

Ing. Albert Paster

Mitarbeitermotivation in kleinen mittelständischen
Unternehmen

Ein Überblick und mögliche Potentiale

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Rohrbach, 2009

Erstprüferin: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Die vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Paster, Albert:

Mitarbeitermotivation in kleinen mittelständischen Unternehmen. Ein Überblick und mögliche Potentiale – 2009. – 112 S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachhochschul-Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2009

REFERAT

Ziel der Diplomarbeit ist es, die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation im Überblick und mit speziellem Bezug auf die kleinen mittelständischen Unternehmen darzustellen sowie die besonders in diesem Unternehmenstyp vorhandenen Einflussfaktoren und Potentiale zu ermitteln. Der Theorieteil beinhaltet die Grundlagen zu den drei zentralen damit verbundenen Themen mittelständische Unternehmen, Personalmanagement und Motivation, sodass der Leser über eine ausreichende Basis für die nachfolgenden Ausführungen zum Kernthema der Arbeit im Hauptteil verfügt. Dort werden die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation erarbeitet und dargestellt. Mittels einer empirischen Untersuchung wird weiters eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes für eine spezifische Gruppe von Unternehmen hinsichtlich der Anwendung der verschiedenen Motivationsinstrumente durchgeführt und versucht, mögliche Verbesserungspotentiale zu ermitteln. Nach der Darstellung der Untersuchungsergebnisse erfolgen abschließend eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse und ein kurzer Ausblick.

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to show the basic conditions and instruments about employee motivation in an overview and with special relation to small medium-sized companies as well as to determine the factors of influence and the potentials particularly existing in this company type. The theory chapter contains the fundamentals of three central subjects linked with the thesis, namely small and medium-sized companies, human resource management and motivation, so that the reader is provided with sufficient knowledge for the following discussion on the central subject of the work in the main part. There the basic conditions and instruments are worked out regarding employee motivation and are presented. Furthermore, by means of an empirical investigation a stock-taking of the actual state is carried out for a specific group of companies concerning the application of the different motivation instruments and the determination of possible improvement potentials is tried. After the representation of the investigation results finally a summary of the essential findings and a short prospect follow.

DANKSAGUNG

Diese Diplomarbeit wurde als Abschlussarbeit des Fachhochschul-Studiengangs Wirtschaftsingenieurwesen – Seminargruppe KW07wVA – an der Fachhochschule Mittweida verfasst.

Ich möchte mich bei allen lehrenden Professoren bedanken, die in den vergangenen zwei Jahren mit viel Geduld und Einsatz eine hervorragende Basis an Fachwissen vermittelt haben.

Ein besonderer Dank gilt meiner Diplomarbeitsbetreuerin, Frau Prof. Dr. Ulla Meister, die mich beim Verfassen dieser Arbeit begleitete.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch meinem Zweitprüfer, Herrn Prof. Dr. Holger Meister, für seine Bereitschaft, sich als Zweitprüfer meiner Arbeit zur Verfügung zu stellen.

Bedanken möchte ich mich auch bei Ida und Rudi Anzinger für ihre Bereitschaft und die aufgewendete Zeit zum Korrekturlesen meiner Arbeit.

Ein weiterer Dank gilt auch meinen Eltern und Geschwistern, die mir vor allem während des Verfassens der Diplomarbeit durch ihre Unterstützung genug Zeit verschafft haben.

Über all dem steht aber mein Dank an meine Frau Bettina, die mich in den letzten beiden Jahren zu jeder Zeit hundertprozentig unterstützt und mir im Haus und bei der Babybetreuung den Rücken freigehalten hat. Sie hat mir auch den entscheidenden Impuls gegeben, dieses Studium in Angriff zu nehmen.

Rohrbach, im Juni 2009

Ing. Albert Paster

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	IV
	Abbildungsverzeichnis	VII
	Tabellenverzeichnis	VII
	Abkürzungsverzeichnis	VIII
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	2
2	Grundlagen zu mittelständischen Unternehmen und Mitarbeitermotivation	3
2.1	Charakteristik und Merkmale mittelständischer Unternehmen	3
2.1.1	Definition und Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs	4
2.1.2	Quantitative Abgrenzung	5
2.1.3	Qualitative Abgrenzung	6
2.1.4	KMU im internationalen Vergleich	8
2.1.5	Abgrenzung des Begriffs Mittelstand in dieser Arbeit	9
2.1.6	Zur Bedeutung der KMU	9
2.1.7	Betriebswirtschaftliche Probleme von KMU versus Hidden Champions	11
2.2	Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen	12
2.2.1	Grundlagen Personalmanagement	13
2.2.2	Bedeutung der Ressource Mensch	15
2.2.3	Spezielle Aspekte des Personalmanagement in KMU	16
2.3	Motivationstheoretische Grundlagen	18
2.3.1	Begriffsdefinitionen	19
2.3.2	Ausgewählte inhaltstheoretische Modelle	22
2.3.2.1	Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow	22
2.3.2.2	ERG-Theorie nach C. P. Alderfer	24
2.3.2.3	Zwei-Faktoren-Theorie nach F. Herzberg	25
2.3.2.4	Theorie der gelernten Bedürfnisse nach D. C. McClelland	26
2.3.2.5	Kritik zu den Inhaltstheorien	27
2.3.3	Ausgewählte prozesstheoretische Modelle	28
2.3.3.1	Erwartungs-Valenz-Theorien	28
2.3.3.2	Attributionstheoretisches Modell von B. Weiner	30
2.3.3.3	Gleichgewichtstheorie nach J. S. Adams	31
2.3.3.4	Zieltheorie von E. Locke	32
2.3.3.5	Kritik zu den Prozesstheorien	33

3	Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation	34
3.1	Rahmenbedingungen der Organisation	35
3.1.1	Unternehmensorganisation	35
3.1.2	Qualität und Erfolg	37
3.1.3	Arbeitsbedingungen	37
3.1.3.1	Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmittel	38
3.1.3.2	Arbeitszeit	39
3.1.3.3	Arbeitsinhalt	40
3.1.4	Image des Unternehmens	42
3.1.5	Unternehmenskultur/Betriebsklima	44
3.2	Mitarbeiterführung	46
3.2.1	Führungsstil/Führungsverhalten	47
3.2.2	Zielvereinbarung	50
3.2.3	Information und Kommunikation	52
3.2.4	Transparenz	54
3.2.5	Delegation	55
3.2.6	Eigenverantwortung/Vertrauen	56
3.2.7	Anerkennung und Kritik	57
3.2.8	Coaching/Mitarbeiterbetreuung	59
3.2.9	Vorbildfunktion der Leitung	61
3.3	Mitarbeiterentwicklung und -förderung	62
3.3.1	Aus- und Weiterbildung	63
3.3.2	Perspektiven (Laufbahn, Karriere)	65
3.3.3	Mitarbeitergespräch	67
3.3.4	Betriebliches Vorschlagswesen	68
3.4	Materielle Motivationsinstrumente	70
3.4.1	(Gerechte) Entlohnung	70
3.4.2	Prämien	71
3.4.3	Beteiligung (Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung)	72
3.4.4	Sozialleistungen	73
3.4.5	Statussymbole	74
4	Empirische Untersuchung	76
4.1	Grundüberlegungen, Ziele und Inhalt der Untersuchung	76
4.2	Methodisches Vorgehen	77
4.2.1	Auswahl der Stichprobe	77
4.2.2	Aufbau des Befragungsinstruments	78
4.2.3	Durchführung der Befragung und Aufbereitung der Daten	81
4.3	Auswertung und Interpretation der Ergebnisse	82

4.3.1	Stichprobenbeschreibung	83
4.3.2	Ist-Stand zur Anwendung der Motivationsinstrumente	84
4.3.2.1	Rahmenbedingungen der Organisation	85
4.3.2.2	Mitarbeiterführung	89
4.3.2.3	Mitarbeiterentwicklung und -förderung	93
4.3.2.4	Zusammenfassende Bewertung	97
4.3.3	Mögliche Verbesserungspotentiale	99
4.3.3.1	Bedeutung der Motivationsinstrumente aus Mitarbeitersicht	99
4.3.3.2	Erfolgsfaktorenanalyse zur Mitarbeitermotivation	101
5	Zusammenfassung	108
5.1	Erkenntnisse	108
5.2	Resümee, Ausblick	111
	Anlagen	X
	Literaturverzeichnis	XXII
	Erklärung	XXX

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklungsphasen des Personalmanagements in der jüngeren Vergangenheit ...	14
Abb. 2: Kompetenzverteilung im Rahmen des Personalmanagements	15
Abb. 3: Merkmale eines patriarchalischen Führungsstils	17
Abb. 4: Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow	23
Abb. 5: Alderfers ERG-Theorie.....	24
Abb. 6: Zweidimensionale Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie.....	26
Abb. 7: Erwartungs-Valenz-Ansatz von Porter/Lawler.....	30
Abb. 8: Ursachematrix des Modells von Weiner.....	31
Abb. 9: Einflussfaktoren auf das Unternehmensimage.....	43
Abb. 10: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt (1958, 1973)	48
Abb. 11: Ausschnitt aus einem Themenbereich des Fragebogens	79
Abb. 12: Ist-Stand-Auswertung: Gesamtüberblick.....	84
Abb. 13: Ist-Stand-Auswertung: Organisations-/Managementstruktur	86
Abb. 14: Ist-Stand-Auswertung: Arbeitsbedingungen.....	87
Abb. 15: Ist-Stand-Auswertung: Unternehmenskultur/Betriebsklima	88
Abb. 16: Ist-Stand-Auswertung: Führungsstil/Führungsverhalten	90
Abb. 17: Ist-Stand-Auswertung: Zielvereinbarung und Delegation.....	91
Abb. 18: Ist-Stand-Auswertung: Transparenz.....	91
Abb. 19: Ist-Stand-Auswertung: Eigenverantwortung/Vertrauen	92
Abb. 20: Ist-Stand-Auswertung: Feedback (Anerkennung/Kritik)	93
Abb. 21: Ist-Stand-Auswertung: Weiterbildungsmöglichkeiten	94
Abb. 22: Ist-Stand-Auswertung: Perspektiven	95
Abb. 23: Ist-Stand-Auswertung: Mitarbeitergespräch.....	96
Abb. 24: Ist-Stand-Auswertung: Betriebliches Vorschlagswesen	97
Abb. 25: Auswertung zur Bedeutung der Motivationsinstrumente.....	100
Abb. 26: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung gesamt.....	102
Abb. 27: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung Frauen	104
Abb. 28: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung Beschäftigungsdauer 6 Jahre u. länger	105
Abb. 29: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung 10 bis 100 Mitarbeiter	105
Abb. 30: Erfolgsfaktorenanalyse: Gegenüberstellung Unternehmensleitung	106

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Quantitative Abgrenzung der KMU durch das IfM Bonn.....	5
Tab. 2: Quantitative Abgrenzung der KMU durch die Europäische Union.....	6
Tab. 3: Betriebswirtschaftliche Situation der KMU in Österreich 2006/2007	11
Tab. 4: Einfluss der Kritikform auf die Arbeitsleistung	59
Tab. 5: Themenblöcke des Fragebogens	79
Tab. 6: Rücklaufquote der quantitativen empirischen Untersuchung	81
Tab. 7: Merkmale der Befragten und der Unternehmen.....	83
Tab. 8: Fragenzuordnung Block 13 zu den Blöcken 1 bis 12	99

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
abzgl.	abzüglich
angest.	angestellt
Aufl.	Auflage
Bsp.	Beispiel
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
durchschn.	durchschnittlich
erw.	erweitert
EK	Eigenkapital
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
ev.	eventuell
GL	Geschäftsleitung
HGB	Handelsgesetzbuch
HRM	Human Resources Management
ICC	Institute for Communication and Competitiveness
i. d.	in der
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engeren Sinn
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKM	Institut für Kommunikation und Marketing
insb.	insbesondere
jap.	japanisch
Kap.	Kapitel
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
MA	Mitarbeiter
mat.	materiell
MbO	Management by Objectives
MW	arithmetischer Mittelwert
N	Grundgesamtheit der empirischen Untersuchung
n	Stichprobengröße der empirischen Untersuchung
o. Ä.	oder Ähnliches
od.	oder

Pkt.	Punkt
pol.	politisch
pot.	potentiell
rel.	relativ
SD	Standardabweichung (s tandard d evelopment)
temp.	temporär
typ.	typisch
u.	und
u. a.	unter anderem
u. a. m.	und andere mehr
UGB	Unternehmensgesetzbuch
unendl.	unendlich
URL	Uniform Ressource Locator
überarb.	überarbeitet
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
vglw.	vergleichsweise
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zw.	zwischen

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Motivierte Mitarbeiter stellen einen Schlüsselfaktor für den Erfolg jedes Unternehmens dar. Dies wurde vor allem in größeren Unternehmen schon größtenteils erkannt, wo daher auch entsprechende Rahmenbedingungen und Motivationsinstrumente als wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche und dauerhafte Mitarbeitermotivation bereits längere Zeit etabliert sind.

Bei der Gestaltung von motivierenden Rahmenbedingungen und Instrumenten sind einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen. Ein Unternehmen ist eine Leistungsorganisation und – ob es sich nun als solche verstehen will oder nicht – eine soziale Organisation. Die beiden Ziele „*Leistung im Sinne der Aufgabenstellung*“ und „*Zufriedenheit der Betriebsangehörigen*“ sollten daher gleichzeitig und gleichberechtigt angestrebt werden. Die Beziehung dieser beiden Ziele zueinander ist dabei sehr komplex. Nachdem die Leistung im Regelfall grundsätzlich das Überleben des Unternehmens sichert, steht sie wohl zumindest solange im Vordergrund, wie es um das Überleben des Unternehmens geht. Da ein Unternehmen aber nur mithilfe seiner Mitarbeiter Leistung erstellen kann, die Leistung der Mitarbeiter von ihrer Zufriedenheit abhängt und daher Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter eng miteinander verbunden sind, muss folglich auch der Zufriedenheit der Mitarbeiter entsprechende Bedeutung beigemessen werden. Und Leistung wiederum ist ja nicht Selbstzweck, sondern dient auch den menschlichen Bedürfnissen der Betriebsangehörigen (Arbeitsplätze und Einkommen sichern), der Eigner (langfristig Gewinn und Überleben sichern) und der Gesellschaft. Auf dieser Überlegung aufbauend ist also die Forderung berechtigt, dass sich das Unternehmen um die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter bemühen sollte¹.

Dass letztendlich mit steigender Zufriedenheit der Mitarbeiter auch die Leistung erhöht wird, so beide Ziele gleichermaßen erreicht werden und damit der beschriebene Zusammenhang bestätigt wird, lässt sich daran ablesen, dass Unternehmungen, die eine führende Position am Markt bzw. hohe Erfolgsansprüche haben, durchwegs in ihren Mitarbeitern den Schlüsselfaktor für die Zielerreichung sehen. Diesen Unternehmen ist es besonders wichtig, das bei Mitarbeitern häufig noch nicht ausreichend erschlossene Potenzial an Fähigkeiten sinnvoll zu aktivieren, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Da aufgrund von Untersuchungen bekannt ist, dass nur ca. 15 % der Mitarbeiter von sich aus hoch motiviert sind und der überwiegende Teil der Mitarbeiter erst durch entsprechende Maßnahmen und geeignete Führung zu motivierten Mitarbeitern wird, ist dies gut nachvollziehbar. Damit wird aber Mitarbeitermotivation generell zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor bzw. eben zu einem Schlüsselfaktor, der auch in jedem Unternehmen eine entsprechende Beachtung finden sollte².

In kleineren mittelständischen Unternehmen ist dieser Bereich samt seinen erforderlichen Rahmenbedingungen durchschnittlich noch nicht so weit entwickelt, teilweise fehlen auch einfach noch zielgerichtete und effiziente Motivationsinstrumente. Kurz gesagt, in diesem Bereich wird wesentliches Potential noch nicht genutzt. Dabei möchte man doch annehmen,

¹ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 211 f.

² Vgl. Comelli/Rosenstiel (2009), Kurzbeschreibung.

dass es in kleineren Unternehmen mit seinen kurzen Wegen und seiner direkten Kommunikation einfacher sein sollte, jeden einzelnen Mitarbeiter optimal zu motivieren und damit den bestmöglichen Einsatz für den Erfolg des Unternehmens zu erreichen.

Aufbauend auf diesen Grundüberlegungen stellt sich daher die Frage, welche Möglichkeiten es zur positiven Beeinflussung der Mitarbeitermotivation gibt, welche Hemmnisse beseitigt bzw. vermieden werden sollten und welche Auswirkungen letztendlich dadurch zu erwarten sind. Sei es durch die Gestaltung der Organisation, durch die Arbeitsbedingungen, durch die Führungs- und Entwicklungsinstrumente oder durch monetäre Faktoren.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation als Schlüsselfaktor im Überblick für alle Unternehmen und mit speziellem Bezug auf die kleinen mittelständischen Unternehmen darzustellen sowie die besonders bei diesem Unternehmenstyp vorhandenen Einflussfaktoren und Potentiale zu erarbeiten und zu bewerten. Der Schwerpunkt wird dabei in dieser Arbeit auf die immateriellen Faktoren gelegt. Ziel ist es weiters, mittels einer empirischen Untersuchung durch einen Fragebogen eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes für eine spezifische Gruppe von Unternehmen hinsichtlich der Anwendung der verschiedenen immateriellen Motivationsinstrumente aus Sicht der Mitarbeiter durchzuführen und mögliche Verbesserungspotentiale zu ermitteln.

1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von der Feststellung, dass Mitarbeitermotivation einen Schlüsselfaktor im Unternehmen darstellt, wird zunächst in Kapitel 1 einleitend durch Grundüberlegungen auf die Problemstellung hingeführt, das Ziel der Arbeit formuliert und kurz das methodische Vorgehen und der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Im nächsten Schritt wird im Kapitel 2 die notwendige theoretische Basis erarbeitet, sodass der Leser über ausreichende Grundlagen für die weiteren Inhalte der Arbeit verfügt. Hierzu werden die drei zentralen, mit der Problemstellung der Arbeit verbundenen Themen - mittelständische Unternehmen, Personalmanagement und Motivation - beschrieben, die wichtigsten Begriffe definiert und die notwendigen Abgrenzungen vorgenommen.

In Kapitel 3 werden die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation erarbeitet und dargestellt. Ausgehend von für alle Unternehmen geltenden Inhalten wird hinsichtlich Einflussfaktoren und Potentialen ein spezieller Bezug zu den kleinen mittelständischen Unternehmen hergestellt sowie auch die Verbindung zu den theoretischen Ansätzen untersucht.

Nachfolgend wird in Kapitel 4 eine empirische Untersuchung in Form einer Erhebung durch einen Fragebogen durchgeführt, mit der eine Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes für eine spezifische Gruppe von Unternehmen hinsichtlich der Anwendung der verschiedenen Motivationsinstrumente durchgeführt wird. Weiters wird versucht, mögliche Verbesserungspotentiale zu ermitteln. Dazu wird zuerst die Zielsetzung formuliert, worauf im Anschluss das methodische Vorgehen beschrieben wird. Mit den gewonnenen Daten erfolgt eine Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Im abschließenden Kapitel 5 werden die wesentlichen Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zusammengefasst und ein kurzer Ausblick formuliert.

2 Grundlagen zu mittelständischen Unternehmen und Mitarbeitermotivation

Aus der Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit ergeben sich - wie einleitend schon bemerkt - im Wesentlichen drei Themen (mittelständische Unternehmen, Personalmanagement, Motivation), zu denen als Basis für die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit die Grundlagen erarbeitet werden sollten, und zwar durch Definition und Abgrenzung der verschiedenen Begriffe und Beschreibung der theoretischen Grundlagen anhand von Literaturunterlagen.

Im ersten Punkt erfolgt die Charakterisierung und Beschreibung der mittelständischen Unternehmen, die qualitative und quantitative Abgrenzung des Begriffs sowie die Eingrenzung für die Betrachtungen in dieser Arbeit.

Der zweite Punkt beinhaltet die Grundlagen zum Personalmanagement, wobei auf die Bedeutung der Humanressourcen sowie auf die speziellen Aspekte des Personalmanagements in mittelständischen Unternehmen besonders eingegangen wird.

Im dritten Punkt erfolgt eine Beschäftigung mit den motivationstheoretischen Grundlagen, um ein elementares Verständnis für das menschliche Verhalten und Handeln zu erlangen. Nach der Definition einiger wesentlicher Begriffe werden ausgewählte Inhalts- und Prozesstheorien beschrieben, wobei jeweils auch Überlegungen bezüglich Anwendbarkeit, Vor- oder Nachteilen angestellt werden.

2.1 Charakteristik und Merkmale mittelständischer Unternehmen

Über die wirtschaftliche Bedeutung der mittelständischen Unternehmen ist man sich quer durch alle Literaturquellen, politischen sowie wirtschaftlichen Institutionen weitestgehend einig.

Viel schwieriger ist diesbezüglich schon die begriffliche Abgrenzung des mittelständischen Unternehmens.

Abhängig von der gewählten Definition und dem fachlichen Zusammenhang der jeweiligen Literaturquelle ergeben sich doch unterschiedliche Ausprägungen, was die Bedeutung der mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Gesellschaft, Politik, Arbeitsmarkt und Volkswirtschaft betrifft und welche Defizite, Chancen und Zukunftsperspektiven für mittelständische Unternehmen erkannt werden³.

Dabei erfolgt neben der Beschreibung von Zahlen und Fakten von mittelständischen Unternehmen vor allem bei den qualitativen Merkmalen die Darstellung oft in der Form, dass die Besonderheiten des Mittelstands im Vergleich zu Großunternehmen herausgearbeitet und den Merkmalen der Großunternehmen gegenübergestellt werden⁴. Im ersten Schritt erfolgt aber ein Definitions- und Abgrenzungsversuch des allgemeinen Mittelstandsbegriffs.

³ Vgl. Wegmann (2006), S. 13.

⁴ Vgl. Hausch (2004), S. 14.

2.1.1 Definition und Abgrenzung des Mittelstandsbegriffs

Den Begriff Mittelstand allgemeingültig zu definieren und genau abzugrenzen ist grundsätzlich als sehr schwierig zu bezeichnen, da eine größere Zahl an möglichen (und auch verwendeten) Abgrenzungskriterien und Perspektiven eine insgesamt sehr heterogene Unternehmenslandschaft ergeben. Je nach Definition beinhaltet der Begriff den gesellschaftlichen Mittelstand (auch „neuer Mittelstand“ genannt), welcher sich politisch und soziologisch aus bestimmten Einkommensschichten ableiten lässt, und den unternehmerischen Mittelstand, welcher Unternehmen von unterschiedlicher Größe bzw. qualitativen Eigenarten beinhaltet⁵. Historisch betrachtet entwickelte sich der Begriff im Mittelalter, als sich zwischen Aristokratie und unfreier Landbevölkerung eine „mittlere“ Schicht von reichen und gebildeten Bürgern herauskristallisierte, wobei in seiner ursprünglichen Bedeutung das Handwerk nicht dazuzählte, aber in der soziologischen Entwicklung später zu einer tragenden Säule des Mittelstandsbegriffs wurde⁶.

In dieser Arbeit wird in weiterer Folge nur der unternehmerische Mittelstand in Bezug auf die einleitend formulierten Themen betrachtet.

Bis heute wird der Begriff Mittelstand aber von seiner historisch soziologischen Bedeutung maßgeblich beeinflusst, da er sowohl die gesellschaftlichen und psychologischen als auch die ökonomischen Strukturen der als mittelständisch bezeichneten Unternehmen umfasst. Wohl aus pragmatischen Gründen hat sich trotzdem in der Literatur die ursprünglich fast nur qualitative Mittelstandsdefinition zu einer mehr quantitativen Klassifizierung verändert. Daraus entwickelte sich der Begriff der über die Unternehmensgröße definierten Einheit der kleinen und mittleren Unternehmen (in weiterer Folge als KMU bezeichnet), welcher oft synonym mit dem Begriff des Mittelstands benutzt wird⁷. Ebenso wird der Begriff Mittelstand oftmals gleichgesetzt mit dem Unternehmenstyp Familienunternehmen⁸, mit dem wiederum mehr qualitative Kriterien in Verbindung gebracht werden können. Daraus ergibt sich bei den meisten Abgrenzungen eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Kriterien, welche in der Praxis, abhängig vom Anwendungsfall bzw. den untersuchten Aspekten, in variabler Weise zusammenwirken werden. Als anschauliches Beispiel sei an dieser Stelle der Vergleich eines produzierenden mit einem Handelsunternehmen genannt, welche beide qualitativ gesehen mittelständisch geprägt sein können und sich dennoch in Bezug auf Umsatzhöhe oder Mitarbeiteranzahl höchstwahrscheinlich gravierend unterscheiden⁹.

Eine unwissenschaftliche „Definition“ aus dem politischen Bereich nennt Unternehmen dann mittelständisch, wenn bei drohendem Konkurs der Staat nicht hilft¹⁰. Dies ist zwar keine ernsthafte Abgrenzung, bietet aber doch einen kleinen Hinweis auf spezifische betriebswirtschaftliche Aspekte von KMU, auf die unter Punkt 2.1.5 auch noch hingewiesen wird.

Nachfolgend wird nun versucht, den Begriff Mittelstand hinsichtlich seiner qualitativen und quantitativen Aspekte genauer abzugrenzen.

⁵ Vgl. Wegmann (2006), S. 13 f.

