach einer persönlichen und tätigkeitsbezogenen Entwicklungsmöglichkeit wird begleitet vom Wunsch nach aktiver Karrierestützung. Diese besteht darin, auf zukünftige Führungspositionen vorbereitet zu werden. Hierzu gehören das Heranführen an zukünftige Managementaufgaben, das frühzeitige Kennenlernen von Aufstiegsmöglichkeiten und die damit einhergehenden Handlungsfreiheiten. Eine umfangreiche Einarbeitung, Fortbildungsangebote und der Zugang zu Beratern werden als weitere geeignete Maßnahmen für die Vorbereitung auf eine höhere Position mit Verantwortung gesehen.<sup>139</sup>

Im Rahmen des Karrieresystems sind immaterielle Anreize, häufig in Verbindung mit materiellen Anreizen, möglich. Zum einen bietet die mögliche Übernahme höherwertiger Positionen verschiedene Stimuli von vorhandenen Motiven (vor allem Wertschätzung der Qualifikation und der Person, erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume, neue und interessante Arbeitsinhalte und Prestige), indirekt ist damit auch oft eine Einkommensverbesserung verbunden. Zum Zweiten bietet schon alleine eine partizipative Karriereplanung Anreize für viele Mitarbeiter. Eine dezentrale Partizipation ermöglicht, in Abhängigkeit von der subjektiven Wahrnehmung und den Mitwirkungswünschen, prinzipiell eine Verbesserung der Leistungsmotivation sowie des Personaleinsatzes durch die Einbeziehung der Wünsche und Kenntnisse der Mitarbeiter. Damit steigen im Allgemeinen auch die spätere Belohnungswirkung und Arbeitszufriedenheit. Zum Dritten kann das Karrieresystem auch gezielt zur Steuerung der Mitarbeiter eingesetzt werden. Eine entsprechende Verhaltensbeeinflussung durch Karrieremaßnahmen wird erwartet, wenn bei Karriereentscheidungen auf das intendier-

---

<sup>137</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 147.

<sup>138</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 41.

<sup>139</sup> Vgl. a.a.O., S. 44.

te Leistungsverhalten Bezug genommen und den Mitarbeitern deutlich wird, dass ein solches Verhalten im Karrieresystem beachtet und positiv sanktioniert wird.<sup>140</sup>

### 3.2.2 Arbeitsumfeld

Intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit hängen in starkem Maße vom Arbeitsumfeld, also von der Beschaffenheit der Arbeitsinhalte und der Arbeitsbedingungen, ab.<sup>141</sup>

Ein gutes Arbeitsumfeld ist entscheidend für die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter. Häufig wirken im Arbeitsumfeld aber eine Menge Motivationshindernisse auf die Mitarbeiter ein. Solch ein schlechtes Arbeitsumfeld demotiviert selbst die motiviertesten Mitarbeiter. Auch eine psychologisch gut gestaltete Aufgabe und eigentlich motivierte Mitarbeiter laufen dann gegen Hindernisse an und können ihr Motivationspotenzial nicht entfalten. Damit Mitarbeiter überhaupt motiviert sein und bleiben können ist es also zwingend erforderlich ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen.<sup>142</sup>

Die Gestaltung des Arbeitsplatzes kann eine inspirierende Wirkung für Arbeitskräfte haben. Hierzu zählen nicht nur ein attraktiver Unternehmensstandort und die Möglichkeit Home-Office zu praktizieren, sondern auch ein qualifiziertes Erscheinungsbild und eine zeitgemäße Ausstattung des Arbeitgebers.<sup>143</sup>

Bezüglich des Standorts stehen eine gute Erreichbarkeit sowie regionale Nähe und eine zentrale Lage im Vordergrund. Mitarbeiter wünschen sich keine weiten Wege zu ihrem Arbeitgeber. Langes Pendeln soll vermieden werden, damit möglichst viel Freizeit in die Familie und in andere private Dinge investiert werden kann. Einher mit der Bedeutung des Standortes geht eine Arbeitsplatzflexibilisierung. Diese besteht in der Möglichkeit, Tätigkeiten von Zuhause aus erledigen zu können. Damit verbunden ist die Familienfreundlichkeit des Arbeitgebers, mit einer Home-Office-Möglichkeit auf Kinderwünsche junger Familien, sowie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit einzugehen. Zudem kann mittels einer Home-Office Lösung effizienter gearbeitet werden, da Fahrzeit gespart wird oder die Betreuung krank werdender Kinder sich ein-

---

<sup>140</sup> Vgl. Becker / Gieselmann, 2018: S. 405 f.

<sup>141</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 147.

<sup>142</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 67.