⁶ Vgl. Gantzel (1962), S. 13.

⁷ Vgl. Hausch (2004), S. 13 f.

⁸ Vgl. Pfohl (1997), S. 3.

⁹ Vgl. Wegmann (2006), S. 14.

¹⁰ Vgl. Schleyer, H.-E., in Biskup (1996), S. 242.

2.1.2 Quantitative Abgrenzung

Bei der quantitativen Abgrenzung dominieren Merkmale der Unternehmensgröße, welche aufgrund ihrer leichten Erfassbarkeit gut messbar sind und genügend genaue Ergebnisse liefern. Beispiele für solche Merkmale sind die typischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Eigenkapital, Umsatz, Gewinn, Bilanzsumme oder Mitarbeiterzahl¹¹.

Im deutschen Sprachraum sind zwei quantitative Definitionen verbreitet. Zum einen gibt es eine Klassifikation des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn und zum anderen gibt es die Abgrenzung nach der Empfehlung 2003/361/EG der europäischen Kommission¹².

Vor allem die Empfehlung seitens der EU bildet die Grundlage für die Abgrenzung von Rechten und für den Erhalt von Fördergeldern. Daneben finden sich auch im UGB (vormals HGB) quantitative Abgrenzungen und dienen dort der Festlegung von Pflichten zur Veröffentlichung der Rechnungslegung¹³.

Das IfM in Bonn hat am 01.01.2002 folgende Definition herausgegeben:

Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
Klein	bis 9	bis unter 1 Mill. €
Mittel	10 bis 499	1 bis unter 50 Mill. €
Mittelstand (KMU) zusammen	bis 499	bis unter 50 Mio. €
Groß	500 und mehr	50 Mill. € und mehr

Tab. 1: Quantitative Abgrenzung der KMU durch das IfM Bonn¹⁴

Die Unternehmen müssen hier als zusätzliches Kriterium konzernunabhängig sein.

Nach dieser Definition gehören 99,7 % der Unternehmen in Deutschland zum Mittelstand. Da der Begriff Familienunternehmen häufig gleichgesetzt wird mit Mittelstand, definiert das IfM zusätzlich die Familienunternehmen im engeren Sinne, um die im Familienbesitz befindlichen Großunternehmen vom KMU-Begriff abzugrenzen. Die Abgrenzung lautet, dass zwei natürliche Personen mindestens 50 % der Unternehmensanteile halten und Familienmitglieder der Geschäftsführung angehören müssen¹⁵. Die Überschneidung zwischen den Begriffen Mittelstand bzw. KMU und Familienunternehmen ist aber sehr groß.

Seitens der EU kommt seit dem 01.01.2005 folgende Empfehlung zur Anwendung:

¹¹ Vgl. Claaßen (2008), S. 6 f.

¹² Vgl. Krüger et al. (2006), S. 37 ff.

¹³ Vgl. Wegmann (2006), S. 21.

¹⁴ Kay, R/Werner, A. – IfM Bonn: Rekrutierungschancen und Probleme von KMU, 2008, S. 3, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-Werner-29-04-2008.pdf>>, verfügbar am 06.02.2008.

¹⁵ Vgl. IfM Bonn: Definition Familienunternehmen im engeren Sinn, URL <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>, verfügbar am 14.02.2009.

Unternehmensgröße	Beschäftigte	UND	Umsatz	ODER	Jahresbilanz
Kleinstunternehmen	0-9		bis 2 Mill. €		bis 2 Mill. €
Kleinunternehmen	10-49	bis 10 Mill. €	bis 10 Mill. €		
Mittleres Unternehmen	50-249	bis 50 Mill. €	bis 43 Mill.		
KMU zusammen	unter 250	bis 50 Mill. €	bis 43 Mill. €		

Und das Unternehmen darf nicht zu 25 % oder mehr in Besitz eines oder mehrerer Unternehmen stehen, das nicht die EU-Definition erfüllt.

Tab. 2: Quantitative Abgrenzung der KMU durch die Europäische Union¹⁶

Gegenüber der älteren Definition von 1996 wurde darauf Wert gelegt, dass Unternehmen, welche Teil einer größeren Unternehmensstruktur sind, nicht mehr unter diese Definition fallen können¹⁷. Damit will man die Treffsicherheit von Förderungen sowie die rechtliche Absicherung für KMU verbessern.

Die Schwierigkeit der Abgrenzung „echter“ KMU von sog. verbundenen Unternehmen und Partnerunternehmen ist auch ein zentraler Kritikpunkt an der Einteilung der Unternehmen nach rein formalen Kriterien. Verschiedentlich wird die statistisch ausgewiesene volkswirtschaftliche Bedeutung der KMU deshalb angezweifelt, deutlich geringer eingeschätzt¹⁸ und daher eine Abgrenzung nach qualitativen Kriterien gefordert.

2.1.3 Qualitative Abgrenzung

Für die qualitative Definition findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Abgrenzungen, welche abhängig von der fachlichen Zuordnung der jeweiligen Arbeit unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Ihr Manko für die praktische Anwendung ist generell die mangelnde Operationalisierbarkeit, sie bieten aber eine gute Orientierung im Sinne einer Differenzierung der KMU von den Großunternehmen¹⁹.

Aus den häufig in Form von Katalogen dargestellten abgrenzenden Merkmalen werden nachfolgend die wesentlichen Punkte angeführt²⁰.

- (1) **Der Unternehmer dominiert** als Eigentümer und Unternehmensleiter. Diese Konstellation wird auch als Einheit von Eigentum und Risiko bezeichnet, d. h. seine wirtschaftliche Existenz ist meist identisch mit der des Betriebes. Dadurch werden KMU von ihm maßgeblich und nachhaltig in den Bereichen Leitung, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik geprägt, der Einfluss auf Abläufe und Entscheidungen ist aufgrund seiner Mitwirkung am täglichen Geschehen sehr groß. Daher wird

¹⁶ Vgl. Empfehlung 2003/361/EG der EU i. d. Fassung vom 06.05.2003, Anhang I, entnommen aus Kay, R/Werner, A. – IfM Bonn: Rekrutierungschancen und Probleme von KMU, 2008, S. 3, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-Werner-29-04-2008.pdf>>, verfügbar am 06.02.2008.

¹⁷ Vgl. Website der Europäischen Kommission, 2008, URL <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm>, verfügbar am 06.02.2008.

¹⁸ Vgl. Schwiering/Fischer (1999), S. 183 f.

¹⁹ Vgl. Wegmann (2006), S. 14.

²⁰ Vgl. für die nachfolgenden Punkte: Diederichs (2007), S. 34 f; Hausch (2004), S. 14 ff; Wegmann (2006), S. 14 ff; Kummert (2005), S. 17 ff; Claaßen (2008), S. 10 ff; Krüger et al. (2006), S. 35 ff.

aber bei steigender Unternehmensgröße auch oftmals die notwendige Verlagerung von Führungsaktivitäten erschwert, die Bereitschaft zur Delegation ist eher gering.

Oftmals sind auch noch Familienmitglieder in die Geschäftstätigkeit bzw. in Leitungsfunktionen eingebunden.

Die Dominanz des Unternehmers äußert sich allerdings auch häufig in einem autoritären und patriarchalischen Führungsstil.

- (2) Die **Organisationsstruktur** (Hierarchie) ist **flach** aufgebaut, mittlere Managementebenen oder Stabstellen sind häufig gar nicht vorhanden. Daraus folgt eine geringere Spezialisierung und eher höhere Transparenz der Abläufe, die Abteilungsbildung ist eher gering. Für den Betriebsablauf ergeben sich dadurch kurze informelle Wege, wenig Koordinationsbedarf, schnelle Entscheidungen und ein geringer Formalisierungsgrad, d. h. es dominiert die spontane, mündliche und personenbezogene Koordination. In der Außenwirkung kann das Unternehmen dadurch **schnell und flexibel** agieren. Für die Mitarbeiter bedeutet dies erhöhte Anforderungen, mehr Generalisten als Spezialisten sind gefragt. Aufgrund des Fehlens von Managementstruktur und Spezialisten wird allerdings auch an verschiedenen Stellen der **Mangel an qualifizierten Humanressourcen** in Verbindung mit einem unzureichenden Informationswesen als Merkmal genannt, woraus folgend häufigere Ineffizienzen und Fehlentscheidungen vermutet werden.
- (3) Die **mangelnde Anwendung von modernen Managementmethoden** wird oftmals mit fehlenden Führungskenntnissen des Unternehmers begründet. Im Betrieb zeigt sich dieser Mangel häufig an einem eingeschränkten Planungsumfang, keinem aussagekräftigen Controllingssystem und wenig systematisierter Dokumentation. Fehlende strategische Führung und Marktbeobachtung kann unter Umständen zu einer Gefahr für das Unternehmen werden. Die Lösung der Führungsaufgaben baut also mangels Alternative mehr oder weniger stark auf unternehmerischem Gespür und Improvisation auf, was zum Teil sogar für die Hauptursache wirtschaftlichen Scheiterns von KMU gehalten wird.
- (4) Eine **hohe Kundennähe** und die **Bedeutung von persönlichen Beziehungen** ergeben sich bei vielen KMU aus ihren spezifischen Leistungen und Produkten. Viele KMU sind auf Nischenmärkten mit einem überschaubaren Kunden- und Lieferantennetzwerk daheim, welche eine intensive Präsenz mit persönlichem Kontakt erfordern. Dieser Aspekt ist sicherlich als wesentlich für den Erfolg der KMU zu nennen. Die Bedeutung der persönlichen Beziehungen ist aber auch im Verhältnis des Unternehmers zu seinen Mitarbeitern zu erwähnen, welche sich schon zwangsläufig aus den Inhalten der Punkte (2) und (3) ergibt.
- (5) Aus den bereits bei obigen Punkten angemerkten Grenzen von Merkmalen in Bezug auf die Unternehmensgröße ergibt sich ein weiteres - nach oben begrenzendes - Merkmal, und zwar die sog. **überschaubare Unternehmensgröße**. Durch die Personenbezogenheit etlicher zentraler Funktionen auf den Unternehmer ist der Erfolg von KMU ganz wesentlich von den Fähigkeiten und Leistungen des Unternehmers abhängig. Dieser Konstellation ist aber durch die begrenzte Leistungsfähigkeit einer Person eine Grenze gesetzt. Oberhalb muss es zwangsläufig zur Ausbildung von Strukturen und Abläufen wie bei Großunternehmen kommen.
- (6) Vielfach wird auch noch die **wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit** mit dem **Unternehmer als Kapitalgeber** als Merkmal genannt. Dem ist aber entgegenzuhalten,

dass viele KMU durch einen hohen Anteil von Fremdkapital und Schwierigkeiten bei Finanzierungen faktisch in einer gewissen Abhängigkeit zu Kapitalgebern stehen.

Das Problem der qualitativen Abgrenzung ist die Obergrenze, wie man an obigen Ausführungen zur „überschaubaren Unternehmensgröße“ erkennen kann. Auch Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern können nach einigen dieser Merkmale den KMU zugeordnet werden (z. B. manche große Familienunternehmen), andererseits gibt es auch rel. kleine Unternehmen, welche die Kriterien nicht erfüllen - die Übergänge sind spezifisch und fließend. Auch stellt sich die Frage, wie viele der genannten Merkmale erfüllt sein müssen und in welchem Ausmaß, um ein Unternehmen den KMU zurechnen zu können. Eine exakte Abgrenzung ist daher nicht möglich²¹, wie auch der nachfolgende internationale Vergleich belegt.

2.1.4 KMU im internationalen Vergleich

Neben dem bereits in Kap. 2.1.2 aufgezeigten Unterschied zwischen der EU-Definition und der in Deutschland oft verwendeten IfM-Definition gibt es noch etliche weitere nationale Unterschiede im Verständnis des Mittelstandbegriffs, von denen nachfolgend Beispiele genannt werden.

Japan und die USA haben eine ähnliche Vorgangsweise wie Europa, indem z. B. Mitarbeiteranzahl, Umsatz oder Eigenkapital bzw. Grundkapital Schwellenwerte darstellen. Die Zahlen sind aber hier nicht generalisiert, sondern in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche bzw. Tätigkeit. In den USA ist als Bezeichnung der Begriff „Small Business“ gebräuchlich, wobei das Unternehmen unabhängig sein muss und keine marktbeherrschende Stellung haben darf. In Japan werden die Unternehmen unter dem Begriff „Small and Medium Enterprises“ zusammengefasst und in Fertigungsunternehmen (299 Mitarbeiter), Großhandelsunternehmen (99 Mitarbeiter) und Kleinhandel und Dienstleistungen (bis 49 Mitarbeiter) unterschieden²².

Unabhängig vom Tätigkeitsfeld sind laut „Australian Bureau of Statistics“ Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern mittelständisch²³.

In Frankreich zählt jedes Unternehmen, welches kein Tochterunternehmen ist und zwischen 10 und 50 Mitarbeiter hat, zu den KMU.

Die Niederlande bezeichnen dagegen bereits Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern nicht mehr als mittelständisch²⁴.

Zumindest in Europa wird es in Zukunft durch die weiter fortschreitende Integration der einzelnen Nationen in einen gesamteuropäischen Wirtschaftsraum mehr und mehr zu einer Vereinheitlichung der Begriffe und Abgrenzungen kommen, was aufgrund der vielfältigen EU-Regelungen (Rechte, Förderungen, usw.) auch notwendig erscheint.

²¹ Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 8 f.

²² Vgl. Kummert (2005), S. 14 ff; Mugler (1995), S. 30.

²³ Vgl. Claaßen (2008), S. 14.

²⁴ Vgl. Claaßen (2008), S. 13.

2.1.5 Abgrenzung des Begriffs Mittelstand in dieser Arbeit

Die bisher angeführte Anzahl an Merkmalen belegt sehr gut, wie wenig einheitlich die Definition und Abgrenzung aus gesellschaftlicher, finanzieller, politischer und rechtlicher Sicht ist. Aufgrund der sehr heterogenen Unternehmenslandschaft und der unterschiedlichen Sichtweisen in Literaturquellen scheint dies auch gar nicht möglich zu sein.

Die Betrachtungen und Untersuchungen in dieser Arbeit beziehen sich aus quantitativer Sicht auf die Größenordnung der kleinen und mittleren Unternehmen laut obiger EU-Definition mit einer Einschränkung der maximalen Mitarbeiteranzahl auf max. 150, da Unternehmen mit Merkmalen wie z.B. einem nur gering ausgebildeten „modernen“ Personalmanagement im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen sollen. Es sollen also keine Kleinstunternehmen (bis 10 Mitarbeiter) und auch keine größeren mittelständischen Unternehmen mit einer Struktur, die Management geführten Großunternehmen schon sehr ähnlich ist, betrachtet werden (zur weiteren Erklärung und besserem Verständnis siehe dazu auch Kap. 2.2.3).

Eine exakte Festlegung aus qualitativer Sicht ist nicht möglich, da nicht immer eine genau festgelegte Anzahl an Merkmalen zutreffen wird. Durch die quantitative Einschränkung auf 150 Mitarbeiter soll daher erreicht werden, dass für diese Unternehmen die qualitativen Merkmale im Gesamtbild jedenfalls zutreffen²⁵. Eine qualitative Abgrenzung erfolgt noch durch die vorwiegende Bezugnahme in den Ausführungen auf Angestellte, da aufgrund der durchschnittlich unterschiedlichen Voraussetzungen (z. B. Ausbildungshintergrund) und betrieblichen Erfordernisse nach Ansicht des Verfassers eine Vermischung mit dem Arbeiterbereich nicht zielführend ist. Bezüglich weiterer Abgrenzungen für die empirische Untersuchung siehe Kap. 4.2.1.

Die im Fokus stehenden Unternehmenstypen werden in dieser Arbeit als „kleine mittelständische Unternehmen“ bezeichnet.

2.1.6 Zur Bedeutung der KMU

Nachdem durch die eben erfolgten Abgrenzungen bereits klar geworden ist, dass es aufgrund der vielfältigen Unterschiede nicht möglich ist, ein Thema sinnvoll über alle Unternehmenstypen gemeinsam zu bearbeiten, soll der Unternehmenstyp KMU auch durch eine kurze Veranschaulichung der volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung sowie von betriebswirtschaftlichen Besonderheiten (Kap. 2.1.7) noch dargestellt werden, um ein möglichst „rundes Bild“ als Basis für die weitere Arbeit zu schaffen.

Rund 20 Millionen Unternehmen sind im europäischen Wirtschaftsraum Kleinst- bzw. kleine oder mittlere Unternehmen, welche für die Schaffung von Arbeitsplätzen und für die Wettbewerbsfähigkeit eine wichtige Rolle spielen. Der Rat von Lissabon hat besonders den wesentlichen Beitrag der KMU zur Erreichung der seitens der EU festgelegten Ziele z. B. hinsich-

²⁵ Vgl. Mugler (1995), S. 18.

tlich Produktivitätssteigerung betont. In diesem Zusammenhang wird besonders die Fähigkeit der KMU zum Erkennen der Bedürfnisse der Endverbraucher und Wirtschaftsakteure, ihr Potential zur Innovation und Übernahme neuer Technologien, ihr Beitrag zur Lehrlings- und Berufsausbildung sowie zur lokalen Entwicklung betont. Dementsprechend wurde auch die (oben bereits beschriebene) seitens der EU festgelegte KMU-Definition hinsichtlich deren spezifischer Bedürfnisse, Stärken und Schwierigkeiten ausgerichtet²⁶.

Wenn man sich vor Augen führt, dass diese Unternehmenstypen rund 99 % aller Unternehmen in der EU darstellen, etwa 65 Millionen Arbeitsplätze bieten und in Österreich laut einer aktuellen Studie der KMU Forschung Austria rund 60 % aller Beschäftigten in KMU arbeiten und rund 72 % aller Lehrstellen in KMU sind, wird die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung leicht verständlich²⁷. Daher haben wohl auch alle großen pol. Parteien Ausschüsse, Vereinigungen und Arbeitskreise, welche sich mit Mittelstandsfragen beschäftigen²⁸.

Sie sind der größte Arbeitgeber und können als Eckpfeiler für die Sicherung der Beschäftigung bezeichnet werden. Durch ihre überschaubare Größe und große Anzahl haben Fehler einzelner Unternehmen (Insolvenz) hinsichtlich Beschäftigung auch nicht so große Folgen wie bei Großunternehmen. Die Arbeitsplätze in KMU bieten vermehrt Humanität, attraktive Tätigkeiten und führen tendenziell zu höherer Arbeitszufriedenheit²⁹.

KMU haben in der Groß- und Einzelhandelsstufe eine wichtige Verteilerfunktion, sie dominieren im Dienstleistungsbereich und bei den freien Berufen. Eine weitere zentrale Funktion erfüllen sie als Zulieferer für die Großunternehmen, sei es als Teile- oder Systemlieferant oder als Dienstleister für ausgelagerte Aufgaben³⁰.

KMU wirken als Barriere gegen Dirigismus, Kollektivismus und Egalisierung. Dirigismus, d. h. staatliche Einflussnahme bzw. Lenkung, wird durch die große Anzahl und Individualität der KMU erschwert. Selbiges gilt auch für den Kollektivismus (Vorrang des gesellschaftlichen Ganzen vor dem Individuum). Ihre Heterogenität wirkt einer Gleichmacherei (Egalisierung) entgegen³¹. Folgt man grundsätzlichen Betrachtungen in der Literatur, so liegt in diesen Faktoren mit dem damit verbundenen unternehmerischen Handeln und Verhalten die eigentliche Bedeutung des Mittelstandes für die Marktwirtschaft als Wirtschaftsform³², und zwar durch Verhinderung von Machtkonzentration und durch Stabilisierung des Systems³³.

Weiters sichern KMU eine ausgewogene Wirtschaftsstruktur, sind der wesentliche Arbeitgeber in strukturschwachen und abgelegenen Regionen und anpassungsfähiger an eine regional ausgerichtete Beschäftigungspolitik als Großunternehmen³⁴.

²⁶ Vgl. Mitteilung 2003/C 118/03 der EU i. d. Fassung vom 20.05.2003, S. 5.

²⁷ Vgl. Bornett, W./KMU Forschung Austria: KMU in Österreich, 2008, S. 5 ff, URL <<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Votr%C3%A4ge/KMU%20in%20%C3%96sterreich,%20WU%2002-12-2008.pdf>>, verfügbar am 14.02.2009.

²⁸ Vgl. Krüger et al. (2006), S. 14.

²⁹ Vgl. Pleitner (1995a), S. 120.

³⁰ Vgl. Wegmann (2006), S. 36 f.

³¹ Vgl. Wegmann (2006), S. 35.

³² Vgl. Krüger et al. (2006), S. 34.

³³ Vgl. Pleitner (1995a), S. 119 f.

³⁴ Vgl. Pleitner (1995b), S. 312.

2.1.7 Betriebswirtschaftliche Probleme von KMU versus Hidden Champions

Mittelständische Unternehmen werden häufig mit den sog. Unvollkommenheiten des Marktes konfrontiert. Speziell in der Gründungsphase bzw. bei anstehenden größeren Investitionen ist ein häufiges Problem der Zugang zu Krediten und Kapital. Dies liegt oft daran, dass KMU nicht in der Lage sind, die von den traditionellen Kreditgebern geforderten Garantien zu bringen. Dazu wird aufgrund dieser begrenzten finanziellen Ressourcen im Weiteren auch der Zugang zu Technologie und Innovation erschwert, obwohl in diesem Bereich grundsätzlich ein wesentlicher Schlüssel für KMU zum langfristigen Erfolg liegt³⁵.

Im Zusammenhang mit einer finanzwirtschaftlichen Perspektive ist auch der bei KMU schon fast chronische Mangel an Eigenkapital sowie das Thema Ertragslage anzuführen³⁶.

So liegt laut einer Auswertung der KMU Forschung Austria für die Jahre 2006/2007 die durchschnittliche EK-Quote bei 22,8 %, wogegen große Unternehmen im Durchschnitt 36,8 % erreichen. 36 % der KMU haben gar ein negatives EK. Auch die Umsatzrentabilität ist bei KMU durchschnittlich mit 2,4 % eher schwach (Durchschnitt bei Großbetrieben 3,9 %), 44 % aller KMU arbeiten verlustbringend.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht der österreichischen KMU hinsichtlich Ertragslage (Umsatzrendite) und Finanzierungslage (EK-Quote).

		Anteil der KMU in %			
Umsatzrentabilität					
über 5 %	5,5	2,1	2,6	15,1	
2,5 bis 5 %	3,2	1,5	1,9	5,3	
0 bis 2,5 %	5,6	3,3	3,2	6,8	
negativ	21,8	4,9	4,1	13,1	
	negativ	0 bis 10 %	10 bis 20 %	über 20 %	
	Eigenkapitalquote				

 15% Top-Betriebe
 10% relativ gute Position
 12% Finanzierungsprobleme
 27% Ertragsprobleme
 14% Finanzierungs- & Ertragsprobleme
 22% Verlustbetriebe ohne Eigenkapital

Tab. 3: Betriebswirtschaftliche Situation der KMU in Österreich 2006/2007³⁷

In Verbindung mit den bereits bei der qualitativen Abgrenzung angesprochenen Schwächen in Management und Unternehmensführung wie z. B. bei Strategie, Controlling und Marketing

³⁵ Vgl. Europäische Gemeinschaft: Die neue KMU-Definition, 2006, S. 1, URL < http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf>, verfügbar am 06.02.2008.

³⁶ Vgl. Krüger et al. (2006), S. 13.

³⁷ Bornett, W./KMU Forschung Austria: KMU in Österreich, 2008, S. 33, URL < <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Vortr%C3%A4ge/KMU%20in%20%C3%96sterreich,%20WU%2002-12-2008.pdf>>, verfügbar am 14.02.2009.

kommen KMU relativ schnell in Schwierigkeiten. Dies äußert sich in einer vergleichsweise hohen Insolvenzquote, welche im Mittelstand von 6.8 % (1994) auf 13,4 % (2003) gestiegen ist³⁸. Bei den Unternehmensgründern scheitert gar jeder Dritte innerhalb der ersten zwei Jahre³⁹.

Dem gegenüber stehen aber die sog. „**Hidden Champions**“, das sind jene mittelständischen bzw. ehemaligen mittelständischen Unternehmen, die in unauffälliger Weise mit ihren spezifischen Produkten Weltmarktführer sind und hochprofitabel langfristig ihre Position halten und überleben. Deren wichtigste Erfolgsfaktoren sind nachfolgend zusammengefasst⁴⁰:

- (1) Klare Ziele und langfristige Visionen, kombiniert mit dem starken Willen die Spitzenposition in Technologie und Markt einzunehmen (psychologische Marktführung)
- (2) Hohe Kundennähe ist der Dreh- und Angelpunkt der Marktführerstrategie
- (3) Enge Spezialisierung mit einzigartigen Produkten in einer Marktnische, kombiniert mit einer globalen Vermarktung
- (4) Wettbewerbsvorteile mehr aufgrund von Differenzierung als durch Kostenvorteile, kontinuierliches Umsatzwachstum
- (5) Flexibilität, permanente Innovation und hohe Fertigungstiefe bei Kernkompetenzen, wofür hochqualifizierte Mitarbeiter an Bord gehalten werden
- (6) Überdurchschnittliche Motivation und Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter, team- und leistungsorientiertes Betriebsklima

Schnell ist erkennbar, dass sich positive Ausprägungen der unter Kap. 2.1.3 genannten qualitativen Merkmale zu einem Gutteil bei den zentralen Erfolgsfaktoren der Hidden Champions wiederfinden. Dies kann einen Hinweis geben, welches Gesamtbild an qualitativen Merkmalen für ein letztendlich betriebswirtschaftlich erfolgreiches und damit sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter attraktives mittelständisches Unternehmen erforderlich ist.