<sup>143</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 63.

facher mit Arbeitstätigkeiten verbinden lässt. Ein flexibler Arbeitsplatz in Form von Home-Office ermöglicht zudem Mitarbeiter zu binden, die ihren Hauptwohnsitz in keiner angemessenen Nähe zum Arbeitgeber haben.<sup>144</sup>

Mitarbeiter wünschen sich von ihrem Arbeitgeber ein qualifiziertes Erscheinungsbild sowie eine zeitgemäße Ausstattung. Solch ein Erscheinungsbild besteht darin, dass der Arbeitgeber ein positives Image besitzt, qualifizierte Tätigkeiten anbietet und prestigereiche Aufträge für Mitarbeiter akquiriert. Nicht nur fungiert es als Voraussetzung für die individuelle Entwicklungsbereitschaft bei einem Arbeitgeber, es hat ebenso einen fördernden Einfluss für den Lebenslauf. So können ein positives Arbeitgeberimage und qualifizierte Aufgaben eine karrierefördernde Wirkung auf dem Arbeitsmarkt erzeugen. Zudem sollten Arbeitgeber eine zeitgemäße Ausstattung vorweisen. Diese beinhaltet neben der technischen Ausstattung ein ansprechendes und bequemes Büro, welches zum Wohlfühlen einlädt und im Idealfall einen attraktiven Ausblick nach außen. Auch eine ergonomische Ausstattung spielt in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung eine wichtige Rolle. Diese kann beispielsweise gesundheitsfördernde Möbel oder einen Ruheraum beinhalten.<sup>145</sup>

Oft wird vergessen, dass die Gestaltung der Arbeit selbst flexibel ist und eine Menge an angenehmen Reizen liefern kann. Hierzu gehören Bedeutsamkeit, also das Gefühl, etwas Wichtiges zu tun, Autonomie und Handlungsspielraum, Abwechslung bei der Tätigkeit sowie Herausforderungen und das Erleben etwas zu können, in anderen Worten die Sichtbarkeit der Ergebnisse und Leistung. Soll ein Verhalten eines Mitarbeiters verstärkt werden, bietet es sich an, seine Arbeitstätigkeit selbst als Anreiz zu verändern.<sup>146</sup>

Individuelle Arbeitsstrukturierung mit für den Einzelnen attraktiven, vielfach im dispositiven Bereich angesiedelten, Aufgaben steht mit dem Führungsverhalten in engem Zusammenhang. Ein differenziertes Vorgehen bezüglich Positionsgestaltung, Delegation, Job Rotation, Projektaufgaben und Ähnlichem ist in diesem Zusammenhang gezielt möglich. Diese Individualisierung kann vielfältige Motivationswirkungen zur Folge haben. Gerade die Nutzung der intrinsischen Motivation ist hier zu nennen. Mitarbeiterbezogenes Führungsverhalten wird verstärkt als individueller Anreiz wahrgenommen. Der

---

<sup>144</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 63 ff.

<sup>145</sup> Vgl. a.a.O., S. 66 f.

<sup>146</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 132.

Verzicht auf Schematisierung ist das Ziel. Stattdessen soll ein differenziertes Führungsverhalten des Betriebes und der Vorgesetzten gegenüber jedem Mitarbeiter den individuellen Motiven entgegenkommen.<sup>147</sup>

Die Gestaltung der Arbeitsinhalte ist eine wesentliche Voraussetzung für die Motivation von Mitarbeitern. Dabei zählen Freiraum und Eigenverantwortung sowie das Ausführen abwechslungsreicher und herausfordernder Tätigkeiten zu den zentralen Anforderungen an ein Aufgabenfeld. Ebenso ist die Ausführung von Tätigkeiten mit einer entsprechenden Sinnhaftigkeit neben der Möglichkeit der Mitgestaltung und Berücksichtigung eigener Interessen von Bedeutung.<sup>148</sup>

Freiraum und Eigenverantwortung können als zentrale Rahmenbedingungen für die Gestaltung eines attraktiven Arbeitsinhaltes bezeichnet werden. So ist Freiraum zur Auswahl von Werkzeugen und Methoden zur Bearbeitung von Aufgaben eine wichtige Voraussetzung. Zudem ist Freiraum der Nährboden für kreative Leistungsfähigkeit und die damit verbundene Entwicklung neuer Ideen. Die Möglichkeit einer Selbstgestaltung im Arbeitsumfeld verringert Druck von außen und dient als Zeichen einer Vertrauensbasis zwischen dem Arbeitnehmer und -geber. Ein angemessener Freiraum ermöglicht zudem das Ausleben eigener Interessen im Kontext des Aufgabenumfeldes.<sup>149</sup>

Freiraum und Eigenverantwortung stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Dieser äußert sich darin, dass ein vorhandener Freiraum auch die Übernahme von Verantwortung für Arbeitsergebnisse und das Führen weiterer Mitarbeiter beinhaltet. Die Bereitschaft für solch eine Verantwortungsübernahme ist oftmals vorhanden. Sie wird sogar im Rahmen der Weiterentwicklung vorausgesetzt, um nicht nur einen Titel für eine höhere Position zu haben, sondern diese auch verantwortungsvoll ausführen zu können.<sup>150</sup>

Abwechslungsreiche und herausfordernde Tätigkeiten sind eine weitere Rahmenbedingung, welche einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnet. Mitarbeiter streben nach vielfältigen Tätigkeiten in einem vielfältigem Aufgabenumfeld, das das Erlernen und Kennenlernen des gesamten Berufsumfeldes ermöglicht. Routinen und Monotonie

---

<sup>147</sup> Vgl. Becker / Gieselmann, 2018: S. 406.

<sup>148</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 51.

<sup>149</sup> Vgl. ebd.