2.2 Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen

Die Begriffsbildung zum Thema Personal ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht gefestigt. Je nachdem, ob in der Sichtweise mehr der Administrationsaspekt oder der Managementaspekt im Vordergrund steht, kommen eher die Begriffe Personalwirtschaft, Personalverwaltung und Personalwesen bzw. die Begriffe Human Resources Management, Human Assets Management und Personalmanagement zur Anwendung und werden oft synonym verwendet. Insgesamt an Bedeutung gewinnt aber der Begriff Personalmanagement bzw. aufgrund der Internationalisierung der Unternehmen der englische Ausdruck Human Resources Management (HRM). Die Inhalte des Personalmanagements haben sich in den letzten Jahrzehnten zu einem wichtigen Teil der betrieblichen Organisation entwickelt⁴¹.

³⁸ Vgl. Sandmeier, M./ISS Scheer AG: Prozessoptimierung im Mittelstand, S. 1, URL <[http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/DD60853046EF0CF5C12571410073F95D/\\$File/prozessoptimierung_im_mittelstand.pdf](http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/DD60853046EF0CF5C12571410073F95D/$File/prozessoptimierung_im_mittelstand.pdf)>, verfügbar am 18.02.2009.

³⁹ Vgl. Kohn/Spengler (2008), S. 3.

⁴⁰ Vgl. Simon (2007).

⁴¹ Vgl. Hebler, M./FH Wolfenbuettel: Allgemeine BWL III – Personalwirtschaft, S. 2, URL <http://www.fh-wolfenbuettel.de/cms/de/fbr/download/professoren_hebler_skriptbw13_teil1.pdf>, verfügbar am 20.02.2009.

Nachfolgend werden nun die Grundlagen des Personalmanagements, seine Entwicklung und Bedeutung für die Unternehmen sowie auch die Bedeutung der Ressource Mensch in diesem Zusammenhang beschrieben. Weiters werden noch spezielle Aspekte des Personalmanagements in KMU behandelt.

2.2.1 Grundlagen Personalmanagement

Personalmanagement stellt die Gesamtheit aller Ziele, Strategien und Instrumente dar, welche die personellen Fragen einer Organisation zum Inhalt haben und prägend auf das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter einwirken⁴².

Dabei unterliegt das Personalmanagement drei wesentlichen einflussnehmenden Rahmenbedingungen bzw. Anforderungen. Zum Ersten dem Unternehmen mit seinem Bedürfnis, bestmöglich mit geeigneten Mitarbeitern versorgt zu sein und seine Ziele zu erreichen. Zum Zweiten den Mitarbeitern mit ihren Bedürfnissen nach Betreuung, Förderung, Entwicklung, Führung, Steuerung und Entlohnung in einer zufriedenstellenden Art und Weise. Und zum Dritten dem dynamischen Umfeld (z. B. Politik, Gesellschaft, Arbeitsmarkt), entsprechend dessen Veränderungen es gilt geeignete Maßnahmen zu ergreifen⁴³.

Möchte man die soeben in der Einleitung genannten „verwandten“ Begriffe vom Personalmanagement abgrenzen, so sind laut Olfert (2006) beim Personalmanagement die Führung, Leitung und Steuerung des Personals als Schwerpunkte zu nennen. Hier erfolgt vor allem eine instrumentelle Betrachtung der Mitarbeiter, der Begriff beinhaltet auch die stattfindenden Abläufe bzw. vorhandenen Prozesse⁴⁴.

Nach Berthel/Becker (2007) setzt sich Personalmanagement aus den zwei zusammenwirkenden Hauptaspekten *Systemgestaltung* und *Verhaltenssteuerung* zusammen.

Systemgestaltung meint Führungstätigkeiten **für** das Personal. Die geschaffenen Systeme und Abläufe existieren für das Personal, regeln alle personalbezogenen Aktivitäten und bilden so die Handlungsfelder für das Personalmanagement.

Die wesentlichen Handlungsfelder nach Berthel/Becker (2007) sind:

- Personalplanung (Bestandsanalyse, Bedarfsermittlung)
- Personalbedarfsdeckung (Beschaffung, Auswahl, Einführung)
- Personalfreisetzung (und alternative Personalveränderung)
- Personalentwicklung
- Arbeitsbedingungen
- Kostenmanagement und Anreize (Vergütung, materielle und immaterielle Anreize)

Die *Verhaltenssteuerung* ist gleichbedeutend mit Führung **des** Personals (Mitarbeiterführung) durch den unmittelbaren Vorgesetzten bzw. durch Führungsaktivitäten anderer Füh-

⁴² Vgl. Jung (2004), S. 7.

⁴³ Vgl. Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 1-4 ff, URL < <http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

⁴⁴ Vgl. Olfert (2006), S. 24.

rungskräfte und Personalverantwortlicher, wenn diese im Rahmen der geschaffenen Systeme, Prozesse und Abläufe handeln⁴⁵.

Betrachtet man die historische Entwicklung des Personalmanagements, so finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze zur Unterteilung in Entwicklungsphasen, von denen nachfolgend ein Ansatz als Beispiel grafisch dargestellt ist.

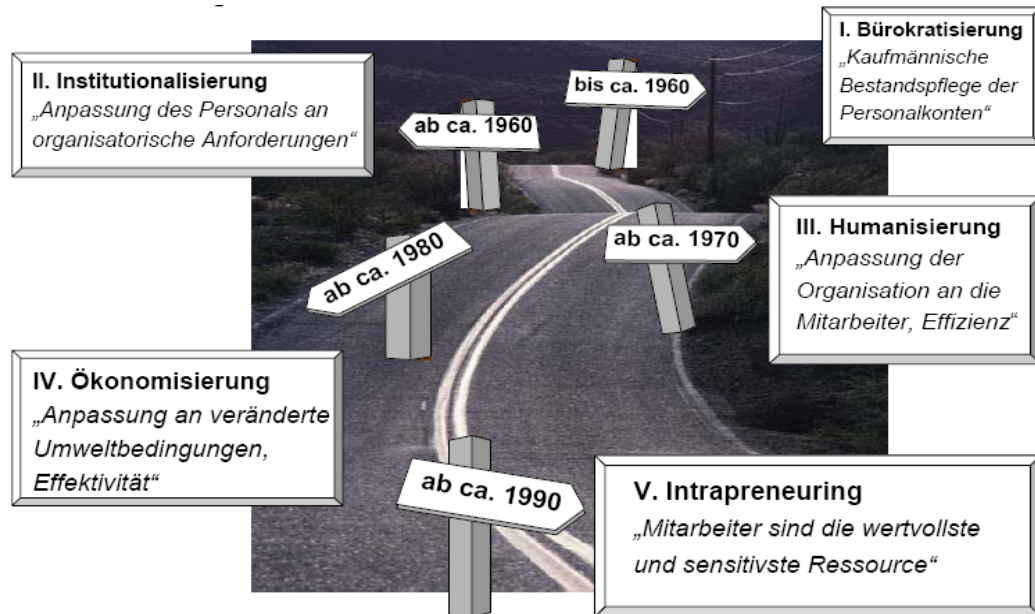


Abb. 1: Entwicklungsphasen des Personalmanagements in der jüngeren Vergangenheit⁴⁶

Allen Ansätzen ist gemeinsam, dass sich im Zeitablauf die Sichtweise zum Thema Personal und damit auch das strategische Vorgehen sowie die Handlungsweisen und Funktionen der zuständigen Organisationseinheit und der Personalverantwortlichen geändert hat.

Bis ca. 1960 stand die reine Verwaltungstätigkeit im Mittelpunkt, also Beschaffung, Einstellung und Freisetzung von Personal sowie die Abrechnung der Entlohnung. Die Durchführung erfolgte als Nebentätigkeit von anderen Abteilungen, die Entscheidungen wurden neben dem Tagesgeschäft von der kaufmännischen Leitung getroffen, man spricht nur von Personal⁴⁷. Ab ca. 1960 erfolgte eine Systematisierung und Professionalisierung. In Groß- und z. T. Mittelbetrieben gab es dann bereits spezialisierte zentrale Personalstellen, welche sich auch mit Themen wie Rechte und Mitbestimmung der Mitarbeiter und Entgeltfindung beschäftigten. Ab ca. 1970 begann die Humanisierung des Personalwesens. Man merkte, dass im Personal Potential steckt, welches man durch Aus- und Weiterbildung sowie kooperative Mitarbeiterführung (Beratung) versuchte zu aktivieren und zu entwickeln. Mit der Ökonomisierung ab ca. 1980 versuchte man die Personalagenden zu entbürokratisieren und zu dezentralisieren, Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte sowie freiwillige Personalleistungen waren neue Funktionen⁴⁸.

Seit ca. 1990 erfolgt eine Weiterentwicklung zu unternehmerischem Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten in allen Unternehmensbereichen und Entscheidungen, öko-

⁴⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 9.

⁴⁶ Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 1-8, URL <<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

⁴⁷ Vgl. Claaßen (2008), S. 19.

⁴⁸ Vgl. Kolb (2008), S. 11 ff; Zapp, R.-M.: Einflussfaktoren und Handlungsrahmen erfolgreichen Personalmanagements, S. 7 ff, URL <http://www.zapp-consulting.de/00_files/VortragBVMW.pdf>, verfügbar am 21.02.2009.

nomische und soziale Folgen von Personalentscheidungen werden betrachtet. Die Mitarbeiter werden gecoacht, man will ihr Potential herausarbeiten, fördern und sinnvoll einsetzen⁴⁹. Die Verantwortung und Kompetenz für das Personalmanagement ist dabei gleichzeitig in der Personalabteilung zentralisiert (Wertschöpfungscenter) und in den Fachabteilungen dezentralisiert (Linie). Diese beiden Organisationseinheiten müssen dabei immer Hand in Hand zusammenarbeiten, wie nachfolgend anschaulich dargestellt ist.

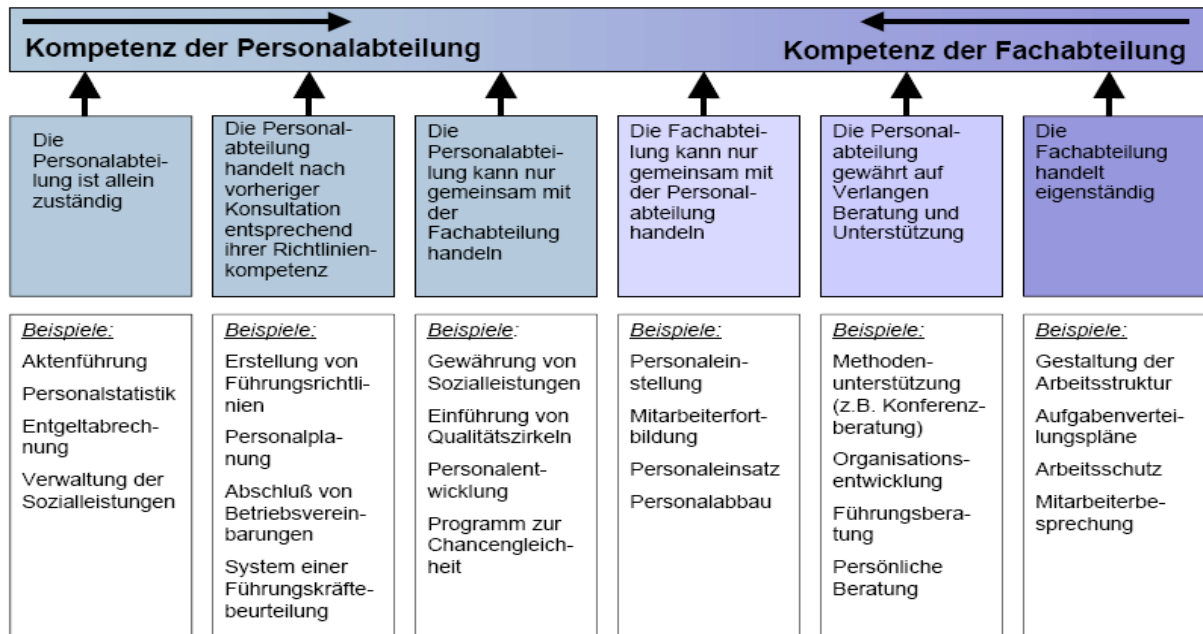


Abb. 2: Kompetenzverteilung im Rahmen des Personalmanagements⁵⁰

Daraus folgt, dass im modernen Personalmanagement die mitarbeiterbezogenen Aktivitäten in allen unternehmerischen Tätigkeiten integriert sind und daher auf der strategischen, taktischen und operativen Betrachtungsebene mitwirken.

Sie bilden einen unverzichtbaren Bestandteil des gesamten Managementprozesses, da der Mitarbeiter – mit anderen Worten die Ressource Mensch – eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat⁵¹.

2.2.2 Bedeutung der Ressource Mensch

Waren im Industriezeitalter die arbeitenden Menschen noch primär Produktions- und Kostenfaktoren, so sind sie im angebrochenen Wissenszeitalter mit seinem rasant zunehmenden verfügbaren Wissen primär Potenzialfaktoren geworden, welche durch ihr Wissen und Können, Wollen und Dürfen zum Nadelöhr des Erfolgs werden⁵².

Die Erkenntnis, dass das Humankapital eines Unternehmens einen zentralen Anteil am Unternehmenserfolg hat, also die erfolgskritische Ressource ist, hat sich daher mittlerweile in den meisten Unternehmen durchgesetzt⁵³.

⁴⁹ Vgl. Scholz (1994), S. 24.

⁵⁰ Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 1-21, URL<<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

⁵¹ Vgl. Scholz (2000), S. 1; Bröckermann (2007), S. 19.

⁵² Vgl. Becker (2007), S. 1.

⁵³ Vgl. Kayser (2007), S. 103.

Denn es werden Unternehmenswerte auch schon nach der Qualität des beschäftigten Personals bemessen, Unternehmensstrategien sind ohne entsprechendes Personal gar nicht umsetzbar und nur mit guten Mitarbeitern kann auch Kundenzufriedenheit erreicht werden. In manchen Berufsfeldern ist geeignetes Personal gar nicht oder nur sehr schwer zu rekrutieren⁵⁴ und stellt somit umso mehr den Schlüssel zum Erfolg dar unter dem Titel: „Der Mensch macht den Unterschied“.

In der Betriebswirtschaftslehre wurden Menschen vor allem deshalb in die ökonomischen Zusammenhänge einbezogen, da der von ihnen geleistete Beitrag zur Erreichung der betrieblichen Ziele interessierte, also ihre Arbeitsleistung und deren wirtschaftlich effiziente Durchführung⁵⁵. Mit der Erkenntnis, dass Menschen nicht nur Produktions- und Kostenfaktoren sind, erfolgten auch neue betriebswirtschaftliche Auseinandersetzungen mit dem Thema. So versuchte Likert in den USA bereits 1967, das Humanvermögen in einer umfassenden Humanvermögensrechnung zu erfassen. Zwischenzeitlich ebte das Thema wieder ab, seit Ende der 1990er Jahre gewinnen die Humanressourcen aber als Kernkompetenz stark an Bedeutung⁵⁶.

Dieser Entwicklung ist durch ein professionelles Personalmanagement Rechnung zu tragen, um die Potentiale der Mitarbeiter „zu heben“ und effizient einsetzen zu können.

Bereits Ende der 80er Jahre wurde durch das IfM Bonn eine Studie durchgeführt, mit der gezeigt werden konnte, dass in der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmen mit Potential für die Übertragung des Erfolgs in die Zukunft, vor allem in Sachen Mitarbeiterqualifikation und -motivation überdurchschnittliches leisten und damit ihre Humanressourcen bewusst, zielgerichtet und kontinuierlich stärken. Allerdings ist die Frage nach einer konkreten Quantifizierung dieser Bemühungen als Anteil am Erfolg schwierig zu beantworten, da diese Unternehmen meist auch überdurchschnittlich sind in Bezug auf andere Faktoren wie Innovation, Marktpräsenz, Kundenbetreuung und Organisation⁵⁷. Womit bereits das nach wie vor bestehende Problem in Bezug auf die Bewertung der Ressource Mensch genannt ist, und zwar die Erfassbarkeit in betriebswirtschaftlich zufriedenstellenden Werten und Kennzahlen⁵⁸.

2.2.3 Spezielle Aspekte des Personalmanagement in KMU

Den KMU wird zugeschrieben, dass sie beim Personalmanagement hinsichtlich Beimessung von Stellenwert, Bedeutung und Notwendigkeit den großen und managementgeführten Unternehmen tendenziell hinterherhinken. Da im Kapitel 2.1.3 unter Punkt (1) bereits auf die im Vergleich zu Großunternehmen relativ häufige patriarchalische Führungskultur hingewiesen wurde, gibt die nachfolgende Gegenüberstellung der oft damit verbundenen Merkmale in der Personalpraxis möglicherweise einen Hinweis auf eine Ursache. Wobei die Annahme, dass alle Merkmale immer zutreffen, sicherlich ein deutlich zu negatives Bild ergeben würde.

⁵⁴ Vgl. Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 1-3, URL<<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

⁵⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 5 f.

⁵⁶ Vgl. Becker (2007), S. 1 ff.

⁵⁷ Vgl. Kayser (2007), S. 103 f.

⁵⁸ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 520.

Personalpraxis im Sinne einer...	
modernen Führungskultur	patriarchaischen Führungskultur
Förderung der Humanressourcen	Verwaltung von Personal
Standardisiertes Vorgehen	Einzelfallorientiertes Vorgehen
ausgeprägte Professionalisierung	Geringe Professionalisierung
Personalarbeit in eigenständiger Abteilung institutionalisiert	Personalaufgaben als Anhängsel bestehender Positionen
Delegation wichtiger Personalentscheidungen an Fachvorgesetzte und Personalverantwortliche	Konzentration wichtiger Personalentscheidungen beim Eigentümer / Unternehmer
Hohe Aufgabenspezialisierung	Niedrige Aufgabenspezialisierung
Fallweise Unter- und Überordnung der Personalplanung gegenüber der Unternehmensplanung	Generelle Unterordnung der Personalplanung unter die Unternehmensplanung
Bemühungen um Transfer neuer wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse	Ablehnung wissenschaftlich-theoretischer Erkenntnisse
Personalarbeit ist gleichbedeutend mit Investitionen	Personalarbeit ist gleichbedeutend mit Kosten

Abb. 3: Merkmale eines patriarchalischen Führungsstils⁵⁹

Nachfolgend werden nun noch einige ausgewählte Aspekte kurz beleuchtet.

Die organisatorische Eingliederung des Personalwesens steht in Zusammenhang mit der Größe des Unternehmens. Fast keine kleinen Unternehmen haben eine eigene Personalabteilung oder einen eigenen Personalfachmann, was seitens der Unternehmen mit fehlender Auslastung und damit zu hohen Kosten nachvollziehbar begründet wird. Die personalwirtschaftlichen Aufgaben werden vom Unternehmer selbst bzw. von der kaufmännischen Leitung ausgeübt. Somit ist das Personalmanagement in die Geschäftsleitung integriert. Bei mittleren Unternehmen sind mit zunehmender Größe mehr eigene Personalabteilungen vorhanden (20 - 99 MA: 26 %; 100 - 499 MA: 85 %) ⁶⁰, welche dann meist direkt der kaufmännischen Leitung unterstellt sind ⁶¹. Tendenziell ist mit einer fehlenden Personalabteilung in diesen Unternehmen ein geringer Stellenwert des Personalmanagements bzw. weniger personalspezifisches Wissen verbunden ⁶². Daraus folgend fehlt es teilweise an Systematik, Professionalität und einer geschlossenen und abgestimmten Personalpolitik ⁶³. Mitunter erfolgt auch ein Outsourcing von personalwirtschaftlichen Aktivitäten ⁶⁴.

Auch eine Personalplanung als Grundlage kurz-, mittel- und langfristiger Personalentscheidungen ist mit steigender Unternehmensgröße häufiger in strukturierter Form vorhanden und erfährt eine höhere Bedeutung. Ein ähnlicher Verlauf ist auch bei schriftlichen Personalplänen und bei der Personalentwicklungsplanung festzustellen ⁶⁵. Insgesamt werden diese Instrumente aber relativ wenig angewendet ⁶⁶ (in Unternehmen mit 200 - 999 MA erst zu knapp

⁵⁹ Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 1-20, URL <<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

⁶⁰ Vgl. Backes-Gellner, U., Freund, W., Kay, R., Kranzusch, P.(2000), S. 10.

⁶¹ Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 16, Bröckermann (2007), S. 12 f, Olfert (2006), S. 38 f.

⁶² Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 22.

⁶³ Vgl. Claaßen (2008), S. 20.

⁶⁴ Vgl. Hebler, M./FH Wolfenbuettel: Allgemeine BWL III – Personalwirtschaft, S. 13, URL <http://www.fh-wolfenbuettel.de/cms/de/fbr/download/professoren_hebler_skriptbw3_teil1.pdf>, verfügbar am 20.02.2009.

⁶⁵ Vgl. Mentzel (2005), S. 15.; Backes-Gellner, U., Freund, W., Kay, R., Kranzusch, P.(2000), S. 11 f.

⁶⁶ Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 15 f.

50 %), da vermutlich das hierfür notwendige Know-how fehlt. Erkennbar ist auch, dass für höher qualifizierte Mitarbeiter häufiger Personalplanung betrieben wird, ein längerfristiger Planungshorizont ist aber generell selten vorhanden. Personalentscheidungen werden in KMU also eher ungeplant und auf Improvisation basierend getroffen, Mitarbeiterpotentiale bleiben durch fehlende Entwicklungsmaßnahmen eher liegen als in Großunternehmen⁶⁷.

Auch wenn ein Personalleiter vorhanden ist, werden strategische Personalentscheidungen durch die oberste Leitung ungern delegiert, wodurch Entscheidungen teilweise ungeplant durch Nicht-Experten und nur aufgrund von Erfahrungswerten ohne schriftliche Fixierung getroffen werden⁶⁸.

Da modernen Methoden der Personalarbeit eher weniger Bedeutung beigemessen wird, kommen auch deren moderne Hilfsmittel wie Stellenbeschreibungen, Organigramme, Fragebögen und Beurteilungsverfahren mit kleiner werdenden Unternehmen immer weniger zum Einsatz und werden teilweise als unnötiger Papierkram angesehen⁶⁹.

Laut Studien des IfM Bonn aus den Jahren 2000, 2006 und 2007 zum Thema Personalpolitik in KMU wurden weiters noch folgende signifikante Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen festgestellt:

- In KMU sind eher weniger Frauen beschäftigt. Dies ist ev. damit in Zusammenhang zu bringen, dass flexible Arbeitszeitmodelle und Personalentwicklungsmaßnahmen (Stichwort Wiedereinstieg) in KMU in geringerem Umfang vorhanden sind.
- Der Anteil älterer Mitarbeiter ist in KMU durchschnittlich höher⁷⁰.
- KMU bieten durchschnittlich weniger zusätzliche Gesundheitsleistungen und übertarifliche Sozialleistungen.
- Betriebliche Mitbestimmung ist in KMU nur gering institutionalisiert⁷¹.
- Fast 50 % der Familienunternehmen geben an, sie hätten aufgrund von mangelnder Motivation Schwierigkeiten bei der Besetzung von freien Stellen, bei managementgeführten Unternehmen sind es nur rund 17 %⁷².

2.3 Motivationstheoretische Grundlagen

Der Bereich der Arbeitsmotivation findet in der Organisations- und Personalpsychologie so viel Interesse und Beachtung wie kaum ein anderes Thema. Im Zentrum des Interesses ist es herauszufinden, welche Kräfte Menschen dazu bringen, eine Arbeit zu beginnen, Energie zu investieren und sie mit Interesse und Einsatz weiterzuverfolgen. Man möchte wissen, warum trotz scheinbar gleicher Umgebungsvariablen nicht jeder Mensch gleichermaßen motiviert ist, welche Faktoren den Antrieb beeinflussen und welche Dynamik dem Verhalten in Organisationen zugrunde liegt. Denn schließlich möchte man das Arbeitsverhalten und damit

⁶⁷ Vgl. Backes-Gellner, U.; Freund, W.; Kay, R.; Kranzusch, P. (2000), S. 11 f.

⁶⁸ Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 59.

⁶⁹ Vgl. Claaßen (2008), S. 23.

⁷⁰ Vgl. Kay, R./IfM-Bonn: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen, 2008, S. 19, URL<<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-07-04-2008.pdf>>, verfügbar am 22.02.2009.

⁷¹ Vgl. Backes-Gellner, U.; Freund, W.; Kay, R.; Kranzusch, P. (2000), S. 26 f.

⁷² Vgl. Kay, R./IfM-Bonn: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen, 2008, S. 16, URL<<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-07-04-2008.pdf>>, verfügbar am 22.02.2009.

letztendlich die Leistung (positiv) beeinflussen und lenken, um Vorhersagen treffen zu können. Das Wissen über Motive kann helfen, ziel- und erwartungsgerecht zu beeinflussen. Hierbei ist aber wichtig zu wissen, dass die Motivation nicht der einzige Einflussfaktor für das Arbeitsverhalten ist. Daher muss eine Motivationstheorie zur Erklärung des Arbeitsverhaltens verschiedene Variablen, wie z. B. Bemühungen, Fähigkeiten, Erwartungen, Werte und Erfahrungen aus der Vergangenheit, berücksichtigen⁷³.

Zur Erklärung des Arbeitsverhaltens verwendet die Mehrheit der Motivationsforscher die beiden psychologischen Konzepte „Ziele“ und „Bedürfnisse“.

Ein nicht erfülltes **Bedürfnis** löst demnach einen Suchprozess aus mit dem Ziel, dieses Defizit zu beseitigen. Damit werden Bedürfnisse als antreibende Elemente und Auslösemechanismen für den arbeitenden Menschen angesehen.

Als zweiter Punkt wird von vielen Theoretikern angenommen, dass Motivation zielgerichtet ist. Der arbeitende Mensch will dieses **Ziel** erreichen, sobald er es erreicht hat, reduziert sich auch das Bedürfnisdefizit. Die Größe des Defizits wird dabei sowohl von der Person als auch von der Organisation beeinflusst⁷⁴.

Die überwiegenden Literaturquellen unterscheiden bei den Motivationstheorien in **Inhalts- und Prozesstheorien**. An manchen Stellen werden zusätzlich Ansätze zur Leistungsmotivation aufgrund ihrer Bedeutung für das betriebliche Personalmanagement separat behandelt⁷⁵.

Nachfolgend werden nun zunächst wichtige Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit den Motivationstheorien definiert. Anschließend erfolgt die Beschreibung einiger ausgewählter Inhalts- und Prozesstheorien.

2.3.1 Begriffsdefinitionen

Motiv

Ein zentraler Forschungsbereich der Psychologie stellt seit jeher die Erforschung der Motive menschlichen Handelns dar. Laut Heckhausen werden im wissenschaftlichen Zusammenhang Motive als „sehr abstrakte Inhaltsklassen von wertbeladenen Folgen eigenen Handelns“ verstanden⁷⁶. Aufgrund von positiv bewerteten und potenziell angestrebten (Ziel-) Zuständen existieren latente Verhaltensbereitschaften (Dispositionen) bzw. Persönlichkeitsvariablen („traits“), welche beim Vorliegen bestimmter Anreizbedingungen wirksam werden. Unter Motiven versteht man also Beweggründe für menschliches Verhalten, welche das Antriebselement für das Handeln darstellen, wobei einer Handlung meist ein Bündel an Motiven voraus geht⁷⁷.

⁷³ Vgl. Weinert (2004), S. 188.

⁷⁴ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 198; Weinert (2004), S. 190.

⁷⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 20; In dieser Arbeit erfolgt keine separate Betrachtung.

⁷⁶ Heckhausen (1989), S. 16.

⁷⁷ Vgl. Andresen, M./Helmut Schmidt Universität Hamburg: Personalmanagement-Motivation, S. 5, URL < www.hsu-hh.de/download-1.4.1.php?brick_id=0YwOm9ILV4kkEYfy >, verfügbar am 07.02.2009.

Dabei sind Motive nicht direkt messbar und auch nicht beobachtbar, sondern es handelt sich um theoretische Konstrukte, welche aus Verhaltensunterschieden abgeleitet werden und eine Erklärung des menschlichen Verhaltens ermöglichen sollen⁷⁸.

Die Wissenschaft unterscheidet dabei primäre und sekundäre Motive. Bei primären Motiven handelt es sich um Bedürfnisse, welche die Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung des Organismus repräsentieren, also angeborene Bedürfnisse, wie z. B. Hunger, Durst und Sexualtrieb⁷⁹. Es gilt heute aber schon als sicher, dass auch angeborene Motive durch Umwelteinflüsse überlagert und ausgestaltet werden. Sekundäre Motive sind nicht angeboren, sondern werden im Laufe der individuellen Entwicklung ausgebildet (erlernt)⁸⁰. Sie stellen den hier behandelten Motivbegriff dar.

Interessant für die Betriebswirtschaftslehre ist festzustellen, welche Motive bei den Mitarbeitern zu bestimmten Arbeitsleistungen führen und wie diese Motive beeinflusst werden können⁸¹.

Motivation

Während das Motiv eine personale Größe darstellt, sind beim Motivationsbegriff personale und situationsbezogene Prozesse und Faktoren vereinigt. Die Motivation erklärt bzw. bestimmt die Richtung, die Intensität, die Form und die Dauer des Verhaltens einer Person. Sie entsteht dann, wenn eine Person in einer bestimmten Situation Anreize wahrnimmt, wodurch Motive aktiviert werden, welche zu einem bestimmten Verhalten führen. Motivation ergibt sich daher aus dem Zusammenspiel einer Person (mit spezifischen Motiven) mit einer Situation⁸².

Wenn man sich nun vor Augen führt, wie kompliziert unterschiedliche Motive zusammenwirken und wie unterschiedlich und subjektiv äußere Einflüsse durch verschiedene Personen wahrgenommen werden, wird klar, wie komplex der Motivationsbegriff ist. Letztendlich ist es ein Sammelbegriff, unter dem ablaufende Prozesse und Phänomene im Zuge des Entstehens einer bestimmten Motivationsrichtung zusammengefasst werden. Es ist auch davon auszugehen, dass in Personen immer mehrere Motivationen gleichzeitig vorliegen, sodass je nach Dominanz unterschiedliche Verhaltensweisen ersichtlich werden⁸³.

Die Wissenschaft unterscheidet zwei Arten von Motivation:

Intrinsische Motivation ist die Motivation, die eine Person aus einer Tätigkeit selbst erhält. Sie setzt sich zusammen aus dem Sachinteresse (Neugier), dem Anreiz (positive Emotion) und der Erfolgserwartung. Das heißt, die Ausführung der Handlung ist aus sich heraus Belohnung genug (z. B. Spaß, Freude). Wesentliche Eigenschaften, wie z. B. Kreativität, Engagement, Eigenverantwortung und Zuverlässigkeit, sind immer intrinsisch motiviert.

(Arbeits-)Leistung ist demnach dann intrinsisch, wenn sie nur um des zu erzielenden Leistungsergebnisses geleistet wird, also z. B. nur um sich selber an der Leistung zu erproben

⁷⁸ Vgl. Neuberger (1974), S. 13 ff.

⁷⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 18.

⁸⁰ Vgl. Stangl, W.: Motive und Motivation – Begriffserklärungen, S. 1, URL<<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>>, verfügbar am 09.02.2009.

⁸¹ Vgl. Beyer, H-T.: Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation, 2000, S. 1, URL<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF>, verfügbar am 04.02.2009.

⁸² Vgl. Rosenstiel (2000), S. 206.

⁸³ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 19.

und seine eigene Tüchtigkeit einer Selbstbewertung zu unterziehen⁸⁴. Intrinsische Motivation entsteht insbesondere dann, wenn die Bedürfnisse nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie erfüllt sind.

Bei der **extrinsischen Motivation** ist die Ausführung der Handlung an eine Belohnung geknüpft bzw. an die Nicht-Ausführung der Handlung ist eine Bestrafung geknüpft. Es handelt sich also um eine von „außen“ zugeführte Motivation, welche nicht aus der Aufgabe, sondern aufgrund von „externen“ Anreizfunktionen (z. B. Entlohnung, Prämie, Beförderung) entsteht. Extrinsische Motivation hat in der Regel nur einen kurzfristigen Effekt, die Verhaltensweisen werden mit der Zielerreichung eingestellt. Extrinsische Anreize können unter Umständen sogar intrinsische Motivation zerstören oder untergraben⁸⁵, extrinsische Motivation kann nie intrinsische Motivation ersetzen. Die Grenze zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation ist fließend.

Für die Betriebswirtschaftslehre und insb. für die Personalwirtschaft gibt es folgende Zusammenhänge, welche von besonderem Interesse sind⁸⁶:

- Motivation und Arbeitsleistung (und damit der Beitrag zur Effizienz des Unternehmens)
- Motivation und Arbeitszufriedenheit (und die möglichen Effizienzauswirkungen)
- Daraus ableitbare Anforderungen an die Gestaltung von Führungsprozessen, Anreizsystemen und den Personaleinsatz im Unternehmen

Demotivation ist das Gegenteil von Motivation und definiert als eine Einschränkung, Blockade oder Verlust von Motivationsenergien durch Motivationsbarrieren. Die Folge von demotiviertem Fühlen und Handeln ist, dass Form, Richtung, Stärke und Dauer des Einsatzes der Person für die Ziele der Organisation eingeschränkt sind.

Ausgehend von der These nach Wunderer und Küpers, nach der Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich bereits intrinsisch motiviert sind und daher keiner Förderung durch weitere Motivierung bedürfen, ist es von besonderer Relevanz für das Personalwesen, demotivierende Einflüsse zu vermeiden bzw. abzubauen und remotivierende Rahmenbedingungen zu schaffen⁸⁷.

Remotivation versucht also folglich über den Abbau von Motivationsbarrieren beeinträchtigte oder verlorene Motivationsenergien und Potentiale wieder zu aktivieren⁸⁸.

Volition (Willensakt) bezeichnet den Übergang (Umsetzungsprozess) von der Motivation zur Handlung, welcher sich schrittweise über die Intentionsbildung und Handlungsinitiierung vollzieht. Aufgrund einer Motivationstendenz bildet sich eine Intention und entscheidet darüber, ob etwas getan wird (Akt der inneren Zustimmung). Im zweiten Schritt wird entschieden,

⁸⁴ Vgl. Franken (2004), S. 89; Stangl, W.: Motive und Motivation – Begriffserklärungen, S. 1, URL<<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>>, verfügbar am 09.02.2009.

⁸⁵ Vgl. Franken (2004), S. 89; Steinbauer, K./Göschl W.: Motivfelder im Sport, S. 2, URL<<http://www.stmk.wifi.at/fachtagung/WorkshopA.pdf>>, verfügbar am 09.02.2009.

⁸⁶ Vgl. Thom, N./Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 59, URL<<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am 04.02.2009.

⁸⁷ Vgl. Wunderer/Küpers (2003), S. 1; S. 10.

⁸⁸ Vgl. Wunderer/Küpers (2003), S. 10.

wann etwas getan wird (Handlungsinitiierung). Abzugrenzen sind die Gewohnheits- und Affekthandlungen⁸⁹. Nach Berthel/Becker kommt der Frage der Volition im Personalmanagement eine wesentliche Bedeutung zu, da „Motivieren“ im Unternehmen letztendlich nicht auf die Ausbildung von Motivationen, sondern auf die Umsetzung eines entsprechenden Handelns bzw. Verhaltens des Mitarbeiters abzielt. Das heißt schlussendlich nichts anderes, als dass der Mitarbeiter als Ergebnis der „Motivationsbemühungen“ Handlungen im Sinne des Unternehmens setzen soll⁹⁰.

Die generelle Problematik bei der Bearbeitung der Themen Motive, Motivation und Volition ist darin begründet, dass es sich um Gedankenmodelle handelt, welche zur Erklärung eines Phänomens (z. B. Verhalten entsprechend den betrieblichen Zielen) dienen. Daher ist der Zugang schwierig, weil kaum Beobachtung möglich ist und nur indirekte Rückschlüsse über die Analyse von Reizen und Verhalten möglich sind. Zusätzliche Schwierigkeiten ergeben sich durch gleiche Handlungen aus verschiedenen Motiven, verdeckte Motive, gleichem Verhalten aufgrund von verschiedenen individuellen Motiven, kulturellen Unterschieden und einflussenden Umweltsituationen⁹¹.

2.3.2 Ausgewählte inhaltstheoretische Modelle

Inhaltstheoretische Modelle versuchen zu erklären, **was** in der Person oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und aufrechterhält⁹². In Bezug auf die Arbeitsmotivation versuchen sie die Frage zu beantworten, **welche** Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren und im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung zur Erbringung von Arbeitsleistung veranlassen. Inhaltstheorien beziehen sich auf die Faktoren innerhalb einer Person (intrinsische Faktoren), welche nicht sichtbar sind. Daher kann nur auf sie geschlossen werden⁹³.

2.3.2.1 Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow

Obwohl sie ursprünglich nicht als Theorie der Arbeitsmotivation konzipiert war, erlangte diese Motivationstheorie in der Organisationspsychologie und auch in der BWL eine besonders starke Bedeutung⁹⁴. Die Theorie wird durch Maslow in Form einer fünfstufigen, hierarchisch geordneten Bedürfnispyramide systematisiert, wobei höher stehende Bedürfnisse erst an Bedeutung gewinnen, wenn die hierarchisch niedrigeren grundsätzlich befriedigt sind. Ein Bedürfnis ist nur dann und solange verhaltensbestimmend, wie es nicht (vollständig) befriedigt ist. Mit der Befriedigung von „niederen“ Bedürfnissen erfolgt automatisch eine Steigerung der Ansprüche. Nachfolgend ist die Pyramide mit exemplarisch zugeordneten Zielen dargestellt.

⁸⁹ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 16.

⁹⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 19.

⁹¹ Vgl. Berthel/Becker (2007) S. 19 f.

⁹² Vgl. Staehle (1999), S. 206.

⁹³ Vgl. Weinert (2004), S. 190.

⁹⁴ Vgl. Maslow (2005), S. 9 f.



Abb. 4: Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow⁹⁵

Die unteren vier Bedürfnisklassen stellen sog. Defizitbedürfnisse dar (Nichterfüllung führt zu Krankheit), die oberste Bedürfnisklasse umfasst Wachstumsbedürfnisse (sie sind auf Entfaltung ausgelegt und grundsätzlich nicht befriedigbar). Dabei ist zu beachten, dass Bedürfnisinhalte und Anspruchsniveaus keine starren Gegebenheiten sind, sondern sich im Zeitablauf ändern (Lernprozesse). Daraus folgend wird es in einer dynamischen Betrachtung des Modells Überlappungen geben⁹⁶.

Die Theorie von Maslow hat nachhaltig Einfluss auf die Diskussion zur Humanisierung der Arbeit genommen und bildet die motivationstheoretische Grundlage vieler Führungs- und Managementkonzepte. Sie wurde aber auch vielfach kritisiert, vor allem in folgenden Punkten⁹⁷:

- (a) Die Abfolge und Inhalte der Bedürfnisklassen sind empirisch nicht bestätigt.
- (b) Die Bedürfnisse sind laut Maslow für alle Menschen gleichermaßen gültig (Universalität der Bedürfnisstärke).
- (c) Die Rangfolgethese der Bedürfnisse muss bezweifelt werden, es können wohl auch gleichzeitig Bedürfnisse mehrerer Bedürfnisklassen handlungsleitend sein.
- (d) Die Annahme, dass befriedigte Bedürfnisse (die Selbstverwirklichung ausgenommen) die Person nicht mehr motivieren, wird in Frage gestellt.
- (e) Die Annahme, dass unbefriedigte Bedürfnisse notwendigerweise motivieren müssen.

Der Ansatzpunkt für die (positive) Beeinflussung des Arbeitsverhaltens und der Arbeitsleistung liegt darin, dass man Arbeitsbedingungen so gestalten könnte, dass jeweils dominante Bedürfnisse erfüllt werden⁹⁸. Zum Beispiel legt ein junger Mitarbeiter eher mehr Gewicht auf Einkommenssteigerung und Karriere. Ein älterer Mitarbeiter misst vielleicht der Anerkennung seiner Erfahrung mehr Bedeutung bei. Bei einer jungen Mutter werden eher Themen, wie Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie die Perspektiven für einen beruflichen Wiedereinstieg eine größere Rolle spielen.

⁹⁵ Vgl. Beyer, H-T.: Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation, 2000, S. 1, URL<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.PDF>, verfügbar am 04.02.2009.

⁹⁶ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 21 f.

⁹⁷ Vgl. Weinert (2004), S. 191.

⁹⁸ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 22.

2.3.2.2 ERG-Theorie nach C. P. Alderfer

Die ERG-Theorie wurde in Anlehnung an Maslow entwickelt. C. P. Alderfer legte besonderen Wert auf die Offenlegung der Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und -aktivierung sowie die empirische Stützung seiner Hypothesen. Gegenüber Maslow reduziert er die Bedürfnisklassen auf drei, die Rangfolgethese sowie die streng hierarchische Ordnung zwischen den Bedürfnisklassen haben für ihn keine Gültigkeit. Er unterscheidet zwischen⁹⁹:

- (a) **Existence Needs** (Existenzbedürfnisse): physiologische Bedürfnisse, v. a. mat. Sicherheit (Bezahlung, Versicherung, Wohnung, Schutz vor Krankheit)
- (b) **Relatedness Needs** (Beziehungsbedürfnisse): soziale Bedürfnisse, Anerkennung, Teil der Sicherheitsbedürfnisse (Schutz vor anderen)
- (c) **Growth Needs** (Wachstumsbedürfnisse): Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Leistung, Selbständigkeit, Unabhängigkeit, Selbstvertrauen

Einige Annahmen stehen dabei aber im Gegensatz zur Theorie von Maslow¹⁰⁰:

- Die Nichtbefriedigung höherwertiger Bedürfnisse kann zu Frustrationen und zur Dominanz niederer Bedürfnisse führen (Frustrations-Regressions-Hypothese)
- Trotz Befriedigung können Bedürfnisse noch aktivierend wirken
- Auch die Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses kann Wachstum bewirken bzw. zu höheren Anspruchsniveaus führen. (Frustrations-Progressions-Hypothese)
- Die Bedürfnisklassen können alle gleichzeitig wirken

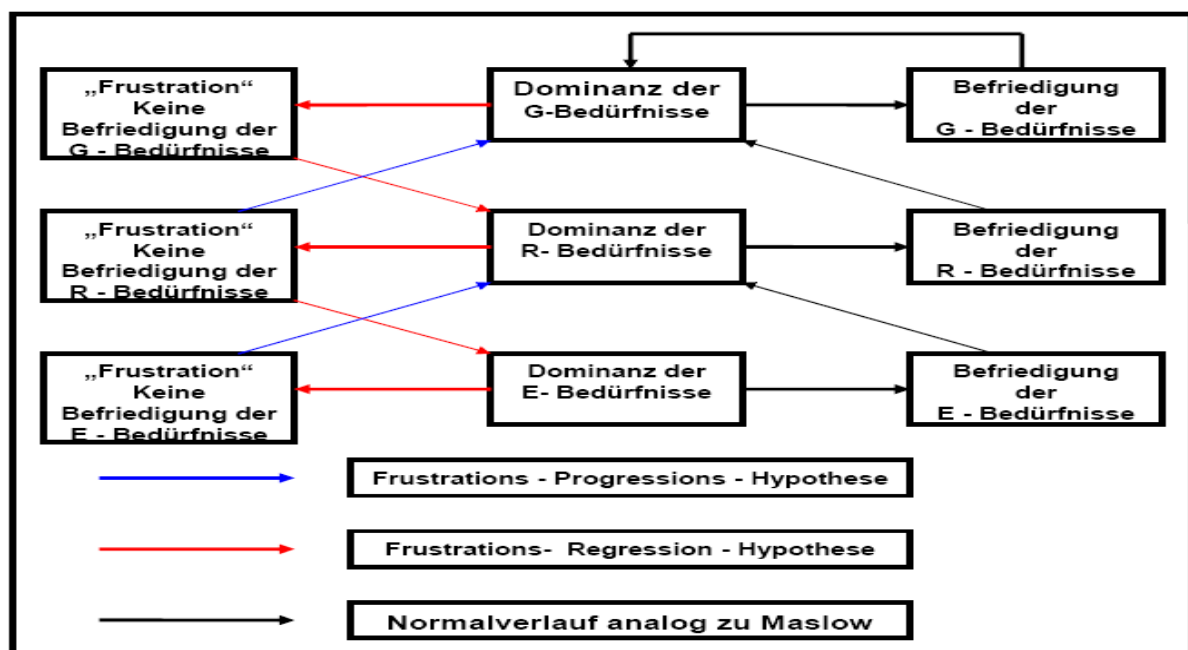


Abb. 5: Alderfers ERG-Theorie¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Bullinger (1996), S. 25.

¹⁰⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 25.

¹⁰¹ Vgl. Franken, S.: Grundlagen der Motivation-Motivationstheorien, 2007, S. 9, URL<<http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/F%FChrung/04F-Motivation-Grundlagen.pdf>>, verfügbar am 09.02.2009.

Ist die unterste Stufe befriedigt, durchschreitet die Person die Ebenen stufenweise (Befriedigungs-Progressions-Hypothese, Verlauf analog Maslow). Können die jeweils höheren Bedürfnisse aber nicht befriedigt werden, so kann die Person auf die jeweils untere, bereits befriedigte Stufe zurückkehren (Frustrations-Regressions-Hypothese).

Insgesamt wird dem Ansatz von Alderfer ein höherer Informationsgehalt als dem Ansatz von Maslow zugeschrieben, eine Allgemeingültigkeit der Grundaussagen ließ sich empirisch aber auch nicht feststellen¹⁰². Für die Gestaltung der Personalpolitik lassen sich aus dieser Theorie Argumente für ein ganzheitliches Anreizsystem sowie für eine Individualisierung und Situationsanpassung personalpolitischer Maßnahmen ableiten¹⁰³.

2.3.2.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach F. Herzberg

Die Zwei-Faktoren-Theorie des amerikanischen Psychologen Frederick Herzberg entstand aufgrund einer empirischen Untersuchung und stellt neben Maslow das am häufigsten genannte Motivationsmodell dar. Im Rahmen der sog. Pittsburgh-Studie wurde nach besonders angenehmen bzw. unangenehmen Arbeitssituationen gefragt. Daraus ergaben sich zwei Gruppen von Faktoren bzw. Ursachen¹⁰⁴:

- (a) So genannte **Motivatoren** (auch Satisfaktoren genannt), mit denen **Arbeitszufriedenheit erreicht** werden kann. Die wichtigsten Punkte hierzu sind Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeiten. Sie stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Arbeitsdurchführung und korrespondieren mit der intrinsischen Arbeitsmotivation.
- (b) So genannte **Hygienefaktoren** (auch Dissatisfaktoren genannt), mit denen nur **Arbeitsunzufriedenheit vermieden** werden kann. Die wichtigsten Punkte hierzu sind Bezahlung, Unternehmenspolitik und Verwaltung, Personalführung, interpersonelle Beziehungen zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen, physische Arbeitsbedingungen, Status und Arbeitsplatzsicherheit. Sie stellen Begleitumstände der Arbeit dar und korrespondieren mit der extrinsischen Arbeitsmotivation.

Dementsprechend erstellt Herzberg zur Beschreibung von Arbeitszufriedenheit keine eindimensionale Skala, sondern entwirft ein zweidimensionales Konzept. Laut seiner Theorie ist das Vorhandensein der Hygienefaktoren Voraussetzung für die Vermeidung von Unzufriedenheit, erzeugt aber noch keine Zufriedenheit und kann keine Steigerung der Leistungsbereitschaft erzeugen. Langfristige Motivation in Unternehmen hat über intrinsische Faktoren zu erfolgen, da nur über diese die Arbeitszufriedenheit und damit indirekt die Leistungsbereitschaft gefördert werden kann. Die nachfolgende Abbildung visualisiert dieses zweidimensionale Konzept.

¹⁰² Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 25.

¹⁰³ Vgl. Thom, N./Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 64, URL<<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am 04.02.2009.

¹⁰⁴ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 201 f.

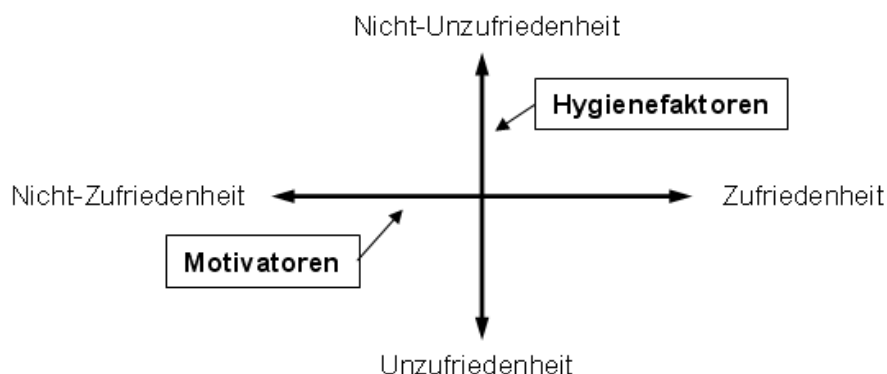


Abb. 6: Zweidimensionale Darstellung der Zwei-Faktoren-Theorie¹⁰⁵

Diese Ergebnisse wurden u. a. als Begründung für die Einführung von Job-Enrichment-Maßnahmen angegeben und haben wesentlichen Einfluss auf organisationsgestaltende Maßnahmen sowie Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit ausgeübt¹⁰⁶.

Als Kritik ist zu nennen, dass die Untersuchungen aber auch gezeigt haben, dass die Dimensionen nicht isoliert voneinander betrachtet und Faktoren nicht ausschließlich einer Gruppe zugeordnet werden können. Als Beispiel lässt sich hier der (meist gegebene) Zusammenhang zwischen Beförderung und Gehaltserhöhung nennen, wo nach Herzberg Geld ein Hygienefaktor und Beförderung ein Motivator ist. Auch können je nach Rahmenbedingungen, Kulturkreis und Situation andere Faktoren als Hygienefaktoren oder Motivatoren gelten (z. B. der Faktor Arbeitsplatzsicherheit für junge und ältere Menschen)¹⁰⁷.