<sup>150</sup> Vgl. a.a.O., S. 51 ff.

werden als hemmende Faktoren angesehen, die es nicht ermöglichen, neue herausfordernde Reize zu erhalten.<sup>151</sup> Solche Tätigkeiten können zudem einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit ausüben, da sie eine stimulierende Wirkung, insbesondere auf die Bereitschaft außerordentliche Leistungen zu erbringen, haben. Arbeitskräfte wollen im Idealfall spannende Aufgaben bewältigen, welche einen aktivierenden Reiz bieten und sich von normalen Tätigkeiten unterscheiden. Hierzu gehört der Wunsch, große und risikoreiche Projekte zu bewältigen oder als Pionier Neuland zu erkunden. Solche Aufgaben erzeugen somit nicht nur eine wichtige Spannung zur Lösung komplexer Problemstellungen, sondern sind auch für die persönliche Weiterentwicklung wichtig.<sup>152</sup>

Flexible Arbeitszeitmodelle werden zunehmend als wesentliches Kennzeichen eines attraktiven Arbeitgebers betrachtet.<sup>153</sup> Sie stellen in den unterschiedlichsten Formen, ob altersgerecht, lebensphasenorientiert oder selbstbestimmt, ein wichtiges Rädchen im Gesamtwerk der Arbeitszeitgestaltung dar und erhöhen die Chance, qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu binden. Durch flexible selbstgestaltete Arbeitszeiten ist es Beschäftigten möglich, auf wechselnde Arbeitsanforderungen geeignet zu reagieren und gleichzeitig ihre persönliche Lebensqualität zu fördern. Flexible Arbeitszeiten sind für die Vereinbarkeit von Privatem und Beruf unerlässlich und erleichtern die Organisation des täglichen Lebens. Hinzu kommt der Wunsch oder das Interesse, zumindest tageweise auch von zu Hause aus arbeiten zu können.<sup>154</sup>

Neben Teilzeitangeboten und Flexibilisierungsinstrumenten wie Arbeitszeitkonten können Unternehmen ihren Mitarbeitern beispielsweise auch Optionen für längere Auszeiten anbieten.<sup>155</sup> Unternehmen, die sich durch Angebote für einen befristeten Ausstieg aus dem Berufsalltag auszeichnen, zeigen nicht nur eine hohe Wertschätzung gegenüber den Interessen der Beschäftigten, sie sind offensichtlich gut strukturiert und organisiert und punkten damit in der Arbeitgeberattraktivität.<sup>156</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 53.

<sup>152</sup> Vgl. ebd.

<sup>153</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 147.

<sup>154</sup> Vgl. Hellert, Ulrike (2018): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Auflage, Freiburg, S. 29.

<sup>155</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 147.

<sup>156</sup> Vgl. Hellert, 2018: S. 29.

Getrieben durch den demographischen Wandel und die zunehmende Alterung der Belegschaften ist der Aufbau eines Gesundheitsmanagement von zunehmender Bedeutung. Wichtig ist dabei, dass tatsächlich ein ganzheitliches Konzept verfolgt wird, das die Arbeitsgestaltung und Führungskultur mit einschließt und sich nicht im Angebot von Einzelmaßnahmen erschöpft.<sup>157</sup>

Die Förderung eines gesunden Lebensstils weist eine hohe Relevanz bei Arbeitskräften auf. „Work-Life-Balance“ wird in diesem Zusammenhang direkt mit der Förderung von Gesundheit und Fitness durch den Arbeitgeber verbunden. Hierzu gehören alle Maßnahmen, welche zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit beitragen. Gerade bei Bürotätigkeiten scheint ein Bewegungsangebot sehr wichtig. Zudem können Sport- sowie Fitnessangebote Krankheitstage reduzieren und die Arbeitskultur durch die Stärkung eines Gemeinschaftsgefühls fördern. Da nicht immer die eigene Freizeit für gesundheitsfördernde Maßnahmen vorrätig ist, wirkt eine Integration dieser in den Arbeitsablauf für Mitarbeiter attraktiv.<sup>158</sup>

Neben gesundheitsfördernden Angeboten kann die Versorgung mit Verpflegung am Arbeitsplatz weitere Attraktivität darstellen. Kostenlose Kaffeeautomaten und Getränke, vitaminreiche Kost und eine Kantine mit ausgewogenen Essensangeboten sind Anforderungen an die Ausstattung von Arbeitgebern.<sup>159</sup>

Das Arbeitsumfeld kann auch durch familienfreundliche Maßnahmen attraktiv gestaltet werden. So bezieht sich eine weitere Unterstützung auf die Bereitstellung von Leistungen im Rahmen einer Kinderbetreuung. Für Eltern ist ein familienfreundliches Klima grundlegend. Hierzu gehört eine Kinderbetreuungsmöglichkeit, um eine Familie im Berufsleben gründen zu können. Das Ergattern eines Kinderbetreuungsplatzes wird oftmals als sehr schwer empfunden. Ebenso ist es für zukünftige Eltern wichtig, das eigene Kind beim Ausbruch einer Krankheit schnell zu erreichen.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 147.

<sup>158</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 44 f.

<sup>159</sup> Vgl. a.a.O., S. 45.

<sup>160</sup> Vgl. a.a.O., S. 47.

## 4 Implikation

Bevor ein Unternehmen ein Anreizsystem entwickelt, müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, welchen spezifischen Zwecken das System dienen soll, welchen Auflagen und Beschränkungen das System genügen muss und welche Erwartungen an die Implementierung im Einzelnen geknüpft werden können. Wie aus dem Vorangegangenen deutlich werden sollte, hat ein Anreizsystem allgemein die Aufgabe, zielgerichtet Einfluss auf das Verhalten der Menschen im Unternehmen zu nehmen. Es soll sie bei ihrer Aufgabenerfüllung zu einem Leistungsverhalten bewegen, das sich positiv auf das Erreichen der Unternehmensziele auswirkt.<sup>161</sup>

Um eine dauerhafte Motivationssteigerung zu erreichen ist es wichtig, dass das Anreizsystem eines Unternehmens ein ganzheitliches Konzept verfolgt.<sup>162</sup> Individuell ausgerichtete materielle Anreize erzielen häufig nicht die erwünschte Wirkung und können sogar kontraproduktiv sein, indem sie zum Beispiel die intrinsische Motivation der Mitarbeiter beeinträchtigen. Dort, wo weiterhin individuelle Leistung belohnt werden soll, muss sehr genau auf diese möglichen negativen Auswirkungen geachtet werden. Daher sollten Unternehmen bei der Gestaltung von Anreizsystemen verstärkt auf ihre Attraktivität in nicht- oder nicht unmittelbar materiellen Aspekten achten und materielle Systeme eher am Gruppen- oder Unternehmensergebnis als an der Einzelleistung ausrichten.<sup>163</sup> Dauerhafte Motivationssteigerungen, die sowohl den Unternehmensbelangen als auch den Mitarbeiterbedürfnissen dienen, lassen sich durch eine folgerichtige Vorgehensweise sowie sinnvolle Kombination der in Kapitel 3 geschilderten Maßnahmen erzielen.<sup>164</sup>

Zudem sollte das Anreizmodell eines Unternehmens individuell auf die beschäftigten Personen anpassbar bzw. abgestimmt werden können. Jeder Mensch besitzt mehr oder weniger bewusste Vorstellungen darüber, was und wie der Mensch ist. Dabei werden das Verhalten von Personen untereinander und gerade auch das Führungsverhalten von Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern durch solche Menschenbilder beeinflusst.<sup>165</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. Auflage, Wiesbaden, S. 548.

<sup>162</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 18.

<sup>163</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 153.

<sup>164</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 18.

<sup>165</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 70.

Menschenbilder sind grundsätzliche und relativ dauerhafte Vorstellungen zum Wesen des Menschen, seinen Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensmustern. Es handelt sich dabei um zusammengeführte Annahmen und Werthaltungen über die Natur des Menschen (z.B. ob Menschen grundsätzlich ehrlich und arbeitsmotiviert sind, ob sie gerne Verantwortung übernehmen und ob sie entwicklungsfähig oder genetisch determiniert sind). Solche Vorstellungsmuster entwickeln sich beim Einzelnen unterhalb der Bewusstseinssebene auf Basis subjektiver Erfahrungen und Eindrücke einerseits und infolge gesellschaftlicher Normen und Werte sowie technologischer und naturwissenschaftlicher Fortschritte und Erkenntnisse andererseits, indem all diese Sachverhalte zu einem Konglomerat an Grundannahmen über den Menschen zusammengeführt werden.<sup>166</sup>

Gehen Führende beispielsweise von einem rational handelnden und nutzenmaximierenden Menschen aus, werden sie versuchen, die Motivation der Mitarbeiter eher durch rationale Argumentation und materielle Anreize zu beeinflussen. Ist das Menschenbild in Organisationen hingegen moralisch-ideell geprägt, wird die Motivation leichter über einschlägige emotionale Apelle zu beeinflussen sein. Je nach Menschenbild werden auch die Anreizsysteme in Unternehmen entsprechend unterschiedlich ausgeprägt sein. Finanzielle Anreize und Bonussysteme werden bei einem vorwiegend rational geprägten Menschenbild eine größere Rolle spielen, bei idealistischen Menschenbildern hingegen sind eventuell normative Gestaltungsansätze zur Organisations- und Personalentwicklung wichtiger. Führungskräfte sollten ihr eigenes Menschenbild kennen und kritisch reflektieren, da sie zwangsläufig vor diesem Hintergrund ihre Mitarbeiter und deren Leistungen beurteilen und ihr Handeln danach ausrichten.<sup>167</sup>

Um einer schwindenden Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter entgegenzuwirken, sollten Unternehmen ein schwindendes Mitarbeiterengagement als Warnsignal verstehen und ihre Humanressourcen rechtzeitig pflegen. Sie sollten sich abzeichnende Motivationsdefizite hinterfragen und erkannte Managementmängel beheben.<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 71.

<sup>167</sup> Vgl. ebd.

<sup>168</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 14.

## 5 Schlussbetrachtung

Diese Schlussbetrachtung setzt sich zusammen aus einer Zusammenfassung des im Vorgang beschriebenen, der Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit sowie einem Ausblick in die Zukunft.