2.3.2.4 Theorie der gelernten Bedürfnisse nach D. C. McClelland

McClelland sagt in seiner Theorie, dass der Mensch viele Bedürfnisse aus der kulturellen Umwelt lernt, da er sich mit ihr auseinandersetzen und sie bewältigen muss. Dabei ist das Lernprinzip, dass belohnte Verhaltensweisen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit gezeigt werden. McClelland filterte mit Mitarbeitern eine sehr umfassende Bedürfnisliste von Murray (1938) und formulierte daraus drei zentrale Bedürfnisse zur Erklärung menschlicher Motivation¹⁰⁸:

- (1) Bedürfnis nach Leistung
(bewirkt, dass die Person ihre Leistung kontinuierlich verbessert)
- (2) Bedürfnis nach Affiliation (Anschluss) und Zugehörigkeit
(beeinflusst das Verhalten in Gruppen- und Paarbeziehungen wie Zusammenhalt, Zusammenarbeit und Liebe)
- (3) Bedürfnis nach Macht
(bewirkt Überzeugungsfähigkeit, Wettbewerbs- und Konkurrenzorientierung und Kampfbereitschaft)

¹⁰⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Olfert (2006), S. 34.

¹⁰⁶ Vgl. Franken (2004), S. 99 f; Berthel/Becker (2007), S. 26.

¹⁰⁷ Vgl. Thom, N./Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 66,
URL<<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am 04.02.2009.

¹⁰⁸ Vgl. Weinert (2004), S. 194.

Nach McClelland haben diese drei nicht bewussten Motive großen Einfluss auf das kurzfristige und langfristige Verhalten einer Person.

Für das Gebiet der Arbeitsmotivation ist dabei die *Leistungsmotivation* von größerem Interesse, weshalb durch Atkinson und Feather daraus auch eine Theorie der Leistungsmotivation formuliert wurde. Nach dieser Theorie streben Mitarbeiter im Unternehmen nach Leistung und Erfolg. Diese Motivation [M] wird aber erst aufgrund von Stimulation durch bestimmte Situationen oder Anreize [A] in Gang gesetzt, die erwarten lassen, dass das Ergebnis ein Gefühl der Leistung sein wird, welches im Endresultat Zufriedenheit erzeugt, d. h. mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit [W] belohnt wird¹⁰⁹.

Die Tendenz [T] des Individuums, eine Aufgabe anzupacken, mit der Intention erfolgreich zu arbeiten (Erwartungs-Valenz-Modell der Motivationsprozesse), ist eine multiplikative Funktion. $T = M \times A \times W$ hängt davon ab, wie stark das Leistungsmotiv ist (M), wie viel Erfolg erwartet wird (W) und welchen Wert (Valenz) dem Erfolg oder der Belohnung beigemessen wird (A).

Damit ist es gelungen, eine Brücke zu den Prozesstheorien zu schlagen, welche im nächsten Abschnitt dieser Arbeit erläutert werden¹¹⁰.

Von Bedeutung für die Arbeitsmotivation sind u. a. folgende Punkte¹¹¹:

- Aus der Theorie können Schlussfolgerungen für die Auswahl und Beförderung von Organisationsmitgliedern gezogen werden (mehr/weniger leistungsorientierte Personen sind für unterschiedliche Tätigkeitsfelder und Positionen geeignet).
- Das Leistungsmotiv kann durch Feedback, Anerkennung, konstruktive Kritik und Delegation von Verantwortung gefördert werden.
- Beim Personaleinsatz und der Personaleinführung ist auf die subjektive Bedeutung der einzelnen Bedürfnisse für eine Person zu achten.

2.3.2.5 Kritik zu den Inhaltstheorien

Scholz hat einen Vergleich der vier in dieser Arbeit betrachteten inhaltstheoretischen Modelle so formuliert: „Nach *Maslow* werden die Bedürfnisse sukzessive abgearbeitet, nach *Herzberg* gleichzeitig berücksichtigt und nach *Alderfer* und *McClelland* ergibt sich ein ständig wechselndes Zusammenspiel der vier Grundbedürfnisse.“¹¹²

Neben der bereits direkt zum jeweiligen Modell genannten Kritik sind noch weitere Punkte allgemein zu inhaltstheoretischen Modellen anzuführen.

¹⁰⁹ Vgl. Franken (2004), S. 100 ff; Weinert (2004), S. 194 f.

¹¹⁰ Vgl. Verhalten in Organisationen, S. 8,
URL<<http://www.waellisch.de/home/Verhalten%20in%20Organisationen.PDF>>, verfügbar am 09.02.2009.

¹¹¹ Vgl. Thom, N./Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 70,
URL<<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am 04.02.2009.

¹¹² Scholz (2000), S. 890.

Inhaltstheorien bieten Konzepte, welche nützlich sind für das bessere Verstehen der Motivation und sie bilden einen wertvollen Ausgangspunkt für die Untersuchung kultureller und individueller Unterschiede bezüglich Motivation.

Sie haben in der betrieblichen Praxis eine große Resonanz gefunden (im Vergleich zu den Prozesstheorien), fundieren aber zum Teil auf einer wesentlich schwächeren empirischen Basis (empirische Nachweise)¹¹³.

Nachdem die Basis der Theorien die amerikanische Kultur ist, kann man nicht von vornherein von einer Übertragbarkeit auf andere Kulturen ausgehen.

Als Schwäche ist die mangelnde Berücksichtigung der kognitiven Komponente und der Situationskomponente zu nennen¹¹⁴.

Besonders problematisch ist die Annahme, dass der Inhalt der Arbeit ein objektives Merkmal sei, wohingegen Untersuchungen belegen, dass Selbstberichte von Mitarbeitern mit so genannten „objektiven“ Beobachtungen oft nicht gut korrelieren¹¹⁵.

Inhaltstheorien können Informationen liefern, welche Motive möglicherweise ein bestimmtes Arbeitsverhalten auslösen, aber sie liefern keine Aussagen, wie ein bestimmtes Verhalten zustande kommt.

Diese Anforderung erfüllen die im nächsten Abschnitt besprochenen prozesstheoretischen Modelle besser.

2.3.3 Ausgewählte prozesstheoretische Modelle

Prozesstheorien versuchen zu erklären, **wie** Arbeitsverhalten gesteuert (d. h. initiiert, erhalten und beendet) wird und **warum** ein bestimmtes Verhalten zur Erreichung eines definierten Ziels gewählt wird¹¹⁶. Die Motivinhalte interessieren bei diesen Theorien nicht. Es wird gefragt, wie das Motivationsgeschehen abläuft bzw. wie der Prozess abläuft, der zur Auswahl einer Alternative führt und mit welchen **kognitiven Vorgängen** dies verbunden ist. Als kognitive Vorgänge werden gedankliche Prozesse wie Wahrnehmung, Entscheidung und Lernen bezeichnet, welche durch Wahrnehmungen in Gang gesetzt werden. Durch deren zusätzliche Berücksichtigung wird der rein emotionale bzw. energetische Aspekt der Inhaltstheorien abgeschwächt¹¹⁷.

2.3.3.1 Erwartungs-Valenz-Theorien

Entsprechend den Annahmen der Erwartungs-Valenz-Ansätze ist die Stärke der Motivation zur Ausführung einer bestimmten Aktivität einerseits abhängig von der Erwartung (Wahrscheinlichkeit) ein bestimmtes Ziel durch eine Anstrengung zu erreichen und andererseits vom Wert (Attraktivität) des dadurch realisierten Ereignisses. Der Wert wird als Valenz be-

¹¹³ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 21.

¹¹⁴ Vgl. Andresen, M./Helmut Schmidt Universität Hamburg: Personalmanagement-Motivation, S. 35, URL <www.hsu-hh.de/download-1.4.1.php?brick_id=0YwOm9ILV4kkEYfy>, verfügbar am 07.02.2009.

¹¹⁵ Vgl. Weinert (2004), S. 204 f.

¹¹⁶ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 20.

¹¹⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 26 f.

zeichnet, wobei eine positive Valenz das Streben nach einem Ereignis, eine negative Valenz den Wunsch nach Vermeidung des Ereignisses beschreibt¹¹⁸.

Diese Ansätze werden auch *Instrumentalitätstheorien* genannt, da die Handlung „instrumentell“ für die Erreichung eines Ziels ist¹¹⁹.

a) Erwartungs-Valenz-Ansatz (VIE-Ansatz) von V. H. Vroom

Die von Victor H. Vroom 1964 publizierte VIE-Theorie ist das bekannteste Beispiel der Erwartungs-Valenz-Ansätze. Die drei zentralen Begriffe sind hier die eben schon beschriebene Valenz (V), die Instrumentalität (I) und die auch schon angesprochene Erwartung (E). Instrumentalität beschreibt dabei die subjektive Erwartung, dass mit der Handlung die gewünschte Folge auch eintreten wird (z. B. Belohnung), also mit anderen Worten die Einschätzung, in welchem Ausmaß die Handlung als „Instrument“ geeignet zur Erreichung des Ziels ist¹²⁰.

Die Handlungstendenz (HT) ergibt sich dann als Produkt der Valenzen der Handlungsergebnisse und der Stärke der Erwartungen ($HT = V \times E$), wobei sich die Valenz der Handlungsergebnisse aus dem Produkt der Valenz des persönlichen Ziels und der Instrumentalität ergibt (deshalb auch VIE-Theorie genannt für $V \times I \times E$).

Nach Vroom wird der Mensch jene Handlungsalternative wählen, bei der das Produkt aus $V \times E$ am größten ist.

Grundsätzlich geht es auch bei dieser Theorie darum, Entscheidungen für die Wahl von Handlungsalternativen vorherzusagen. Entgegen der Leistungsmotivationstheorie, welche sich auf den Spezialfall leistungsthematisches Handeln beschränkt, soll der VIE-Ansatz aber umfassend sein¹²¹.

Vrooms Theorie ist eine Theorie der subjektiven Nutzenoptimierung. Für die Personalpolitik ist damit von Relevanz, dass die Motivation durch Erhöhung der Erreichbarkeit (z. B. klare Ziele), Instrumentalität (klare Kopplung von Leistung und Belohnung) und Valenz (individuelle Präferenzen beachten) erhöht werden kann¹²². Die Theorie zeigt aber auch, dass eine erstrebenswerte Belohnung (z.B. Geld) nicht zwangsläufig das gewünschte Mitarbeiterverhalten herbeiführt, wenn eine andere Handlungsfolge (z. B. Ausgrenzung durch seine Arbeitskollegen) „schwerer wiegt“ oder ein Faktor (V, I oder E) aus Sicht des Mitarbeiters nicht entsprechend vorhanden ist¹²³.

Probleme in der empirischen Überprüfung ergeben sich bei dieser Theorie bei der Messung von Valenz und Erwartung. In der Praxis sind die Wahlmöglichkeiten des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Entscheidung über Valenzen und Erwartungen eingeschränkt, wodurch die Anwendbarkeit des Modells reduziert wird¹²⁴. Weiters muss auch angezweifelt werden, ob das handelnde Individuum wirklich alle relevanten Informationen berücksichtigen und immer rational verarbeiten kann. Daneben stellt sich noch die Frage, ob die beschriebenen Prozes-

¹¹⁸ Vgl. Rosenstiel (2000), S. 369 f.

¹¹⁹ Vgl. Weinert (2004), S. 205.

¹²⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993), S. 464 ff.

¹²¹ Vgl. Bröckermann (2007), S. 385 f.

¹²² Vgl. Thom, N./Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 72, URL <<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am 04.02.2009.

¹²³ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 206.

¹²⁴ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 34.

se für alle Menschen als gültig dargestellt werden können, denn dann könnten Führungskräfte die Motivation ja einfach ausrechnen¹²⁵.

b) Erwartungs-Valenz-Ansatz von L. W. Porter / E. E. Lawler

Das Modell ist eine Weiterentwicklung der Theorie von Vroom und bietet eine differenziertere Sichtweise auf den Motivationsprozess. Die wesentlichen Faktoren in diesem Modell sind Anstrengung, Leistung, Belohnung und Zufriedenheit, deren Zusammenhang das zentrale Interesse der Personalverantwortlichen in Betrieben darstellt.

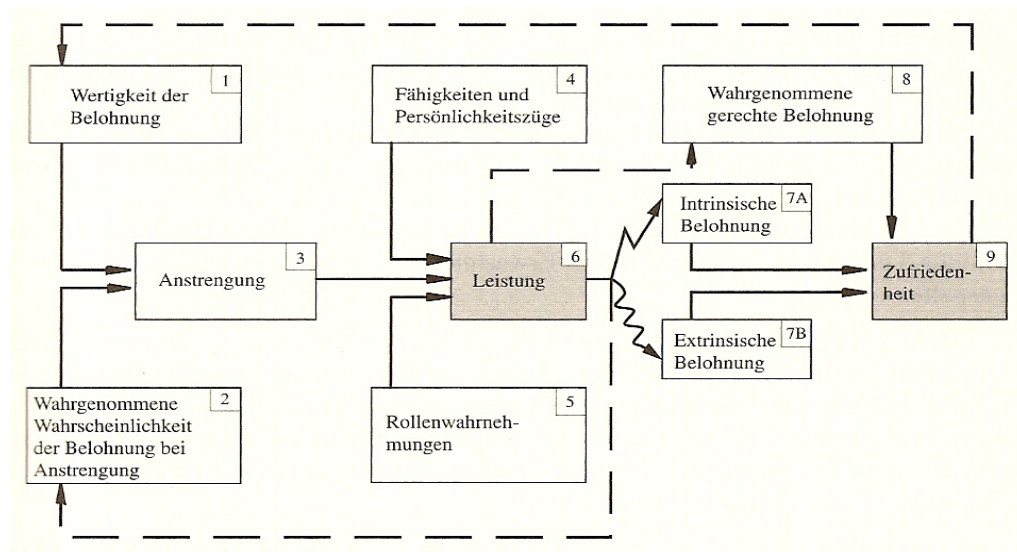


Abb. 7: Erwartungs-Valenz-Ansatz von Porter/Lawler¹²⁶

In die Leistung als gemessenes Ergebnis der Arbeitsleistung fließen, wie auf Abb.7 sichtbar, mehrere Faktoren ein. Die Belohnung wird in intrinsisch und extrinsisch aufgespalten. Für die letztlich empfundene Zufriedenheit ist zusätzlich noch die Wahrnehmung des Mitarbeiters hinsichtlich der Gerechtigkeit (bzw. Angemessenheit) der Belohnung von Relevanz.

Durch die Rückkoppelung (9 => 1) wird dargestellt, dass laut diesem Ansatz Zufriedenheit sowohl eine Voraussetzung für Leistung als auch eine Konsequenz der Leistung ist. Die dadurch entstehende Möglichkeit der Einbeziehung von Lernprozessen stellt einen positiven Aspekt dieses Modells dar. Die Schwächen sind ähnlich gelagert wie beim Ansatz von Vroom¹²⁷.

2.3.3.2 Attributionstheoretisches Modell von B. Weiner

Bernhard Weiner formuliert in seiner Theorie, die als Erweiterung zur Leistungsmotivationsforschung betrachtet wird, zusätzliche kognitive Variable, und zwar Zurechnungen oder Zuschreibungen von Ursachen zum Zustandekommen von Erfolg oder Misserfolg. Seiner Meinung nach sind Menschen bestrebt, Ereignissen eine bestimmte Ursache zuzurechnen, so dass die Handlung von der Bedeutungszuschreibung für diese Faktoren der Umwelt (Ursa-

¹²⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 28.

¹²⁶ Porter/Lawler (1968), S. 165.; entnommen aus Staehle (1999), S. 238.

¹²⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 30.

chen) abhängig ist¹²⁸. Es erfolgt also eine Kausalattribution. Dabei kann ein Handlungsergebnis auf interne (personale) oder externe (ökologische) Faktoren bzw. auf zeitlich stabile oder veränderliche Faktoren zurückgeführt werden. Daraus ergibt sich folgende Matrix mit vier Ursachefaktoren:

Stabilität über Zeit	Personenabhängigkeit	internal	external
	stabil	Begabung/Fähigkeiten	Aufgabenschwierigkeit
instabil		Anstrengung	Zufall (Glück/Pech)

Abb. 8: Ursachematrix des Modells von Weiner¹²⁹

Bei der Attribution ist tendenziell zu beobachten, dass Individuen Erfolg eher internal zurechnen, Misserfolg dagegen eher external¹³⁰.

Die Erweiterung der Leistungsmotivationsmodelle besteht v. a. darin, dass „Wahrscheinlichkeit“ und „Anreiz“ durch diese Kausalattribution beeinflusst werden. Bedeutend ist, dass dadurch ein neuer zentraler Aspekt für die Erklärung von leistungsmotiviertem Verhalten eingebracht wurde¹³¹.

2.3.3.3 Gleichgewichtstheorie nach J. S. Adams

Der Kern der Gleichgewichtstheorie von Adams besteht in der Beschreibung des Anpassungsprozesses von Zielen und Motivation.

Gegenüber oben bereits beschriebenen Ansätzen beinhaltet dieser Ansatz den interpersonellen Vergleich als neuen Aspekt. Menschen streben danach, dass zwischen der von ihnen erbrachten Leistung (z. B. Arbeitsaufwand) und dem dafür erhaltenen Ergebnis (z. B. Entlohnung) aus ihrer Sicht ein „Gleichgewicht“ besteht¹³². Deshalb vergleicht eine Arbeitskraft ihr eigenes Verhältnis von Aufwand zu Ertrag mit dem anderer. Das Ergebnis des Vergleichs kann im Selbstbezug bevorteilt, gleichwertig oder benachteiligt lauten. Im Falle von subjektiv empfundener Ungerechtigkeit wird sie motiviert sein, ein kognitives Gleichgewicht (wieder) herzustellen. Dies kann durch verschiedene Aktionen erfolgen¹³³:

- (1) Durch verzerrte Wahrnehmung des Wertes der eigenen Leistung und Erträge
- (2) Durch verzerrte Wahrnehmung des Wertes der fremden Leistung und Erträge
- (3) Durch Wechsel der Vergleichsperson
- (4) Durch Änderung der eigenen Leistung bzw. des eigenen Ertrags

¹²⁸ Vgl. Bröckermann (2007), S. 382.

¹²⁹ Weiner (1976), S. 82; entnommen aus Berthel/Becker (2007), S. 35.

¹³⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 35 f.

¹³¹ Vgl. Heckhausen (1989), S. 452 ff.

¹³² Vgl. Rosenstiel (2000), S. 379 f.

¹³³ Vgl. Bröckermann (2007), S. 383.

(5) Durch Verlassen des Feldes, also z. B. Versetzung oder (innere) Kündigung

Vor allem der letzte Punkt ist ein wichtiges Thema für das Personalwesen in Bezug auf die innere Kündigung, welche durch den Mitarbeiter dann vollzogen wird, wenn er sich nicht in der Lage sieht einen aus seiner Sicht gerechten Zustand herbeizuführen und gleichzeitig das Feld nicht physisch verlassen kann oder will. Die entsprechenden Effekte in Bezug auf Produktivität und Qualität im Falle von Über- oder Unterbezahlung wurden empirisch nachgewiesen¹³⁴. Daher wird die Theorie auch häufig für die Erklärung der motivierenden Effekte des Lohns bzw. Gehalts herangezogen¹³⁵.

2.3.3.4 Zieltheorie von E. Locke

Von den anwendungsorientierten Theorien hat die Zieltheorie von Edwin Locke in den vergangenen Jahren besonders viel Anwendung in der Praxis gefunden. Ausgehend von der Erfahrung, dass Ziele, solange sie nicht erreicht sind, auf den Bearbeiter eine Art Anziehungskraft (Motivation) ausüben, deren Höhe von der Bedeutung des Ziels abhängig ist¹³⁶, wurden von Locke zwei grundlegende Annahmen formuliert.

Sie besagen, dass schwierige und herausfordernde Ziele zu besseren Leistungen führen als mittlere und leicht zu erreichende Ziele, und dass präzise und spezifisch ausgerichtete Ziele zu höheren Leistungen führen als allgemeine, vage formulierte Ziele¹³⁷. Das Ausmaß der leistungsfördernden Wirkung ist dabei von einigen „Moderatoren abhängig, und zwar von Aufgabenschwierigkeit, klar definierter Zielsetzung, Identifikation mit dem Ziel durch den Bearbeiter, Fähigkeit des Bearbeiters zur Zielerreichung, schnellem Feedback um ggf. Korrekturen vorzunehmen und Konfliktfreiheit des Zieles (in Bezug auf andere Ziele des Individuums)¹³⁸.

Die Wirkungen der Zielsetzungen und der Moderatoren wurden empirisch im Feld nachgewiesen. Damit ergibt sich eine große Bedeutung dieser Theorie in Unternehmen für die Personalführung sowie für die Leistungsvergütung mittels Zielvereinbarung. Die Herausforderung ist, die Ziele der Mitarbeiter auf jene des Unternehmens auszurichten – und umgekehrt. Beachtet werden muss auch, dass eine zu hohe Erwartungshaltung kontraproduktiv wirkt und der Mitarbeiter angesichts einer unrealistischen Zielsetzung resigniert¹³⁹. Weiters wurde auch noch festgestellt, dass bei Existenz von zu vielen Zielen oder zu langfristigen Zielen keine nennenswerte motivierende Wirkung erzielbar ist¹⁴⁰.

¹³⁴ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 206 f.

¹³⁵ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 29.

¹³⁶ Vgl. Staehle (1991), S. 221 f.

¹³⁷ Vgl. Rosenstiel (2007), S. 383.

¹³⁸ Vgl. Franken (2004), S. 107 ff; Rosenstiel (2003), S. 207.

¹³⁹ Vgl. Comelli/Rosenstiel (1995), S. 82.

¹⁴⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 218.

2.3.3.5 Kritik zu den Prozesstheorien

Gegenüber den Inhaltstheorien, die versuchen, das Verhalten auf Motive und Bedürfnisse zurückzuführen (was unserem alltäglichen Motivationsverständnis eher entspricht), basieren die Prozesstheorien auf differenzierteren Ansätzen was die zeitliche Veränderung von Motiven und den Ablauf motivationaler Prozesse betrifft¹⁴¹.

Der Vorteil ist, dass sie relativ genaue Aussagen hinsichtlich gewünschter bzw. unerwünschter Arbeitsergebnisse machen und wie sie die Arbeitsausführung und Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Sie sind daher leistungsfähiger als Inhaltstheorien bezüglich Erklärung motivationaler Konstrukte, erreichen tiefergehende Analyseebenen und können individuelle Unterschiede abbilden¹⁴².

So führen dieselben Anreize bei unterschiedlichen Personen zu völlig anderen Ergebnissen, die Motivation ist vom Zeitpunkt abhängig (Tagesverfassung), jede Erfahrung beeinflusst nachfolgende Motivationsprozesse. Daraus ergeben sich die Erkenntnisse, dass auf Mitarbeiter inhaltlich und zeitlich individuell eingegangen werden muss und sie nicht eins-zu-eins austauschbar sind¹⁴³.

Die Schwierigkeit besteht bei Prozesstheorien aber eben auch aufgrund ihrer teilweisen Komplexität der Begriffe, Spezifizierung der Variablen, Überprüfbarkeit und Umsetzung in Betrieben unter realen Bedingungen und Beschränkungen hinsichtlich Zeit und Kosten¹⁴⁴.

¹⁴¹ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 21.

¹⁴² Vgl. Weinert (2004), S. 242; Andresen, M./Helmut Schmidt Universität Hamburg: Personalmanagement-Motivation, S. 35, URL < www.hsu-hh.de/download-1.4.1.php?brick_id=0YwOm9ILV4kkEYfy >, verfügbar am 07.02.2009.

¹⁴³ Vgl. TU Wien – Institut für Softwaretechnik und interaktive Systeme: Projektmanagement – People Management, 2004, S. 6 f, URL <http://www.ifs.tuwien.ac.at/~andi/teaching/pm_2006/PM_people_4.pdf>, verfügbar am 10.02.2009.

¹⁴⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 242.

3 Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation

Aufbauend auf die theoretische Basis werden in diesem Kapitel nun die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation – mit Schwerpunkt auf die immateriellen Faktoren – betrachtet. Diese haben grundsätzlich für alle Unternehmen Gültigkeit, jedoch ergeben sich natürlich je nach Unternehmenstyp, -größe oder -struktur unterschiedliche Aspekte und Ausprägungen. Der Zielsetzung dieser Arbeit folgend werden die einzelnen Punkte insbesondere in Bezug auf spezielle Voraussetzungen, Einflussfaktoren und Potentiale in kleinen mittelständischen Unternehmen beleuchtet und ergänzt, soweit sich in diesem Zusammenhang Besonderheiten erkennen lassen. Vor allem die vielen qualitativen Aspekte werden dabei häufig in Form einer vergleichenden Betrachtung zu Großunternehmen beschrieben.

Wichtig ist bei der Bearbeitung dieses Themas das Verständnis, dass die einzelnen Punkte nie isoliert voneinander betrachtet werden können. Sie stehen in einem komplexen Wechselspiel zueinander, sodass die Bearbeitung und Beschreibung eines einzelnen Punktes immer eine gewisse Vereinfachung darstellt. Man darf auch nicht vergessen, dass hier der Mensch, respektive der Mitarbeiter, im Mittelpunkt steht, welcher neben dem hier behandelten Thema Motivation im Verhalten einige Besonderheiten zeigt.