### 5.1 Zusammenfassung

Zu Beginn dieser Arbeit wird aufgezeigt, dass wirksame Mitarbeitermotivation nicht nur einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, sondern auch auf einzelne Mitarbeiter sowie auf ganze Organisationseinheiten hat. Zudem sorgen verschiedene Trends und Wertewandel zu einer Aufwertung von Motivation als Basis von Leistung.<sup>169</sup>

Verschiedene Fachartikel, welche zur Klärung des Forschungsstandes dienen, legen im Rahmen dieser Arbeit dar, dass der Einsatz von Anreizsystemen sinnvoll ist. So kommen Jennifer Kunz und Annegret Quitmann in ihrem Artikel, welcher den Einfluss unterschiedlicher Anreiztypen auf die intrinsische Motivation untersucht, zu dem Schluss, dass Anreizsysteme dann eine positive Wirkung auf Arbeitnehmer haben, wenn sie verschiedene Kriterien erfüllen. Dazu gehört das Kriterium der objektiven und präzise messbaren Beziehung zwischen Leistung und Belohnung und der Transparenz, dass der Akzeptanz, der Verantwortlichkeit, der Anreizkompatibilität, sowie das Kriterium der paretoeffizienten Risikoteilung.<sup>170</sup> Auch die Autoren des Artikels „Psychometrische Überprüfung der Health Regulatory Focus Scale“ kommen zu dem Ergebnis, dass gezielte, auf den Mitarbeiter zugeschnittene Maßnahmen deutlich motivierend auf diese wirken können.<sup>171</sup> Die Aussage, dass Motivationsinstrumente einen positiven Einfluss auf Mitarbeiter haben stützt ebenso der Artikel von Toralf Pusch und Miriam Rehm.<sup>172</sup>

Nach der Klärung von Schlüsselbegriffen und wesentlicher Theorien zeigt diese Arbeit auf, dass Anreizsysteme als Bestandteil jedweden Managementsystems primär der Aktivierung und Steuerung eines gewünschten Mitarbeiterverhaltens intendieren, sowie sekundär auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Dadurch stellen Anreizsysteme ein

---

<sup>169</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 1 ff.

<sup>170</sup> Vgl. Kunz / Quitmann, 2011: S. 55 f.

<sup>171</sup> Vgl. Euhus et al., 2018: S. 406 f.

<sup>172</sup> Vgl. Pusch / Rehm, 2017: S. 413.

Instrument der indirekten Mitarbeiterführung dar.<sup>173</sup> Unternehmen versuchen das Verhalten von Mitarbeitern durch das Setzen von Anreizen in ihrem Sinne zu beeinflussen, sodass sich Mitarbeiter in einer für die Organisation vorteilhaften Weise verhalten. Dies ist nicht nur legitim, sondern auch zunehmend überlebenswichtig, da Anreize der Motivation und Koordination von Mitarbeitern dienen. Somit ist Ziel der Anreizgestaltung aus Unternehmenssicht die Sicherstellung einer möglichst optimalen Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter.<sup>174</sup>

Aus Sicht von Arbeitnehmern beeinflussen Anreize, welche den Zielen und Werten dieser entsprechen, die Attraktivität eines Unternehmens in positiver Weise.<sup>175</sup> Anreizsysteme sollen so gestaltet sein, dass die entsprechenden Anreize ausdrücken, welches Verhalten besonders erwünscht ist.<sup>176</sup> Das betriebliche Anreizsystem als Zusammenfassung aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen ist dann ein zentrales Führungssubstitut, in welchem Anreizarten in materielle und immaterielle Anreize unterschieden werden. Kernelemente der materiellen Anreize sind die Vergütung und Nebenleistungen, die der immateriellen Anreize sind Maßnahmen, welche zur persönlichen Entwicklung beitragen und die bedürfnisgerechte Gestaltung des Arbeitsumfeldes.<sup>177</sup>

Materielle beziehungsweise monetäre Anreize aktivieren überwiegend die extrinsische Motivation und versuchen ihr Ziel über Geld oder geldwerte Vorteile zu erreichen.<sup>178</sup> Aus der Ausführung der einzelnen Komponenten von materiellen Anreizsystemen geht hervor, dass diese eher kurzfristige Motivatoren sind.<sup>179</sup> Dahingegen schaffen immaterielle Anreize eine Primärmotivation, das heißt echte Arbeitszufriedenheit und langfristiges Mitarbeiterengagement.<sup>180</sup> Nicht-monetäre Anreize wirken dabei vorrangig auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter.<sup>181</sup>

---

<sup>173</sup> Vgl. Becker / Gieselmann, 2018: S. 387.

<sup>174</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 137 ff.

<sup>175</sup> Vgl. a.a.O., S. 139.

<sup>176</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 231.

<sup>177</sup> Vgl. a.a.O., S. 8.

<sup>178</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 8 ff.

<sup>179</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 64.

<sup>180</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 55.

<sup>181</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 8.

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Mithilfe dieser Bachelorarbeit und dem im vorangehenden Erklärtem soll die Frage geklärt werden, welche Motivationsmöglichkeiten es gibt und wie sich diese auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken.

Es lässt sich aus dieser Arbeit schließen, dass Motivationsinstrumente grundsätzlich in materielle und immaterielle Anreizsysteme aufgeteilt werden können. Diese werden wiederum unterteilt in Vergütung und Nebenleistungen (materielle Anreizsysteme), sowie in Lernen und Entwicklung und das Arbeitsumfeld (immaterielle Anreizsysteme).

Um nun den zweiten Teil der Forschungsfrage beantworten zu können, wie sich diese Anreizsysteme auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern auswirken, muss erstmals geklärt werden, wie Mitarbeiterzufriedenheit und ein damit zunehmendes Mitarbeiterengagement zu definieren ist.

Zufriedenheit bedeutet innerlich ausgeglichen zu sein und nichts anderes zu verlangen als man hat, beziehungsweise mit den angegebenen Verhältnissen, Leistungen oder ähnlichem einverstanden zu sein und daran nichts auszusetzen zu haben. Zufriedenheit entspringt einem inneren Empfinden und ist das Resultat eines inneren Prozesses. Zwar wird dieses Gefühl durch äußere Faktoren beeinflusst oder gar ausgelöst, die Empfindung von Zufriedenheit jedoch findet in einem Menschen statt.<sup>182</sup>

Arbeitszufriedenheit entsteht aus einem kognitiven Bewertungsvorgang und einer affektiven Bewertung derart, dass zu relevanten Aspekten der Arbeitswelt subjektive Erwartungen eines Arbeitnehmers mit den tatsächlichen Gegebenheiten abgeglichen werden.<sup>183</sup> Sie kann demnach definiert werden als die Differenz aus eigenem Anspruchsniveau und erlebter Bedürfnisbefriedigung, sowie subjektiver Bedeutsamkeit der Abweichung. Damit individuelle Arbeitszufriedenheit entstehen kann ist es wichtig, dass die Führenden bei den Mitarbeitern keine unrealistischen Erwartungen auf die Arbeitswelt entstehen lassen sowie zentrale Anforderungen der Mitarbeiter an Anspruchsniveau der Aufgaben, Führungsverhalten usw. erfüllen.<sup>184</sup>

Ein Schwerpunkt der Leistungsmotivation ist die Betrachtung von Anreizen, welche zum einem in „intrinsisch“ und zum anderen in „extrinsisch“ unterteilt werden können.

---

<sup>182</sup> Vgl. Mühlenhof, 2018: S. 10.

<sup>183</sup> Vgl. Schirmer / Woydt, 2016: S. 80.

<sup>184</sup> Vgl. a.a.O., S. 26.

Das Ziel der Motivation besteht darin, eine intrinsische Motivation als Triebfeder für das Erbringen einer außerordentlichen Leistung sicherzustellen. Diese ermöglicht, sich aus eigener Kraft, aus einem eigenen inneren Antrieb heraus, zu motivieren. Angekommen im Zenit der intrinsischen Motivation verfällt der Mitarbeiter schließlich in ein Flow-Erlebnis.<sup>185</sup>

Motivation kann verstanden werden als die Bereitschaft, für die Erreichung eines Zielzustandes Energie aufzubringen. Der als positiv bewertete Zielzustand kann mit einem Gefühl der Zufriedenheit als auch dem Empfinden eines Flows übersetzt werden.<sup>186</sup>

Das Gefühl des Flows kann mit Hilfe einer zielgerichteten Tätigkeit geweckt werden und beschert eine tiefe innere Zufriedenheit.<sup>187</sup> Ein Flow-Erlebnis ist dadurch gekennzeichnet, dass alles leicht geht und von selbst läuft, ohne bewusst bei der Tätigkeitsausführung nachzudenken. Es breiten sich Vertrauen sowie Freude und Harmonie bei der Tätigkeitsausführung aus. Das Flow-Erlebnis führt schließlich dazu, dass sich die Potentiale der Mitarbeiter entfalten, welche wiederum zu einer hohen Leistungsfähigkeit führen können.<sup>188</sup>

Das Erleben von Flow setzt insbesondere den Anspruch einer Aufgabe mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter in Beziehung. Konkret geht es darum, wie herausfordernd ein Mitarbeiter subjektiv eine Aufgabe erlebt und für wie fähig er sich hält. Eine Aufgabe ist umso anspruchsvoller, je abwechslungsreicher und ganzheitlicher sie ist, denn je mehr ein Mitarbeiter selber entscheiden kann und muss, desto mehr ist er gefordert. Zudem spiegelt sich Anspruch in der Menge an Arbeit in dem geistigen Anspruchsniveau.<sup>189</sup>

Die Kunst bei der Bereitstellung einer herausfordernden Tätigkeit besteht darin, Unterforderung und Überforderung zu vermeiden.<sup>190</sup> Ist der Anspruch einer Tätigkeit zu hoch, dann ist die Folge Überforderung, Beunruhigung und daherkommend geringe Motivation wodurch das Flow-Erleben verlassen wird. Dies gilt ebenso bei einem zu geringen Anspruch. Hier ist Unterforderung, Langweile und in Konsequenz daraus eine ebenfalls geringe Motivation die Folge. Ideal ist daher eine Passung zwischen An-

---

<sup>185</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 58 f.

<sup>186</sup> Vgl. Mühlendorf, 2018: S. 12 f.

<sup>187</sup> Vgl. a.a.O., S. 11.

<sup>188</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 59.

<sup>189</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 109 f.

<sup>190</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 59.

spruch der Aufgabe und Fähigkeitsniveau der Person. Dann ist eine maximale intrinsische Motivation zu erwarten und die Personen gehen in ihrer Arbeit auf.<sup>191</sup>

Neben der Bereitstellung passender Arbeitsinhalte hängt intrinsische Motivation und Arbeitszufriedenheit auch von den Arbeitsbedingungen ab. Dazu gehören, wie unter 3.2.2 ausgeführt, beispielsweise die Gestaltung des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeitmodelle, ein Gesundheitsmanagement und familienfreundliche Maßnahmen. All diese Aspekte fassen das Arbeitsumfeld zusammen und sind ausschlaggebend für die wahrgenommene Attraktivität eines Arbeitgebers. Ein insgesamt gutes Arbeitsumfeld ist demnach entscheidend für die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und zwingend erforderlich, damit Mitarbeiter überhaupt motiviert sein und bleiben können.