Hierzu sind zu nennen¹⁴⁵:

- Aktivität (nicht passiv, eigener Wille und eigene Ziele, initiativ)
- Individualität (jeder Mitarbeiter unterscheidet sich vom Anderen in vielerlei Hinsicht)
- Probabilität (das Verhalten ist nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhersagbar)
- Beeinflussbarkeit (durch psychologische und physische Einflüsse)
- Zugehörigkeit (Mitarbeiter sind einer bestimmten sozialen Gruppe zugehörig, sie passen sich aber z. B. dem intellektuellen Level einer Gruppe an)

Daraus folgend finden in den nachfolgenden Abschnitten Worte wie *tendenziell*, *vielleicht* und *wahrscheinlich* relativ häufige Verwendung.

Der erste Abschnitt befasst sich mit den Rahmenbedingungen, die man als Fundament für die nachfolgenden Punkte betrachten könnte. Der zweite Abschnitt zum Thema Mitarbeiterführung steht nach Meinung des Verfassers im Zentrum der ganzen Thematik und nimmt daher den größten Raum ein. Die Mitarbeiterentwicklung und -förderung ist ebenfalls ein wichtiger Punkt und wird daher im dritten Abschnitt anhand von einigen ausgewählten Punkten behandelt. Nachdem sich die ersten drei Abschnitte allesamt mit den immateriellen Instrumenten bzw. Rahmenbedingungen befasst haben, folgen im vierten Abschnitt noch die materiellen bzw. monetären Instrumente. Sie werden, wie bereits weiter oben angemerkt, in dieser Arbeit aufgrund der erfolgten Schwerpunktsetzung nicht in den Mittelpunkt gestellt. Dies soll aber die grundsätzliche Bedeutung dieser Aspekte in keiner Weise schmälern.

¹⁴⁵ Vgl. Olfert (2006), S. 30.

Die Zuordnung einzelner Punkte zu den angeführten Abschnitten ist dabei aber nicht immer als hundertprozentig eindeutig anzusehen, sondern eine gewählte Einteilung in dieser Arbeit. In der Literatur finden sich hier zum Teil recht unterschiedliche Ansätze. In dieser Arbeit wird auch in keinster Weise ein Anspruch auf Vollständigkeit der angeführten Punkte gestellt. Sie stellen eine Auswahl und teilweise auch eine Zusammenfassung von mehreren Einzelaspekten dar, die man sicherlich noch genauer und detaillierter untergliedern könnte.

3.1 Rahmenbedingungen der Organisation

Unter diesem Begriff sollen Punkte behandelt werden, bei denen es um eine geeignete Basis bzw. um allg. motivierende Rahmenbedingungen seitens der Organisation geht (strukturell) und nicht um interaktionelle Punkte (Qualität der Führungskraft und der direkte Kontakt mit dem Mitarbeiter). Hierzu muss aber gleich ergänzt werden, dass die Grenzen nicht immer klar zu ziehen sind und die Einteilung so verstanden werden soll, dass es um Aspekte geht, die der Mitarbeiter aus seiner Sicht als „Zustand“ erfährt, den er nicht bzw. nicht so einfach und schnell beeinflussen oder ändern kann.

Unter dem Begriff Organisation versteht man alle Faktoren und Teilaspekte in ihrer Gesamtheit, welche ein Unternehmen, eine (öffentliche) Verwaltung, einen Verband oder eine sonstige betriebliche Einrichtung ausmachen. Die Organisation gibt dem Ganzen also ein Gesicht, denn mit ihr sind die Strukturen und formalen Abläufe festgelegt¹⁴⁶. Beginnend mit den Aspekten Unternehmensorganisation, Qualität und Erfolg, über die Arbeitsbedingungen bis hin zu Unternehmensimage und -kultur bzw. Betriebsklima werden nachfolgend einige Teilaspekte der Rahmenbedingungen erläutert.

3.1.1 Unternehmensorganisation

Das Thema Unternehmensorganisation bzw. -struktur ist bewusst an den Beginn dieses Kapitels gesetzt, denn schließlich bildet sie die grundlegende Basis, auf der alle Teilbereiche, Funktionen und Abläufe aufbauen müssen.

In unserer Gesellschaft haben sich im Zuge technologischer, politischer und sozialer Veränderungen Organisationen herausgebildet, welche Bedürfnisse in gesellschaftlicher, sozialer und individueller Hinsicht befriedigen und daraus ihre Existenzberechtigung ableiten. Diese Veränderungen setzen sich aber laufend fort, denn auch die Gesellschaft entwickelt sich weiter¹⁴⁷. Sie haben Einfluss auf die Struktur des Unternehmens und auf die Organisation der Personalarbeit durch ihre Auswirkung auf die Systemgestaltung des Personalmanagements.

Ein Trend ist zum Beispiel, dass die zentrale Personalabteilung im Gegensatz zu früher nur mehr wenige Massenaktivitäten erledigt (oder gleich ausgegliedert wird), die strategische Personalarbeit von der Geschäftsbereichsleitung übernommen wird und auch Linienmanager kleiner Einheiten Personalarbeit wahrnehmen. Vorteile dieses Trends sind in der flacheren Personalmanagementhierarchie und in kürzeren Entscheidungswegen zu erkennen, wobei

¹⁴⁶ Vgl. Albs (2005), S. 41.

¹⁴⁷ Vgl. Staehle (1999), S. 414 f.

derlei Veränderungen (Personalarbeit zentral oder dezentral) wohl für kleinere Unternehmen weniger relevant sind, da die Personalarbeit dort ohnehin eher dezentral verteilt ist und ansonsten meist nur ein Personalverantwortlicher in der obersten Leitung vorhanden ist¹⁴⁸.

Dieses Beispiel soll aber verdeutlichen, dass die Unternehmensorganisation und die damit verbundenen Aspekte – auch bezeichnet als strukturelle Personalführung - unmittelbaren Einfluss haben auf die Mitarbeiter und daher eine sehr bedeutende Rahmenbedingung beim Thema Mitarbeitermotivation darstellen.

Nachfolgend seien noch ein paar Aspekte aus einer Vielzahl von Möglichkeiten angeführt.

Ein häufig genanntes Kriterium ist die Gestaltung des Organigramms. In erster Linie ist damit gemeint, ob das Unternehmen eine eher flache Struktur und dadurch kürzere und schnellere Entscheidungswege hat oder viele hierarchische Ebenen mit komplizierten und nicht nachvollziehbaren Entscheidungen, die auf Mitarbeiter eine negative Wirkung haben können.

Je mehr vertikale Hierarchieebenen in einer Organisation vorhanden sind, desto mehr werden Informationen auch gefiltert, d. h. Informationen werden manipuliert, um negative Inhalte zu verschleiern. Eine Rolle spielen hier Karriereerwartungen und Statusunterschiede sowie persönliche Interessen¹⁴⁹. Je flacher die Organisationsstruktur ausgebildet ist, desto eher kommt die Wahrheit durch und der Mitarbeiter hat eher das Gefühl, dass er und seine Meinung und Argumente auch etwas wert sind. Flache Hierarchien können daher tendenziell als ein spezifischer Vorteil von kleinen mittelständischen Unternehmen bezeichnet werden.

Ein weiterer Aspekt ist, dass viele Organisationen ihre historisch-politisch gewachsenen Strukturen und Eigenheiten haben. Diese sind vielleicht aktuell nicht mehr optimal, trotzdem wird es oftmals nicht einfach sein, Änderungen umzusetzen¹⁵⁰. Dies gilt vermutlich verstärkt für kleine mittelständische Unternehmen, wo häufig eine gewachsene bzw. vom Unternehmer und Eigner selbst geschaffene Struktur vorhanden ist. Mit wachsender Mitarbeiterzahl kann z. B. der Unternehmer dann nicht mehr jeden Einzelnen persönlich kennen und führen – eine Organisationsänderung ist erforderlich¹⁵¹. Bleibt sie aus, ist eine nicht optimale Basis für die Motivation der Mitarbeiter die Folge.

Von der Organisationsstruktur und Organisationskultur hängt wie schon angesprochen die Effizienz der Kommunikation (von unten nach oben und umgekehrt) ab¹⁵². Eine offene Kommunikation wiederum ist eine wichtige Voraussetzung für das sog. organisationale Vertrauen. Damit ist gemeint, dass der Mitarbeiter Vertrauen in seinen Arbeitgeber im Sinne der Organisation hat, was gut nachvollziehbar ebenfalls eine wesentliche Basis für eine motivierte Leistungserbringung darstellt.

In Bezug auf kleine mittelständische Unternehmen wurden zum Thema Unternehmensorganisation bereits in Kap. 2.1.3 einige spezifische Punkte angeführt. Neben positiven Aspekten – z. B. durch flache Hierarchien und schnelle Informations- und Entscheidungswege – sind im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation auch etliche eher negative Merkmale festzustellen,

¹⁴⁸ Vgl. Scholz (2000), S. 191 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Weinert (2004), S. 683.

¹⁵⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 414.

¹⁵¹ Vgl. Wegmann (2006), S. 309.

¹⁵² Vgl. Weinert (2004), S. 681 f.

z. B. fehlende Managementstrukturen und mangelnde Anwendung entsprechender Methoden oder die schon angesprochene Dominanz des Unternehmers bei Abläufen und Entscheidungen. Daraus folgend ist anzunehmen, dass in Bezug auf die Unternehmensorganisation nicht genutztes Potential vorhanden ist.

3.1.2 Qualität und Erfolg

Die in der einschlägigen Literatur häufig behandelten Themen Qualitätssicherung und -verbesserung werden mit Motivation in folgender Weise in Zusammenhang gebracht:

„Motivierte Mitarbeiter erzeugen Qualität.“

Dieser Ausspruch hat sicherlich seine Berechtigung und wurde auch vielfach untersucht. An dieser Stelle soll aber einmal ein umgekehrter Ansatz formuliert werden:

„Ein Unternehmen, welches großen Wert auf Qualität legt, entsprechende Produkte produziert und dies intern und extern entsprechend kommuniziert, kann damit auch seine Mitarbeiter motivieren.“ Die allermeisten Mitarbeiter werden sich mit einem qualitativ hochwertigen Produkt viel mehr identifizieren – und damit auch mit dem Unternehmen. Sie sind stolz, ihren Beitrag dazu geleistet zu haben und sind in ihrer Arbeit mit diesem Produkt entsprechend motiviert.

Sinngemäß dasselbe gilt für den Erfolg eines Unternehmens. Einerseits sind motivierte Mitarbeiter sehr förderlich für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens, aber andererseits werden auch die weithin bekannten Sprüche, „Nichts ist so attraktiv wie Erfolg!“ bzw. „Erfolg motiviert!“, geklopft. Es liegt am Unternehmen, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie gemeinsam mit dem Unternehmen Erfolg haben, also entsprechenden Anteil daran haben.

Diese kurzen Henne-Ei Überlegungen anhand der an dieser Stelle als Rahmenbedingungen (und nicht als Folgen) bezeichneten Faktoren Qualität und Erfolg sind bewusst etwas isoliert an den Beginn der Ausführungen zu Motivationsinstrumenten gesetzt, denn bei vielen nachfolgend besprochenen Punkten können analoge Überlegungen angestellt werden. Dies soll nur noch einmal darauf hinweisen, dass es sich beim Thema Mitarbeitermotivation in den wenigsten Fällen um eine einfache Abfolge einer Aktion (seitens des Unternehmens/der Führungskraft) und einer Reaktion (Mitarbeiter wird motiviert/demotiviert) handelt, sondern um ein komplexes Wechselspiel zwischen mehreren beteiligten Faktoren und Einflüssen.

Im Zusammenhang mit dieser Überlegung sei auch auf den Erwartungs-Valenz-Ansatz von Porter/Lawler (Kap. 2.3.3.1b) verwiesen, wo in Form der Rückkoppelung die Wechselwirkung (Ursache/Konsequenz) zwischen Zufriedenheit und Leistung dargestellt wird.

3.1.3 Arbeitsbedingungen

Einen Teil der Rahmenbedingungen der Organisation (des Unternehmens) bilden die Arbeitsbedingungen, welche die Mitarbeiter in ihrem Unternehmen zur Erbringung ihrer Leistung vorfinden. Dazu werden nachfolgend nun einige Aspekte behandelt.

Der Einfluss der Arbeitsbedingungen wurde vor allem zu Beginn der Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet der Arbeitszufriedenheit als ihre Hauptursache angesehen. Vor allem die

äußeren Arbeitsbedingungen wie Gestaltung des Arbeitsplatzes, ausreichende Hilfsmittel und adäquate Anordnung, Lärm, Temperatur, Beleuchtung und Arbeitszeit wurden hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die Belastung der Arbeitnehmer untersucht, um Überbelastung und negative Stresssymptome zu vermeiden¹⁵³. Diese Faktoren der Arbeitsbedingungen gehören zu den sog. Hygienefaktoren nach der 2-Faktoren-Theorie von F. Herzberg, welche durch ihr Vorhandensein aber nur Unzufriedenheit vermeiden können und noch keine zusätzliche Motivation oder Leistungssteigerung bewirken. In dieser Arbeit wird auch noch der Faktor Arbeitsinhalt unter dem Titel Arbeitsbedingungen zusammengefasst, welcher nach Herzberg einen zentralen Motivator darstellt. In Summe geht es in diesem Kapitel darum, welche unmittelbaren Arbeitsbedingungen bzw. welches Arbeitsumfeld der Mitarbeiter vorfinden sollte, um Unzufriedenheit bzw. Leistungshemmnisse zu vermeiden und motivierende Bedingungen zu schaffen.

3.1.3.1 Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmittel

Über die „richtige“ Arbeitsplatzgestaltung haben sich schon seit Jahrzehnten viele Fachleute, Forscher, Psychologen, Ärzte, usw. umfangreiche Gedanken gemacht. Entsprechend viele Studien, Vorgaben und Empfehlungen finden sich in der einschlägigen Literatur und in diversen Ratgebern. Angefangen von der Definition des Begriffs Arbeitsplatz¹⁵⁴ sind Standards, die vor allem die Gesundheit und die Grundbedürfnisse des Arbeitnehmers schützen und sichern sollen (Bewegungsapparat, Augen, Hygiene etc.), geregelt und vorgeschrieben. Als Beispiele sind unter Bezugnahme auf Büroarbeitsplätze die Dimensionierung und Einstellung von Bürotisch und Stuhl, die richtige Anordnung der EDV-Geräte, die Lichtverhältnisse, die Luftfeuchtigkeit, der Lärmpegel, die Anzahl und Größe von Toiletten, Teeküchen und Sozialräumlichkeiten pro Mitarbeiter zu nennen. Der Arbeitgeber hat diese Vorgaben zu erfüllen, diese werden auch regelmäßig überprüft. Es ist einleuchtend, dass damit keine Motivation erzielt werden kann, da diese Dinge als Selbstverständlichkeit angesehen werden und diesbezügliche Mängel höchstens größte Unzufriedenheit erzeugen und Hemmnisse für eine „normale“ Leistungserbringung darstellen¹⁵⁵.

Über diese sog. Mindeststandards hinausgehend gibt es aber einige einfache Möglichkeiten, welche zum Teil auch gar nichts kosten. Wiederum unter Bezugnahme auf Büroarbeitsplätze seien nachfolgend Beispiele angeführt.

Mitarbeiter möchten die Umgebung, in der sie arbeiten, zu einem möglichst großen Teil selbst nach ihren Bedürfnissen gestalten. Daher kann ein positiver Effekt erzielt werden, wenn sich Mitarbeiter z. B. die Anordnung der Komponenten ihres Arbeitsplatzes, die Gestaltung der Möbel und deren Farbe aus einer Anzahl von Möglichkeiten aussuchen dürfen. Auch die Möglichkeit der Platzierung von Lieblingpflanzen oder diversen kleinen persönlichen Gegenständen erzeugt eine individuelle Wohlfühlatmosphäre. Relativ geringe Kosten verursacht auch eine Feng Shui Beratung¹⁵⁶ oder die Messung von Elektromog oder Strah-

¹⁵³ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 212.

¹⁵⁴ Nach DIN 33 400 versteht man darunter den räumlichen Ort im Arbeitssystem, in dem die Arbeitsaufgabe verrichtet wird.

¹⁵⁵ Vgl. Albs (2005), S. 75 f.

¹⁵⁶ Vgl. Scholz (2000), S. 681.

lungsbelastung am Arbeitsplatz, wo mit kleinen Änderungen oft bereits eine deutliche Wirkung für das Wohlbefinden des Mitarbeiters erzielt werden kann. Die bewusste Schaffung von Kommunikationsinseln kann Kommunikation fördern und Stimmung und sozialen Zusammenhalt verbessern. Die Gestaltung, Einrichtung und Sauberkeit der Sozialräume verrät einiges über den Stellenwert der Mitarbeiter im Unternehmen, damit kann eine positive Botschaft transportiert werden.

Aber auch der Arbeitsplatz im weiteren Sinn, also das Arbeitsumfeld, hat einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss, denn die Mitarbeiter nehmen ihre Umwelt – wenn auch oft unbewusst – wahr. Zum Beispiel durch eine saubere, gepflegte und ansprechende Gestaltung des Außenbereichs wird den Mitarbeitern vermittelt, worauf die Führung Wert legt. Die Mitarbeiter orientieren sich bewusst oder unbewusst daran, wodurch eine Grundeinstellung gefördert wird. Schließlich halten sie sich täglich 8 Stunden oder länger in dem Bereich auf.

Die Arbeitsmittel zur Leistungserstellung sind ebenfalls ein wichtiger Faktor. Fehlende Ressourcen, alte, defekte oder unzureichende Werkzeuge erzeugen oftmals Ärger, Frustration und Lustlosigkeit. Eine viel zu langsame oder nicht stabil laufende Software kann zum bestimmenden Thema eines ganzen Arbeitstages werden. Gute und ausreichende Arbeitsmittel haben eine große betriebswirtschaftliche Bedeutung und sollten daher nach Möglichkeit immer vorhanden sein.

Insgesamt wird der motivierende Effekt von Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsmittel als begrenzt angesehen. Die Mitarbeiter erwarten sich einen entsprechenden Standard, gewöhnen sich relativ schnell an Verbesserungen und empfinden sie dann als Selbstverständlichkeit. Im Sinne der 2-Faktoren-Theorie von Herzberg sollten diese Hygienefaktoren in jedem Unternehmen aber auf jeden Fall in zufriedenstellendem Maße erfüllt sein, um Unzufriedenheit zu vermeiden und weitere Motivation durch andere Faktoren zu ermöglichen¹⁵⁷.

3.1.3.2 Arbeitszeit

Die Arbeitszeit „umfasst denjenigen Zeitraum, den der Arbeitnehmer einem Unternehmen vertraglich und gegen Entgelt zur Verfügung stellt“¹⁵⁸. Die richtige Gestaltung stellt einen erfolgskritischen Faktor im Unternehmen dar, wobei aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Kosten und die bedarfsgerechte Lage und Verteilung der Arbeitszeit im Vordergrund stehen. Vor allem Umfang, Lage und Verteilung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit verursachen oft Interessenskonflikte bei den Mitarbeitern, denn die betrieblichen Notwendigkeiten müssen mit privaten Notwendigkeiten und Freizeitinteressen unter einen Hut gebracht werden. Daneben gilt es für den Arbeitgeber auch noch Punkte wie rechtliche Rahmenbedingungen und Biorhythmus zu berücksichtigen¹⁵⁹.

Durch eine angemessene Berücksichtigung aller Faktoren sollte eine ausgewogene Arbeitszeitregelung erreicht werden. Dabei haben Untersuchungen gezeigt, dass mit flexiblen Arbeitszeitmodellen diese Balance besser erreicht werden kann und damit durchschnittlich höhere Zufriedenheit und Produktivität erzielt wird. Hierunter fallen Modelle zu Gleitzeit, Teil-

¹⁵⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 422 ff; Albs (2005), S. 76 ff.

¹⁵⁸ Hentze/Graf (2005), S. 310.

¹⁵⁹ Vgl. Bröckermann (2007), S. 199 ff, Rosenstiel (2003), S. 213; Scholz (2000), S. 679.

zeit, Jahresarbeitszeit, Lebensarbeitszeit, Job Sharing, Sabbaticals oder Altersteilzeit. Auch individualisierte Regelungen bezüglich Pausendauer und -terminierung (so weit möglich zumindest gruppenspezifisch) haben tendenziell einen positiven Einfluss¹⁶⁰.

Alle diese Möglichkeiten werden in den letzten Jahren mehr und mehr in den Unternehmen eingesetzt und tragen damit einer gesellschaftlichen Veränderung in Richtung mehr Flexibilität, Individualität und Autonomie Rechnung. Nachdem kleine mittelständische Unternehmen zuerst noch eher bei starren Arbeitszeitmodellen blieben, werden in der letzten Dekade auch hier zunehmend flexible Modelle eingeführt, um die sich dadurch ergebenden Chancen und Potentiale zu nutzen¹⁶¹.

Flexible Arbeitszeitregelungen ermöglichen Eigenverantwortung und Zeitautonomie. Selber in einem bestimmten Rahmen zu entscheiden und einzuteilen und den Vorgesetzten nicht fragen zu müssen, ist für die meisten Mitarbeiter motivierend. Berufliche und private Belange sind einfach besser unter einen Hut zu bringen, Teilzeit bzw. Altersteilzeit ermöglicht für manche Mitarbeiter in bestimmten Lebensphasen überhaupt im Berufsleben bleiben zu können.

Für die Mitarbeiter zufriedenstellende Regelungen zu Arbeitszeitfragen können also Gründe für Unzufriedenheit abbauen, welche tendenziell Einfluss haben auf Fluktuation, Fehlzeiten und emotionsloses Arbeiten. Sie schaffen damit die Grundlage für eine bessere Leistungserbringung und Motivation. Für den Mitarbeiter günstige Regelungen erhöhen seine Bindung an das Unternehmen und auch das Unternehmensimage am Arbeitsmarkt kann durch mitarbeiterorientierte Regelungen gefördert werden. Nicht zuletzt profitiert auch das Unternehmen durch erhöhte Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten der Arbeitszeiten an wechselnde betriebliche Erfordernisse (z. B. kurzfristige Zusatzaufträge) und Auslastungsoptimierung. Ein Patentrezept für alle Unternehmen gibt es aber nicht, da etliche (unternehmensspezifische) Faktoren mit einbezogen werden müssen (siehe weiter oben)¹⁶².

Wie bereits unter Gliederungspunkt 3.1.2 angemerkt wurde, ist aber auch die Arbeitszeit unter die Hygienefaktoren einzuordnen. Zeitgemäße und mitarbeiterorientierte Regelungen vermeiden also in erster Linie nur Unzufriedenheit und sorgen entsprechend der Theorie von Herzberg langfristig nicht für zusätzliche Motivation und Leistungssteigerung.

3.1.3.3 Arbeitsinhalt

Der Arbeitsinhalt gehört unbestritten zu den wichtigsten Einflussfaktoren für Zufriedenheit und Motivation. Aus der Tätigkeit selbst kann der Mitarbeiter eine intrinsische Erfüllung seiner Bedürfnisse nach Leistung, Erfolg und Selbstverwirklichung erreichen. Als zentrale Punkte sind dabei ein großer, aber nicht überfordernder Aufgabenumfang und Handlungsspielraum zu nennen, wo der Mitarbeiter das Gefühl hat, eigene und positiv bewertete Persönlichkeitsmerkmale aktivieren zu können¹⁶³. Mihaly Csikszentmihalyi beschreibt in seinem Buch „Flow am Arbeitsplatz“ ein völliges Aufgehen in seiner Tätigkeit mit einem tiefen Glücksgefühl als „Flow-Erlebnis“, welches bei optimaler Übereinstimmung von Wünschen

¹⁶⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 830, Albs (2005), S. 159 f.

¹⁶¹ Vgl. Sattes et al. (1997), S. 107.

¹⁶² Vgl. Albs (2005), S. 159 ff.

¹⁶³ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 212.

und Bedürfnissen des Mitarbeiters mit den Inhalten und Herausforderungen der Arbeitsaufgabe erreicht werden kann. Daraus folgt ein großer Motivationsschub mit entsprechender Leistungssteigerung. Entsprechend groß kann aber auch der Leistungsabfall bei Über- oder Unterforderung des Mitarbeiters sein¹⁶⁴. Daraus folgen als wichtige Punkte für die Führungskräfte, dass sie die Mitarbeiter diesbezüglich richtig einschätzen und ihnen entsprechende Aufgaben anvertrauen bzw. für die nötige Qualifizierung sorgen.

Mit dem Arbeitsinhalt eng zusammenhängend ist der Spezialisierungsgrad eines Mitarbeiters. Bei hohem Spezialisierungsgrad ist zwar die Leistung höher, die Zufriedenheit aufgrund monotoner Arbeiten und Routine aber geringer. Bei geringer Spezialisierung sieht das tendenzielle Bild genau gegenteilig aus. Ein Mix aus Spezialisierung/Routine und kreativer Vielseitigkeit ist laut Erfahrung aus der Praxis förderlich für die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter¹⁶⁵.

Motivierende Arbeitsinhalte können hier z. B. durch Delegation incl. entsprechender Zielvereinbarung, Selbstständigkeit und Eigenverantwortung geschaffen werden (siehe dazu weiterführend Kap. 3.3).

Im Zusammenhang mit einem motivierenden Arbeitsinhalt sind auf jeden Fall die Begriffe Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotation zu nennen.