Ebenso ist die Bereitstellung eines Lern- und Entwicklungsumfeldes ein grundlegendes Anreizinstrument, welches sich positiv auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirkt, da die dadurch erhöhte Selbstwirksamkeit eine direkt motivierende Wirkung hat.<sup>192</sup>

Die im nicht finanziellen Bereich liegenden Maßnahmen sind demnach sehr wichtige Teile eines Anreizsystems. Sie sind zwar naturgemäß schwer zu wägen und zu messen, aber ohne Zweifel haben sie hohes Potential in der Aktivierung von Leistung, Identifikation und Fähigkeiten. Karriereentwicklung, Förderung, Feedback, Kommunikation und Anerkennung können deutliche und wirksame Signale in Richtung Leistungshonorierung sein.<sup>193</sup>

Hinsichtlich der materiellen Anreizsysteme lässt sich sagen, dass diese durchaus kurzfristig zu einer höheren Zufriedenheit beitragen, alleine jedoch keine dauerhafte Motivationswirkung entfalten.<sup>194</sup> So ist das monatliche Einkommen zwar ein grundlegender finanzieller Anreiz, nach der Herzberg'schen Theorie jedoch nur ein Hygienefaktor, welcher nicht zu einer Steigerung von Zufriedenheit und der damit verbundenen Motivation führt. Nur beim Ausbleiben einer angemessenen finanziellen Vergütung kann Unzufriedenheit entstehen.<sup>195</sup> Zwischen der Vergütung und dem Unternehmenserfolg herrscht demnach nur eine geringe Korrelation.<sup>196</sup> Jedoch darf nicht übersehen werden, dass Geld nicht ausschließlich dazu dient, materielle Bedürfnisse zu befriedigen.

---

<sup>191</sup> Vgl. Becker, 2019: S. 111.

<sup>192</sup> Vgl. a.a.O., S. 69.

<sup>193</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 149 ff.

<sup>194</sup> Vgl. Hintz, 2020: S.193.

<sup>195</sup> Vgl. Sass, 2019: S. 35.

<sup>196</sup> Vgl. Siller (Hrsg.), 2017: S. 148.

Somit kann es auch bei der Befriedigung von Bedürfnissen der oberen Maslow'schen Bedürfnispyramide dienen.<sup>197</sup>

Allgemein lässt sich sagen, dass der Einsatz von Motivationsinstrumenten in der Mitarbeiterführung sich durchaus positiv auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft von Arbeitskräften auswirken kann. Materielle Motivationsinstrumente dienen dabei als Grundlegende Anreize, echte Zufriedenheit kann jedoch nur über Faktoren erreicht werden, die sich auf das Arbeitsumfeld beziehen.

### 5.3 Ausblick

Die Arbeitswelt hat sich in den letzten 20 Jahren extrem und mit rasanter Geschwindigkeit verändert und sie wird sich auch in den nächsten Jahren weiter dynamisch verändern und die Unternehmen mit zahlreichen Innovationen konfrontieren. Mit dem Wandel in der Arbeitswelt verändern sich die Arbeitsbedingungen und -anforderungen. Diese dynamischen Entwicklungen erfordern kurzfristige bis zeitgleiche Reaktionen.<sup>198</sup>

Im allgemeinen Wertgefüge unserer Gesellschaft hat der Stellenwert von Arbeit während der letzten Jahre kontinuierlich abgenommen. Heutzutage sehen selbst viele Topmanager den alleinigen Sinn ihres Lebens im beruflichen Erfolg. Spätestens, wenn sie erkennen, dass der Leistungsstress sie krank macht oder ihre Lebensqualität dermaßen leidet, dass sie permanent unzufrieden sind oder sogar depressiv werden, nehmen manche von ihnen Auszeiten oder ändern grundlegend ihre Lebensführung.<sup>199</sup>

In den Spannungsfeldern zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung, Familie und Beruf sowie Herausforderungen und Entschleunigungen bewegen sich insbesondere die Mitglieder der heutigen jüngeren Y-Generation. Diese tragen ihre Technologieaffinität auch in das Arbeitsleben hinein, gerade in Bezug auf ihr großes Bedürfnis nach Austausch von Wissen, Ideen und Fähigkeiten. Der Wertewandel der Y-Generation ist geprägt von einer steigenden Tendenz der Leistungsorientierung, welche jedoch nicht im Gegensatz zum Lebensgenuss steht.<sup>200</sup>

---

<sup>197</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 59.

<sup>198</sup> Vgl. Hellert, 2018: S. 12 ff.

<sup>199</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 16.

<sup>200</sup> Vgl. Purgal, Paulina (2015): Wertewandel der Y-Generation. Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Hamburg, S. 19.

Heutzutage kann demnach nicht mehr grundlegend davon ausgegangen werden, dass Arbeitskräfte vorrangig auf ihre Arbeit fixiert sind. Aufgabe der Führungskräfte ist es demzufolge, anderweitige Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter in den Fokus zu stellen und ihnen darauf abzielende Motivationsanreize zu bieten. Diese Bedürfnisse zu erkennen, erfordert ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, den nötigen Einfallsreichtum, sich bedürfnisgerechte Anreize zu überlegen, und den Willen, dafür die eigenen Gestaltungsspielräume zu nutzen. Führungskräfte müssen heutzutage und auch in Zukunft wesentlich mitarbeiterorientierter und bedürfnisgerechter führen, als das in früheren Zeiten notwendig war.<sup>201</sup>

In der Führung der Y-Generation, welche schon bald einen Großteil der Arbeitskräfte ausmachen wird, bedarf es in Zukunft einer Motivation, die diejenigen Aspekte einzu- beziehen weiß, die für die Themen der Sinnmaximierung, der Bestätigung, des Engagements, der Selbstbestimmung und des Vertrauens wichtig sind. Dabei ist ebenfalls die Ansprache auf emotionaler Ebene von Bedeutung.<sup>202</sup>

Mit Ausblick auf die Zukunft müssen sich Führungskräfte in Hinblick auf Motivationsinstrumente, welche die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter steigern sollen, an diesen voranschreitenden Wertewandel orientieren und Anreizsysteme entsprechend anpassen.

Beispielsweise ist der Begriff „Work-Life-Balance“ mittlerweile seit mehreren Jahren aus der Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Für Vertreter der Y-Generation birgt dieser Ausdruck jedoch völlig andere Dimensionen und beruht nicht länger auf der Annahme, dass es eine zweckgebundene und zweckungebundene Zeit, sprich Arbeit und Freizeit, gibt. Vielmehr ist die Rede von „Work-Life-Blending“, wo beide Bereiche zu einer Einheit verschmelzen und die Trennung aufgehoben wird. Es ist eine bewusste Vermischung von Arbeit und Leben, welche zu orts- und zeitunabhängigem Arbeiten mit Spaß als wesentlichem Erfolgsfaktor führt. Demzufolge sind flexible Arbeitszeiten Ausdruck eines kooperativen und vertrauensvollen Miteinanders, das dem Bedürfnis nach Individualisierung und Souveränität entspricht, indem Beschäftigten Wahlmöglichkeiten geboten werden, Lage und Dauer der Arbeitszeit ihrem individuellen Rhythmus anzupassen.<sup>203</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. Laufer, 2012: S. 29.

<sup>202</sup> Vgl. Purgal, 2018: S. 63.

<sup>203</sup> Vgl. a.a.O., S. 28 f.

---

## Literaturverzeichnis

### Monographien:

BECKER Florian (2015): Psychologie der Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologie kompakt für Führungskräfte. Wiesbaden.

BECKER Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin.

BECKER Fred G. / GIESELMANN Jana M. (2018): Anreizsysteme. *Conditio sine qua non* betrieblicher Wertschöpfung. Oldenburg.

HAUCK Martina (2014): Mitarbeitermotivation. Baustein eines modernen Personalmanagements. Hamburg.

HELLERT Ulrike (2018): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Auflage, Freiburg.

HINTZ Asmus / GRAEVENSTEIN Jan (2020): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Eine praxisbezogene Anleitung. 5. Auflage, Wiesbaden.

HOFFMANN Stefan / AKBAR Payam (2019): Konsumentenverhalten. Konsumenten verstehen – Marketingmaßnahmen gestalten. 2. Auflage, Wiesbaden.

HUNGENBERG Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 8. Auflage, Wiesbaden.

LAUFER Hartmud (2012): Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation. Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen. Offenbach.

MINER John B. (2015): *Organizational Behavior 4. From Theory to Practice*. New York.

MÜHLENHOF Mira Christine (2018): *Chefsache intrinsische Motivation*. Wiesbaden.

PURGAL Paulina (2015): Wertewandel der Y-Generation. Konsequenzen für die Mitarbeiterführung. Hamburg.

SASS Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer?. Wiesbaden.

SCHIRMER Uwe / WOYDT Sabine (2016): Mitarbeiterführung. 3. Auflage, Berlin.

**Sammelbänder:**

SILLER Helmut (Hrsg.) (2017): Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch. Wiesbaden.

**Artikel aus Fachzeitschriften:**

EUHUS Annemarie / SCHMALBACH Bjarne / MORFELD Matthias / BERTH Hendrik / BRÄHLER Elmar / STÖBEL-RICHTER Yve / ZENGER Markus (2018): Psychometrische Überprüfung der deutschen Version der Health Regulatory Focus Scale. In: Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, Nr. 4 (2018), S. 394-410.

KHUONG Mai Ngoc / TIEN Bui Diem (2013): Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction. A study of banking sector in Ho Chi Minh City. In: International Journal of Current Research and Academic Review, Nr. 4 (2013), S. 81.95.

KUNZ Jennifer / QUITMANN Annegret (2011): Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation. In: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 25, Nr. 25 (2011), S. 55.76, DOI: 10.1688/1862-0000\_ZfP\_2011\_01\_Kunz.

PUSCH Toralf / REHM Miriam (2017): Positive Effekte des Mindestlohns auf Arbeitsplatzqualität und Arbeitszufriedenheit. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 97 (2017), S. 409-414, DOI: 10.1007/s10273-017-2152-z.

**Websites:**

HENNEBERGER Fred / KELLER Berndt (2018): Fringe Benefits. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fringe-benefits-51299/version-274477> (21.05.2021)

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

14.07.2021

Antonia Wörle

---

Ort, Datum

Vorname Nachname