Als Job Enlargement wird die Erweiterung der Aufgaben mit qualitativ gleichwertigen Tätigkeiten bezeichnet (horizontal). Die Spezialisierung bleibt hier zwar eher bestehen, aufgrund mehrerer Tätigkeiten ergibt sich trotzdem eine Vergrößerung des Arbeitsinhalts und Abwechslung.

Als Job Enrichment wird die Tätigkeitsbereicherung durch Hinzunahme qualitativ höherwertiger Arbeitselemente bezeichnet (vertikal). Das bedeutet die Anreicherung mit neuen und anderen Tätigkeiten, meist durch zusätzliche Aufgaben in der Prozesskette. Dadurch erfolgt eine gewisse De-Spezialisierung und deutliche Vergrößerung des Arbeitsinhalts. Der Mitarbeiter fühlt sich dadurch wertvoller und spürt das ihm entgegengebrachte Vertrauen.

Als Job Rotation wird der planmäßige Wechsel der Arbeitsaufgabe oder des Arbeitsplatzes – typischerweise im Rahmen von Entwicklungsprogrammen für ausgewählte und besonders geförderte Mitarbeiter – bezeichnet. Aufgrund des hohen Aufwands und der begrenzten und knappen Mitarbeiteranzahl wird Job Rotation in kleineren Betrieben eher nicht angewendet, sehr wohl aber in größeren Unternehmen¹⁶⁶.

Nicht zuletzt ist auch das Thema Gruppen- bzw. Teamarbeit für den Arbeitsinhalt relevant, da sich neben dem wichtigen Pluspunkt der Befriedigung der sozialen Bedürfnisse (z. B. durch bessere soziale Kontakte und Kommunikation, Wir-Gefühl) noch weitere Unterschiede zu einer mehr repetitiven Spezialistentätigkeit ergeben. Innerhalb des übertragenen Aufgabenumfangs besteht für die Gruppe eine gewisse Autonomie hinsichtlich der Zielerreichung, die Gruppe kann bzw. muss sich selbst organisieren. Dadurch ergeben sich größere Frei-

¹⁶⁴ Vgl. Csikszentmihalyi (2004), S. 56 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Albs (2005), S. 57.

¹⁶⁶ Vgl. Olfert (2006), S. 181 ff; Bröckermann/Müller-Vorbrüggen (2006), S. 389 ff.

räume und Verantwortlichkeiten, was zur Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstverwirklichung beiträgt. Der der Gruppe übertragene Aufgabenumfang umfasst auch meist ein sowohl horizontal als auch vertikal breiteres Spektrum. Insgesamt ergeben sich dadurch ein Abbau von Monotonie und eine Steigerung der Leistungsmotivation durch Bereicherung der Arbeitsinhalte. Daneben ergeben sich noch weitere positive Effekte wie z. B. Flexibilisierung der Mitarbeiter und Weiterbildung. Dabei muss allerdings auch beachtet werden, dass die Gruppen nicht zu groß sein dürfen (Effizienzverlust), nicht jede Problemart für Gruppenarbeit geeignet ist und die Gruppe geeignet zusammengesetzt sein muss¹⁶⁷.

In Bezug auf kleine mittelständische Unternehmen ist aufgrund dessen, dass wenige Mitarbeiter meist einen breiteren Aufgabenbereich (horizontal und vertikal) abdecken müssen (Universalisten), tendenziell anzunehmen, dass ein motivierender Arbeitsinhalt vorhanden ist. Die Vielseitigkeit der Arbeit wird auch von vielen Mitarbeitern kleinerer Unternehmen als Vorteil gegenüber der Beschäftigung in Großunternehmen empfunden. Auch die guten sozialen Kontakte und die Zusammenarbeit mit weniger Arbeitsteilung und Grenzen zwischen Abteilungen werden positiv gesehen, was vielleicht ein wenig mit der oben beschriebenen Gruppenarbeit verglichen werden kann.

Probleme können sich ev. dadurch ergeben, dass sich die Mitarbeiter durch Arbeitsinhalte, welche nicht im Bereich ihrer eigentlichen Ausbildung sind, überfordert fühlen. Dieser Gefahr kann aber durch entsprechend überlegten Personaleinsatz sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (siehe dazu weiterführend Kap. 3.3) entgegengewirkt werden.

Bei wachsenden Unternehmen sollte allerdings ab einer sog. kritischen Unternehmensgröße – diese ist erreicht, wenn der Unternehmer nicht mehr jeden Arbeitsplatz im Detail kennen und beurteilen kann – die Arbeitsteilung deutlich verstärkt werden. Damit werden auch neue Regeln und Standards erforderlich, die aber in die Selbstständigkeit der Mitarbeiter eingreifen. Hier liegt es dann an der Führungskraft, die Standards transparent zu gestalten und den Mitarbeitern in diesem Rahmen ein größtmögliches Maß an Handlungsspielraum zu bewahren¹⁶⁸.

3.1.4 Image des Unternehmens

Das Unternehmensimage entspricht nach Scholz der Wahrnehmung der Unternehmenskultur, -politik und -identität durch Externe, beschreibt also die Charakteristika des Unternehmens in den Augen der Öffentlichkeit (Kunden, Lieferanten, (potentielle) Mitarbeiter)¹⁶⁹. Diese Faktoren stehen in Wechselwirkung zueinander und werden zusätzlich noch durch die Unternehmensumwelt beeinflusst. Die nachfolgende Darstellung stellt die Vielzahl an Einflussfaktoren, welche in Summe ein bestimmtes Image ergeben, anschaulich dar.

¹⁶⁷ Vgl. Staehle (1999), S. 284 ff; Olfert (2006), S. 184 f.

¹⁶⁸ Vgl. Albs (2005), S. 56.

¹⁶⁹ Vgl. Scholz (2000), S. 424.

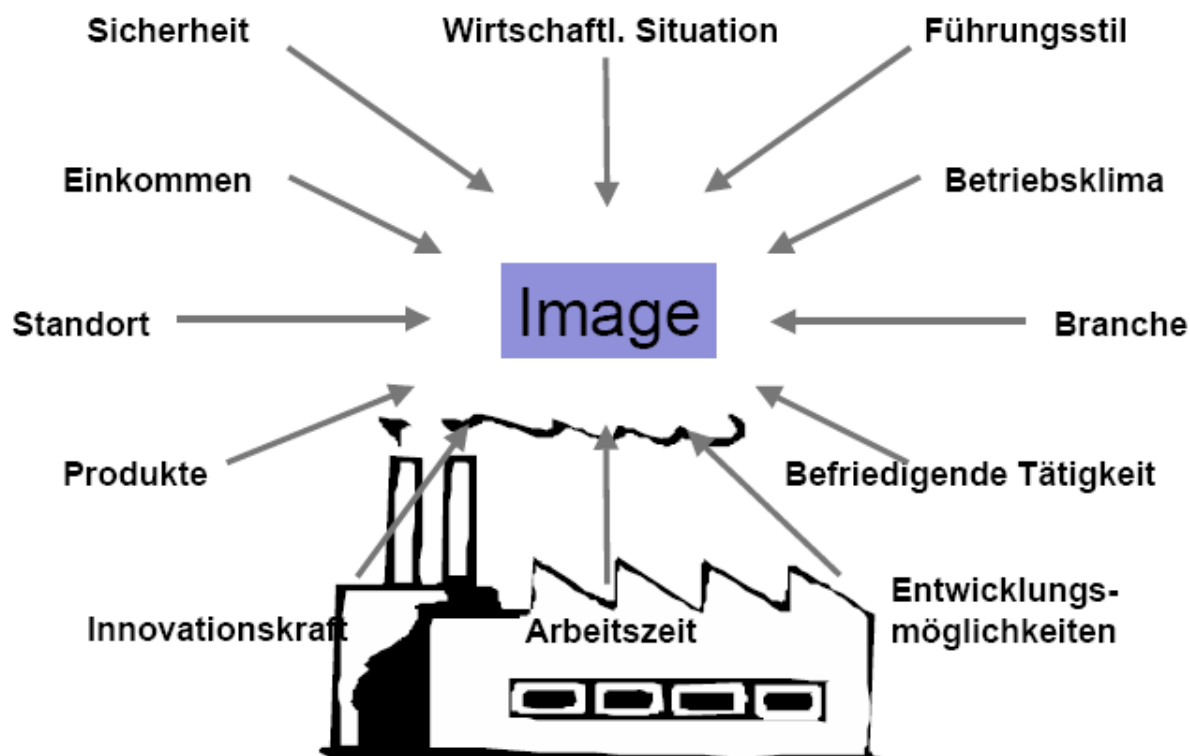


Abb. 9: Einflussfaktoren auf das Unternehmensimage¹⁷⁰

Die Sicht von Mitarbeitern bzw. Außenstehenden auf das Unternehmen als Ganzes ist nicht nur in dem Sinne interessant, ob das Image befriedigend ist oder nicht. Dieser Faktor hat auch Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, indem sich die Mitarbeiter bei einem positiven Image viel besser mit dem Unternehmen identifizieren und stolz sind, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Die größere Auswirkung ergibt sich allerdings wohl vor allem in negativer Hinsicht, indem Mängel auf diesem Gebiet Unzufriedenheit erzeugen¹⁷¹. Die Mitarbeiter werden sowohl im Berufsleben als auch im Privatbereich damit konfrontiert, wenn sie zum Beispiel auf in der Öffentlichkeit bekannte „Missstände“ angesprochen werden. Die Folge ist oft eine innere (oder sogar offen geäußerte) Distanzierung vom eigenen Unternehmen, im Extremfall schämen sich Mitarbeiter für ihr Unternehmen.

Für das Unternehmen ist sein Image daher von durchaus wesentlicher Bedeutung. Potentielle Mitarbeiter bewerben sich oftmals auf der Basis von sehr wenigen Informationen über das Unternehmen, eben aufgrund des nach außen wirkenden Images. Sie bewerten das Unternehmen auf Basis dieser Informationen dahingehend, ob sie dort die Befriedigung ihrer Wünsche und Bedürfnisse erwarten können. Damit hat das Image Einfluss auf den zukünftig im Unternehmen beschäftigten Mitarbeitertyp und so in weiterer Folge auf die zukünftige Entwicklung von Unternehmenskultur, sozialem Gefüge und Erfolg. Mittels Durchführung von Imagestudien kann ein Unternehmen seine Außenwirkung ermitteln, aufgrund der Ergebnisse seine Schlüsse ziehen und bei Bedarf Maßnahmen (interne Änderungen, Imagemarketing) einleiten¹⁷².

¹⁷⁰ Springer, J./RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, S. 2-23, URL<<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009.

¹⁷¹ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 212.

¹⁷² Vgl. Scholz (2000), S. 446 ff.

Für kleine mittelständische Unternehmen hat das Unternehmensimage tendenziell sogar noch mehr Bedeutung als für große Unternehmen. Wie bereits in den Kap. 2.1.3 und 2.1.6 angeführt, haben diese Unternehmen oft einen stark regionalen Bezug (auch im Hinblick auf ihre (potentiellen) Mitarbeiter), sind auf Nischenmärkten beheimatet und haben einen überschaubaren Kunden- und Lieferantenzirkel. Ein negatives Image wird vermutlich daraus folgend schneller spürbare Auswirkungen auf den weiteren wirtschaftlichen Erfolg haben.

Die für das Image aus Sicht der (potentiellen) Mitarbeiter besonders relevanten Faktoren – Unternehmenskultur und Betriebsklima – werden nachfolgend noch genauer behandelt.

3.1.5 Unternehmenskultur/Betriebsklima

Seit Anfang der 80er Jahre gewann die Erkenntnis – u. a. durch Untersuchungen¹⁷³ – zunehmend an Bedeutung, dass nicht nur die harten Faktoren (Strategie, Struktur, System, Technologie), sondern ganz wesentlich die sog. weichen Faktoren (z. B. soziale Qualifikation der Manager, Führungsstil, Betriebsklima) erfolgsbestimmend für ein Unternehmen sind. Diese weichen Faktoren prägen die Identität einer Unternehmung und werden für die Mitarbeiter handlungsleitend. Der dafür verwendete Begriff Unternehmenskultur wird als „Summe der von den Mitarbeitern einer(s) Unternehmung(stells) gemeinsam getragenen Wertvorstellungen, Normen und Verhaltensmustern“¹⁷⁴ definiert. Sie drückt sich äußerlich z. B. durch Umgangsformen der Vorgesetzten (Führungsstil) und der Mitarbeiter untereinander, durch Arbeitsbedingungen, Organisationsentwicklung, in Gebräuchen, symbolischem Management (Rituale, Symbole, Design usw.), Bekleidungsgebräuchen, Sprachregelungen, aber durchaus auch in der Gebäudearchitektur aus¹⁷⁵.

Die Unternehmenskultur ist also wesentlich mehr als bloß das Erscheinungsbild nach innen und außen, wie dies im Corporate-Identity-Konzept¹⁷⁶ zum Ausdruck kommt, sondern sie rückt ins Zentrum strategischer Überlegungen zur Unternehmenskonzeption¹⁷⁷. Damit ist klar, dass der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Unternehmenskultur die oberste Leitung sein muss. Der rein formelle Ausdruck dafür ist die Formulierung und Veröffentlichung eines sog. Unternehmensleitbildes. Entscheidend ist in weiterer Folge, dass dieses Wertesystem allen Mitarbeitern bekannt ist, gemeinsam getragen wird und kein Blatt Papier bleibt¹⁷⁸. Ganz wesentlichen Einfluss auf die Ausprägung, Weiterentwicklung und Pflege der Unternehmenskultur haben die Führungskräfte durch ihr Vorleben.

In kleinen mittelständischen Unternehmen ist es vor allem der Unternehmer selbst, der durch seine Art und seine Wertvorstellungen bestimmt, was im Unternehmen wichtig ist und wie die Dinge ablaufen und gehandhabt werden¹⁷⁹.

¹⁷³ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 420 f; Vor allem die berühmte und umstrittene Schrift von Peters und Waterman (1984) schlug vielfach wie eine „Bombe“ ein.

¹⁷⁴ Berthel/Becker (2007), S. 555.

¹⁷⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 555.

¹⁷⁶ Darunter wird die spezifische Selbstdarstellung des Unternehmens nach innen und außen verstanden. Durch Corporate Culture (z. B. einheitliches Verhalten), Corporate Communications (z. B. einheitliche Kommunikation) oder Corporate Design (z. B. Logos od. Briefköpfe) – vgl. Staehle (1999), S. 658; Scholz (2000), S. 422 f.

¹⁷⁷ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 713.

¹⁷⁸ Vgl. Rahn (2002), S. 193.

¹⁷⁹ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 432.

Damit wird die in der Literatur geführte Diskussion nach Ursache und Wirkung im wechselseitigen Zusammenspiel zwischen den Menschen in einer Unternehmung und der Unternehmenskultur angesprochen. Die Unternehmenskultur kann nicht einfach konstruiert und implementiert werden wie eine technische Einrichtung, sondern wird zu einem guten Teil auch von den Menschen gebildet und von ihnen getragen. Folgt man dieser Argumentation, wird verständlich, dass eine in einem Unternehmen vorhandene Kultur nur schwer verändert werden kann. Es erfordert schon radikale Maßnahmen bzw. Ereignisse oder langfristige und geduldige Arbeit des Managements, um eine festsitzende und nicht gewünschte Kultur nachhaltig zu verändern¹⁸⁰.

Stimmen die Wertvorstellungen des Mitarbeiters mit den Werten der Kultur seines Unternehmens überein, so erzeugt dies ein als positiv empfundenen Gefühl, sich im Kreise Gleichgesinnter zu befinden, denen Ähnliches wichtig und bedeutsam erscheint. Dies fördert seine Identifikation mit dem Unternehmen ganz wesentlich und setzt Motivationspotential frei¹⁸¹.

Die Unternehmenskultur wirkt als eine Art stabiler Faktor und Orientierungshilfe für die täglichen Entscheidungen und Handlungen der Organisationsmitglieder. Sie reduziert damit den Führungsbedarf und reduziert Angst und Unsicherheit der Mitarbeiter.

Sie bewirkt eine einheitlichere Sprache und erleichtert damit die Kommunikation in komplexen Abläufen und reduziert so den Kontrollaufwand.

Schlussendlich wird das Personalmanagement in all seinen Handlungsfeldern durch sie geprägt und bildet somit eine entscheidende Basis für die Ausprägung der Motivationsinstrumente, die in den folgenden Kapiteln noch betrachtet werden.

Ist sie allerdings in diesen Punkten negativ besetzt, z. B. durch unterschiedliche Wertvorstellungen, kann es natürlich gegenteilige Effekte genauso geben.

Die Unternehmenskultur ist auch der wesentlichste Einflussfaktor auf das Betriebsklima.

Das Betriebsklima wird als Zustand der Unzufriedenheit oder Zufriedenheit bei der Mehrheit der Mitarbeiter bezeichnet, der in feststellbaren Merkmalen der betrieblichen Situation seine Ursache hat. Mit anderen Worten, es ist eine Stimmungslage aufgrund von kollektiv wahrgenommenen betrieblichen Umständen. Alle in dieser Arbeit besprochenen Motivationsfaktoren fließen dabei in das empfundene Betriebsklima durch den Mitarbeiter ein, wobei die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Zusammenarbeit und der Führungsstil von besonderer Bedeutung sind.

Ein positiv empfundenen Betriebsklima hat positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen. Ein negatives Betriebsklima hat entsprechend gegenteilige Auswirkungen und kann zudem Absentismus, Fluktuation und innere Kündigung fördern.

Interessanterweise kann ein Mitarbeiter das Betriebsklima negativ bewerten und trotzdem eine hohe Arbeitszufriedenheit spüren¹⁸².

Ein Ausdruck für die herrschende Unternehmenskultur ist die im Unternehmen gelebte Fehlerkultur. Eine Kultur, die Fehler als normalen Teil jedes Arbeitsprozesses toleriert und konsequent alles dafür tut, dass sie sich möglichst nicht wiederholen, schafft ein motivierendes

¹⁸⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 555 ff.

¹⁸¹ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 433.

¹⁸² Vgl. Olfert (2006), S. 281 f; Nach Meinung des Verfassers ist vermutlich vor allem ein sehr attraktiver Arbeitsinhalt oft dafür verantwortlich.

Arbeitsklima, in der Entscheidungen angstfrei getroffen werden können. Dies bringt das Unternehmen hinsichtlich Zielerreichung und Erfahrung voran. Die Mitarbeiter wollen das in sie gesetzte Vertrauen auch rechtfertigen und bemühen sich besonders, Fehler zumindest nicht zu wiederholen. Kennzeichen einer guten Fehlerkultur ist die gleich starke Ausprägung der beiden Säulen Vertrauen und Toleranz bzw. Führung und Konsequenz¹⁸³.

Alle unter diesem Titel behandelten Aspekte zeigen deutlich, dass es immer um den Mitarbeiter geht, sein Verhältnis zu Kollegen und vor allem auch zum Vorgesetzten und zum Arbeitgeber in Form der Organisation oder – vor allem in kleineren Unternehmen – in Form des Unternehmers selbst. Insgesamt handelt es sich um das komplexe Zusammenspiel einiger Faktoren, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen. Viele Faktoren können aber durch die Führungskräfte wesentlich beeinflusst werden, durch ihr Menschenbild, ihre Werte und Normen, ihr Vorleben als Vorbilder, durch die von ihnen festgelegten Regeln und Standards und vor allem durch ihr Führungsverhalten und die damit verbundenen Aktivitäten. Aufgrund der hohen Bedeutung nimmt das nachfolgende Kapitel zum Thema Mitarbeiterführung daher etwas größeren Raum ein.

3.2 Mitarbeiterführung

Hat ein Unternehmen seine Hausaufgaben zu den Inhalten des vorangegangenen Kapitels in Form einer funktionierenden und erfolgreichen Organisation und in Form von guten Arbeitsbedingungen erledigt, könnte man meinen, dass die Mitarbeiter auf jeden Fall bestens motiviert und optimal ihre Leistung erbringen müssten. Die Leistungserstellung einer Unternehmung und vor allem ihre damit befassten Mitarbeiter bedürfen aber auch einer zielgerichteten und zur Motivierung geeigneten Führung. Vielerlei Studien belegen eindeutig, dass dies ein ganz zentrales Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens ist.

Die grundsätzliche Einordnung des Begriffs Führung als Managementfunktion erfolgte bereits in Kap. 2.2.1 – Grundlagen Personalmanagement. In diesem Kapitel werden also nun Tätigkeiten der Verhaltenssteuerung, und zwar die Aspekte der „Mitarbeiterführung“ im Sinne der Ausübung von Vorgesetztenfunktionen (Führung durch Menschen) betrachtet¹⁸⁴. Aspekte der Führung durch Strukturen wurden ja bereits im Kapitel 3.1 behandelt.

Personalführung wird im Allgemeinen „als ein Prozess zielgerichteter Verhaltensbeeinflussung eines Gruppenmitglieds durch ein anderes (oder mehrere andere) verstanden. Dabei erfolgt Führung immer mit Hilfe der Kommunikation und der Interaktion zwischen Führer und Geführten“¹⁸⁵, die Möglichkeit der Willensdurchsetzung ist aufgrund der asymmetrischen Machtverteilung auf Seiten des Führers größer. Die Beeinflussung hat den Zweck, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, bestimmte Ziele, welche sich meist aus den Unternehmenszielen ableiten (z. B. Umsatzerhöhung, Verbesserung des Betriebsklimas oder der Qualitätsstandards), in effizienter Weise zu erreichen¹⁸⁶. Die Mitarbeitermotivation ist also das Hauptziel der Mitarbeiterführung¹⁸⁷.

¹⁸³ Vgl. Albs (2005), S. 43 f.

¹⁸⁴ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 107.

¹⁸⁵ Vgl. Hentze / Graf (2005), S. 261.

¹⁸⁶ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 4.

¹⁸⁷ Vgl. Stopp (2006), S. 159.

Aus der Praxis weiß man, dass trotz noch so guter und genauer Prozessbeschreibungen, Arbeitsanweisungen und Vorschriften der Vorgesetzte den Ausschlag gibt, wie die Vorgaben in die Realität umgesetzt werden. Am Führenden liegt es ganz wesentlich, ob in diesem vorgegebenen Rahmen kreativ, flexibel und effizient gearbeitet wird, oder ob „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird. Wichtige Aspekte der Führung sind hierbei u. a. das Verhalten des Vorgesetzten, die Art der Verdeutlichung der Ziele, die Koordinierung der Aufgaben, die Motivation der Mitarbeiter durch Gespräche und die Ergebniskontrolle. Auch wenn in der nachfolgenden Bearbeitung verschiedene Punkte separat gegliedert werden, so dreht sich bei der Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte doch (fast) alles um die ablaufenden Kommunikationsprozesse. Dies wird durch empirische Analysen bestätigt, nach denen Vorgesetzte 80 % bis 95 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation verbringen, wenn man darunter z. B. auch Gruppengespräche, Präsentationen, Konferenzen, Telefonate und E-Mail Verkehr versteht. Es wird also deutlich, welch hohen Stellenwert die Mitarbeiterführung bzw. Kommunikation durch den Vorgesetzten für die Motivation der Mitarbeiter hat.

Ein Problemfeld ist, dass viele Vorgesetzte zwar aufgrund ihres fachlichen Hintergrunds bezüglich der von ihnen kommunizierten Inhalte sehr gut qualifiziert sind, aber bezüglich der Frage, **wie** man mit Hilfe der Kommunikationsmittel die Inhalte vermittelt und damit die Mitarbeiter gewinnbringend für das Unternehmen führt, nur unzulänglich ausgebildet sind. Dies wird auch durch Untersuchungen bestätigt, in denen nach Ursachen für Enttäuschungen, Frustrationen und Ärger geforscht wird. Häufig ist das Ergebnis, dass die Verhaltensweisen der Vorgesetzten die Hauptgründe sind¹⁸⁸.

Im Allgemeinen ist beim Thema Mitarbeiterführung die hierarchische Mitarbeiterführung gemeint, d. h. die zielorientierte Einflussnahme eines Vorgesetzten auf einen Untergebenen. Daneben gibt es aber auch die laterale Führung (zielorientierte Verhaltensbeeinflussung von in etwa Gleichgestellten) und die Führung von unten (Einflussnahme von Untergebenen durch: Informationsverhalten, Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung u. a. m.)¹⁸⁹.

Im Folgenden werden vornehmlich die Instrumente der hierarchischen Führung zur Motivation der Mitarbeiter betrachtet.

3.2.1 Führungsstil/Führungsverhalten

Unter einem Führungsstil versteht man die Art und Weise, wie eine Führungskraft seine Funktion ausübt. Dabei zeigt der Vorgesetzte tendenziell ein bestimmtes, langfristig relativ stabiles Verhaltensmuster (Führungsverhalten)¹⁹⁰. Dieses wird geprägt durch eine persönliche Grundeinstellung (Menschenbild) gegenüber den Mitarbeitern. Stark vereinfachende Beschreibungen konträrer Menschenbilder sind zum Beispiel die Theorien X und Y von McGregor¹⁹¹.

Man unterscheidet in der Literatur realtypische Führungsstile (Erkenntnisse aufgrund von empirischen Untersuchungen) und idealtypische Führungsstile (theoretische Ableitungen). Besondere Verbreitung in der Management-Praxis hat die sog. Kontinuum-Theorie von Tanenbaum/Schmidt gefunden. Hier werden zwischen zwei Polen (autoritär, kooperativ) sieben

¹⁸⁸ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 5.

¹⁸⁹ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 108.

¹⁹⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 113.

¹⁹¹ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 266.

idealtypische Führungsstile unterschieden (siehe nachfolgende Abb.). Das Führungsverhalten wird dabei nach dem Ausmaß der Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten bzw. nach dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter in das bipolare Kontinuum eingeordnet. Je weiter rechts, desto höher steigen Freiraum und Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Nach ihrer Auffassung ist aber keine der dargestellten Verhaltensweisen grundsätzlich zu bevorzugen, vielmehr sind 3 wesentliche Charakteristika entscheidend, um das für die jeweilige Situation „richtige“ Führungsverhalten zu wählen¹⁹²:

- Charakteristika des Vorgesetzten (Wertsystem, Vertrauen in die Mitarbeiter, Führungsqualität, Sicherheit in der jeweiligen Situation)
- Charakteristika der Mitarbeiter (Erfahrung, Kompetenz, Engagement, Ansprüche)
- Charakteristika der Situation (Art von Organisation und Problem)

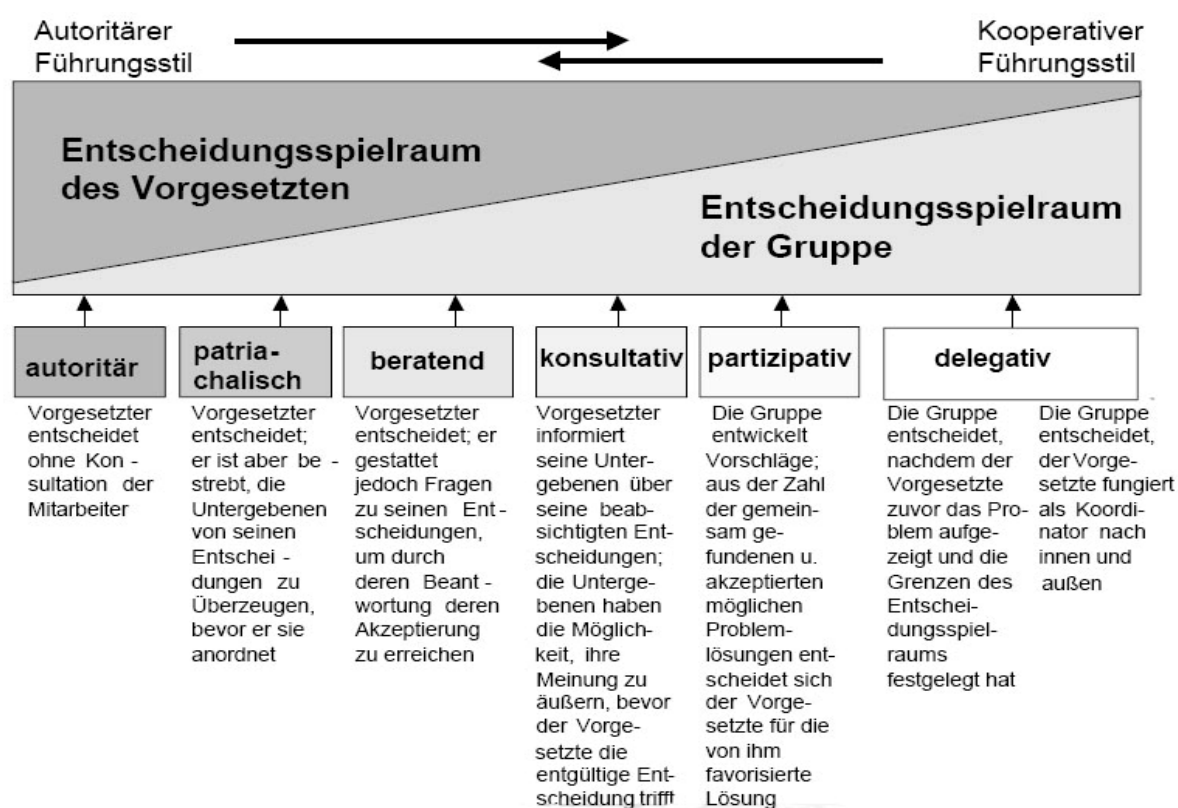


Abb. 10: Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum/Schmidt (1958, 1973)¹⁹³

Die Führungsstilforschung zeigt also, dass es keinen allgemein gültigen „richtigen“ Führungsstil gibt, da sich reales Führungsverhalten stets aus der Interaktion zwischen Personen und Situationen ergibt und diese beiden Faktoren im Unternehmensalltag sehr variabel sind. Daher wird es auch kaum Führungskräfte geben, welche sich immer – ohne Rücksicht auf die Situation und ihr Gegenüber – autoritär oder kooperativ verhalten. So wird das Führungsverhalten beispielsweise von der Kompetenz der Geführten abhängen. Bei niedriger fachlicher Qualifikation des Mitarbeiters wird die Führung eher durch klare Anweisung oder präzisen Auftrag erfolgen (hohe Aufgabenorientierung). Bei mäßiger bis guter Qualifizierung wird der Vorgesetzte mit einem höheren Anteil an Partizipation eher erfolgreich motivieren

¹⁹² Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 282 f; Staehle (1999), S. 338.

¹⁹³ Vgl. Staehle (1999), S. 337.

können (mit zunehmender Qualifikation mehr Mitarbeiterorientierung). Ist der Mitarbeiter ein selbstbewusster und hochqualifizierter Spezialist (ev. auch mit fachlich höherer Kompetenz als der Vorgesetzte), so sollte die Führung eher durch Übertragung einer Aufgabenstellung samt dazugehörigen Rechten und Verantwortlichkeiten erfolgen (Delegation)¹⁹⁴.

Der jeweils richtige Führungsstil ist also ganz wesentlich abhängig von den Eigenarten der Geführten in fachlicher und persönlicher Hinsicht sowie von der Art der Tätigkeit. Möchte man dennoch zusammenfassende Aussagen versuchen, so lässt sich häufig feststellen, dass ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten in den meisten Fällen ein wichtiger Aspekt für die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist¹⁹⁵, und zwar umso mehr, je höher qualifiziert die Mitarbeiter sind wie z. B. in Bereichen der Forschung, Entwicklung, Planung oder Problemlösung. In diesen Bereichen ist für eine langfristige Steigerung der Zufriedenheit und Leistung wesentlich, dass die Mitarbeiter die Aufgabe als die ihre erleben, also intrinsisch motiviert arbeiten.

In Bereichen mit einfachen Routinearbeiten und programmierbaren Leistungsvorgängen sind tendenziell autoritäre Führungsformen erfolgreicher im Sinne einer Leistungsoptimierung. Hier identifizieren sich die Mitarbeiter aber eher nicht mit der Aufgabe, resignieren schnell bei Schwierigkeiten und arbeiten vorwiegend extrinsisch motiviert¹⁹⁶.

Eine gute Führungskraft muss also in der Lage sein, die jeweiligen Einflussfaktoren richtig einzuschätzen und sich darauf einzustellen. Flexibilität im Führungsverhalten ist also der Schlüssel zum Erfolg¹⁹⁷.

Aus all diesen Anforderungen folgt ganz klar, dass für eine motivationsoptimierte Führungskultur Sozialkompetenz eine Grundvoraussetzung darstellt. Sie umfasst Fähigkeiten zu angemessenem und effektivem Verhalten, vor allem zur Kommunikation und Kooperation (z. B. Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Offenheit) in einem sozialen System. Auch der Methodenkompetenz (z. B. analytisches Denken, Wissen um Methoden zur Zielerreichung) kommt große Bedeutung zu. Beide Faktoren gehören zu den sog. Soft Skills bzw. Schlüsselqualifikationen einer Führungskraft, für die auch eine entsprechende Ausbildung erforderlich ist¹⁹⁸.

Dies stellt den Anknüpfungspunkt zu den kleinen mittelständischen Unternehmen beim Thema Führungsstil dar.

Wie bereits in Kap. 2.1.3 beschrieben sind kleine mittelständische Unternehmen häufig gekennzeichnet durch mangelnde Anwendung moderner Managementmethoden aufgrund von fehlenden Führungskennnissen der obersten Leitung. Darunter fällt sicherlich auch ein Mangel an Kenntnissen im Bereich des Personalmanagements. Dieses Defizit ist insofern gut verständlich, da viele Unternehmer aufgrund ihrer hohen fachlichen Kompetenz (z. B. technische Ausbildung) ihren Betrieb erfolgreich aufbauen konnten und sich später mit steigender Unternehmensgröße ihre Tätigkeit mehr auf die betriebswirtschaftliche Seite verlagerte, ohne dass dafür eine fundierte Ausbildung vorhanden war. Zudem pflegen die Eigentümer solcher Unternehmen tendenziell eher einen autoritären und patriarchalischen Füh-

¹⁹⁴ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 11 f, S. 16 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Rosenstiel (2000), S. 404.

¹⁹⁶ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 272.

¹⁹⁷ Vgl. Staehle (1999), S. 338.

¹⁹⁸ Vgl. Hirschsteiner (2003), S. 70.

rungsstil (siehe Kap. 2.1.3), sodass sie mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten eher ablehnend gegenüberstehen¹⁹⁹.

Ein weiterer Problempunkt kann sich ergeben, wenn zwar die Abteilungsleiter eine mitarbeiterorientierte Grundeinstellung haben, sie aber aufgrund von geringen Befugnissen in Personalfragen ihre Vorstellungen gegen einen autoritären Stil der obersten Leitung nicht durchsetzen können. Studien haben für solche Konstellationen gezeigt, dass ein kooperativer Führungsstil des Abteilungsleiters dann sogar eher kontraproduktiv ist²⁰⁰.

Probleme können auch auftreten, wenn z. B. im Zuge eines Generationenwechsels in einem Eigentümer geführten Unternehmen von der jungen Generation ein Wechsel hin zu einem kooperativen Führungsstil vollzogen wird. Die Mitarbeiter sind mit dieser neuen Situation oft fachlich und psychisch überfordert, sodass eine Umstellung nicht eilfertig und nur mit guter Vorbereitung erfolgen sollte. Wesentlich ist, dass das komplette Management eines Unternehmens dahintersteht und im Vorfeld auch die entsprechenden Fortbildungsmaßnahmen ergriffen werden²⁰¹.

Zusammenfassend kann man vermuten, dass in kleinen mittelständischen Unternehmen hinsichtlich Mitarbeitermotivation durch „richtiges“ Führungsverhalten ein nicht zu vernachlässigendes Potential noch vorhanden ist.

Die nun nachfolgenden Punkte stellen Instrumente dar, welche die Führungskraft im Rahmen seiner Führungsarbeit bzw. durch sein Führungsverhalten einsetzen sollte.

3.2.2 Zielvereinbarung

Die Mitarbeiterführung mittels Zielvereinbarungen – auch Management by Objectives (MbO) genannt - ist ein anerkannt wichtiges und wirksames Instrument zur Mitarbeitermotivation, welches eine wesentliche Verbesserung der Kommunikation und Verständigung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bewirkt²⁰². Eine Zielsetzung sollte die Basis jeder Aktivität sein, daher steht dieses Instrument hier auch am Beginn.

Der Ausgangspunkt im Zielvereinbarungsprozess sind die Unternehmensziele bzw. Bereichsziele. Aufgabe der Vorgesetzten ist es, aus diesen Oberzielen gemeinsam mit dem Mitarbeiter greifbare individuelle Ziele für eine bestimmte Zeitspanne zu formulieren, sodass ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Anforderungen an den Arbeitsplatz, der Aufgaben und Verantwortungen für den Mitarbeiter und der Erwartungen des Vorgesetzten erreicht wird²⁰³. Entscheidend ist, dass die Vereinbarung gemeinsam erfolgt, auch die individuellen Ziele des Mitarbeiters miteinbezogen werden und diese mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden. Dabei werden nur die Ziele festgelegt, der Weg zum Ziel (Wahl der Ressourcen, Maßnahmen) sollte abhängig von der Qualifikation des Mitarbeiters möglichst offen gelassen werden²⁰⁴.

In regelmäßigen Abständen erfolgt dann eine Überprüfung der Istwerte mit den Soll-Vorgaben, damit rechtzeitig korrigierend eingegriffen werden kann bzw. auch damit Ziele bei

¹⁹⁹ Vgl. Pietsch (2003), S. 150 f.

²⁰⁰ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 273.

²⁰¹ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 274.

²⁰² Vgl. Mentzel (2005), S. 83.

²⁰³ Wichtige Hilfsmittel sind dabei Stellenbeschreibungen und Ausnahmeregelungen.

²⁰⁴ Vgl. Staehle (1999), S. 853 f; Bröckermann (2007), S. 330 f; Desto höher die Qualifikation, desto offener.

Bedarf revidiert werden können. Am Ende der Periode werden die Ergebnisse bzw. Abweichungen diskutiert, die Zielvorgaben dienen somit auch als Maßstab für die Bewertung der Leistung eines Mitarbeiters.

Ein wichtiger Punkt ist dabei, dass für den Mitarbeiter der Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und seinen Zielvorgaben erkennbar sein muss, denn nur wenn er weiß, wofür er arbeitet, wird er sich auch dafür engagieren.

Die Ziele müssen bedeutungsvoll und herausfordernd, aber erreichbar sein. Weiters müssen sie präzise, messbar und widerspruchsfrei sein. Diese Faktoren als Voraussetzung für eine motivierende Wirkung auf den Mitarbeiter entsprechen Anforderungen, die auch E. Locke in seiner Zieltheorie formuliert hat (siehe Kap. 2.3.3.4).

Weiters sollen Ziele eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen, damit sich der Mitarbeiter daran orientieren kann und auch ausreichend Zeit hat, die nötige Erfahrung und Routine zu erwerben, welche für die Zielerreichung notwendig ist²⁰⁵.

Auch auf die Überschaubarkeit der Vorgaben sollte geachtet werden. Bewährt haben sich 3 bis 5 Ziele pro Zyklus, weil dem Mitarbeiter damit Prioritäten vermittelt werden können, an denen er sich orientieren kann²⁰⁶.

Sind oben genannte Voraussetzungen erfüllt, kann damit eine erhebliche motivierende Wirkung erzielt werden. Der Mitarbeiter identifiziert sich aufgrund der Beteiligung am Zielfindungsprozess mit der Zielvorgabe und seiner damit verbundenen Arbeit, er erlebt die Zielerreichung als Erfolgserlebnis. Die Aufwertung des Mitarbeiters führt zu mehr Verantwortung und Verantwortungsbereitschaft, der Mitarbeiter kann auch seine eigene Leistungsfähigkeit besser einschätzen. Auch der höhere Freiheitsgrad bei der Aufgabendurchführung bewirkt eine Steigerung der Motivation.

Von Seiten des Vorgesetzten ist für eine erfolgreiche Umsetzung ein partizipativer Führungsstil erforderlich, er muss Vertrauen in seinen Mitarbeiter haben und von ständiger Kontrolle absehen. Dafür wird er entlastet und kann die Leistung seiner Mitarbeiter besser bewerten.

Das Unternehmen kann ebenfalls Vorteile daraus ziehen, indem dadurch fast zwingend eine strategische Unternehmensplanung entwickelt werden muss, eine einheitliche Führungskultur aufgebaut wird und die Potentiale und kreativen Kräfte der Mitarbeiter besser zur Leistungserstellung genutzt werden können. Als nachteilig ist ein relativ hoher Zeitaufwand zu nennen, der sich allerdings angesichts der vielen positiven Aspekte für jedes Unternehmen lohnen sollte²⁰⁷.

Dem Führungskonzept der Zielvereinbarung liegt ein Menschenbild ähnlich dem der Theorie Y von McGregor zugrunde, nach dem Mitarbeiter über nicht genutztes Potential verfügen, welches durch Motivation aktiviert werden kann, indem Aufgabenziele an individuelle Fähigkeiten und Anspruchsniveaus angepasst werden. Damit wird an die Bedürfnistheorie von Maslow²⁰⁸ und an die Leistungsmotivationstheorie von McClelland/Atkinson²⁰⁹ angeknüpft²¹⁰.

²⁰⁵ Vgl. Nerdinger (2003), S. 45 ff; Olfert (2006), S. 226 ff.

²⁰⁶ Vgl. Mentzel (2005), S. 90.

²⁰⁷ Vgl. Mentzel (2005), S. 83 ff.

²⁰⁸ Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse durch realistische Ziele, der Wertschätzungsbedürfnisse durch individuell zurechenbare Leistungen, der Selbstverwirklichungsbedürfnisse durch Einbringung persönlicher Ziele.

²⁰⁹ Leistungsmotivation durch Vereinbarung realistischer, aber anspruchsvoller Ziele.

²¹⁰ Vgl. Staehle (1999), S. 853.

Bezüglich der motivierenden Wirkung dieses Führungskonzepts auf die Mitarbeiter sowie der Vorteile für das Unternehmen, wenn die gesamte Organisation auf gemeinsame Oberziele ausgerichtet ist, herrscht in der Literatur weitgehende Einigkeit. Deshalb sollten Zielvereinbarungen auch in kleinen mittelständischen Unternehmen Bestandteil einer Führungskultur mit modernen Managementmethoden sein. Dass die Mitarbeiter über die Ziele zu informieren sind und darüber kommuniziert werden muss, ist dabei ein zwingendes Erfordernis.

3.2.3 Information und Kommunikation

Ohne die beiden Führungsmittel Information und Kommunikation war die Personalführung schon in der Vergangenheit nicht denkbar und sie gewinnen für die Zukunft noch an Bedeutung.

Information ist einerseits zweckorientiertes Wissen, aber im Sinne des Informierens auch die Weitergabe und das Mitteilen von Wissen als zentrale Aufgabe der Personalführung. Von Kommunikation spricht man, wenn alle Teilnehmer am Informationsaustausch zugleich Sender und Empfänger sind²¹¹.

Information und Kommunikation kann mündlich (z. B. Gespräche mit/zwischen Mitarbeitern) oder schriftlich (schwarzes Brett, Berichte, Intranet usw.) erfolgen. Bei der sozialen Kommunikation (= interpersonale Kommunikation) kommt zusätzlich noch die Möglichkeit der nonverbalen Kommunikation hinzu, welche auf der Beziehungsebene erfolgt (Körperbewegungen, Sprachverhalten, Kleidung)²¹².

Neben der Übertragung von betriebsnotwendigen Informationen im Rahmen der formalen Kommunikation dient die Kommunikation vor allem auch der Befriedigung von Bedürfnissen der Mitarbeiter. So kann der Mitarbeiter seinen Handlungsspielraum einschätzen, Bedrohungen erkennen und sich darauf einstellen und absichern, wodurch das Sicherheitsbedürfnis befriedigt wird. Auch für die Befriedigung der Bedürfnisse nach Kontakt, Wertschätzung und Selbstverwirklichung spielt sie eine Rolle. Teilnahme an Kommunikation und der Informationsgrad sind bedeutende Statussymbole, der Mitarbeiter kann sich durch Kommunikation im Betrieb orientieren und erhält Auskunft über den Wert seiner eigenen Tätigkeit²¹³.

Aufgabe der Führungskraft ist es, Mitarbeiter gründlich und mit Verständnis in Aufgaben einzuweisen und über alle Veränderungen zu informieren, die den Mitarbeiter und sein Arbeitsumfeld betreffen. Ansonsten hat der Mitarbeiter gar keine Chance mitzudenken und selbstständig zu handeln. Außerdem würde der Mitarbeiter auf informale oder private Kommunikation ausweichen, um sein Defizit zu kompensieren. Ausreichende und vor allem auch richtige Information fördert den Leistungsbeitrag des Mitarbeiters, stärkt seine Identifikation mit dem Unternehmen und schafft eine Vertrauensbasis²¹⁴.

Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang, dass die Führungskraft nicht nur informiert, sondern auch Rückmeldungen, Vorschläge und Kritik der Mitarbeiter in den Führungsprozess mit einbezieht.

²¹¹ Vgl. Bröckermann (2007), S. 364; Olfert (2006), S. 233.

²¹² Vgl. Olfert (2006), S. 236 f.

²¹³ Vgl. Hentze/Graf (2006), S. 258.

²¹⁴ Vgl. Olfert (2006), S. 233 ff.

Bedeutung kommt auch der Art und Weise des Informationsflusses zu, d. h. der Visualisierung, Präsentation und Moderation. Ausschließlich schriftliche Kommunikation oder Kommunikation über Zwischenstationen ist auf jeden Fall nicht ausreichend, da der Mensch ein Bedürfnis nach sozialem Kontakt in Form eines direkten Gesprächs hat. Zudem besteht ansonsten die Gefahr der Informationsverfälschung. Missverständnisse und Gerüchte könnten entstehen, was ein Zeichen von schlechter Kommunikation ist und Frustration bei den Mitarbeitern auslösen kann²¹⁵.

Obwohl die Bedeutung der Kommunikation und ihre positiven Auswirkungen von Unternehmen vielfach betont wird, gibt es in der Realität oft Probleme. Zum Beispiel durch Manipulation zur Verschleierung von negativen Inhalten (Filterung), selektive Wahrnehmung (jeder hört das, was seinen Bedürfnissen, Motiven und Erwartungen entspricht), Verteidigungshaltungen bei Konflikten, Überladung mit Information und Problemen bei der Erfassung der Bedeutung von Sprachinhalten²¹⁶.

Eine Schwierigkeit für das Unternehmen besteht darin, dass einerseits aus Sicht der Mitarbeitermotivation vollständige und störungsfreie Kommunikation sichergestellt und gefördert werden sollte, andererseits aber die Informationswege im Rahmen der formalen Kommunikation zum Zwecke der Leistungserstellung zielgerichtet, aufgabenbezogen und effizient sein sollen und daraus folgend Beschränkungen unterliegen. Sicher ist aber, dass ohne Kommunikation keine Leistungserstellung möglich ist, da hierfür Information notwendig ist²¹⁷.

Für das Unternehmen bieten sich dazu verschiedene Möglichkeiten an, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche, Abteilungsbesprechungen und interne Rundschreiben. Aber auch so kleine Dinge wie eine offen stehende Bürotür des Vorgesetzten, die Kommunikationsbereitschaft signalisiert und Barrieren abbaut, haben eine positive Wirkung.

Insgesamt sind Information und Kommunikation zentrale Voraussetzungen für den Erfolg eines jeden Arbeitsprozesses, wo Menschen miteinander in Kontakt treten und zusammenarbeiten müssen, unabhängig von der Unternehmensgröße. In einer Studie des ICC (Institute for Communication and Competitiveness) der Fachhochschule Nordwestschweiz und des IKM (Institut für Kommunikation und Marketing) der Fachhochschule Zentralschweiz wurde dies für mittelständische Unternehmen untersucht, wo die Bedeutung der internen Kommunikation und ihr positiver Einfluss auf den Unternehmenserfolg auch klar bestätigt werden konnte²¹⁸. Aufgrund der kürzeren Wege und einfacheren Organisationsstrukturen ist es in kleinen mittelständischen Unternehmen relativ einfach und schnell möglich, die erforderlichen Informationen an alle jeweils Beteiligten im Unternehmen weiterzugeben. Die Kommunikation zu Themen der täglichen Arbeit kann auch noch einfacher auf direktem und informellem Wege funktionieren, wo in größeren Unternehmen formelle Besprechungen einberufen werden müssen (z. B. Projektbesprechungen). Daher sollte, bei entsprechendem Wissen der leitenden Personen um die Bedeutung dieser Führungsinstrumente, Information und Kommunikation zu den Stärken von kleinen mittelständischen Unternehmen zählen und da-

²¹⁵ Vgl. Rosenstiel (2001), S. 148 ff.

²¹⁶ Vgl. Weinert (2004), S. 683.

²¹⁷ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 257 ff.

²¹⁸ Vgl. FH Nordwestschweiz: Kommunikation von Schweizer KMU, 2008, URL <<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/icc/forschung/kommunikationsmanagement/kommunikation-von-schweizer-kmu>>, verfügbar am 12.03.2009.

mit schon ein großer Schritt in Richtung Führung durch Transparenz gemacht sein²¹⁹. Die Qualität und damit der Wert der Information und Kommunikation ist allerdings von mehreren Faktoren abhängig, z. B. von den unter 3.2.1 und 3.2.2 besprochenen Punkten.

3.2.4 Transparenz

„Die Betroffenen zu Beteiligten machen“ hat sich zu einem geflügelten Wort entwickelt. Durch eine Vorgangsweise nach diesem Leitspruch lassen sich Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten derjenigen, die als Betroffene die betreffende Situation wahrscheinlich am besten kennen, sinnvoll im Sinne des Unternehmens nutzen.

Transparenz ist eigentlich nicht mehr als eine der logischen Konsequenzen eines partizipativen, auf Offenheit und Partnerschaft aufbauenden Führungsverhaltens. Sie steht in engem Zusammenhang zu anderen Punkten, welche unter der Überschrift Mitarbeiterführung hier behandelt werden²²⁰.

Bei Veränderungen in der Organisation führt Transparenz zur Senkung von Durchsetzungswiderständen. Durch Transparenz der Anforderungen (z. B. konkret und wiederholend auf Wichtiges hinweisen) kann die Angst der Mitarbeiter vor Misserfolg abgebaut werden. Durch Transparenz der Entscheidungen (Wissen um die Hintergründe) steigt die Akzeptanz der Mitarbeiter und es können schädliche Gerüchte und Mutmaßungen verhindert werden. Dies kann vor allem dann wichtig sein, wenn in einer schwierigen Unternehmensphase unpopuläre Entscheidungen, auch die Mitarbeiter betreffend, getroffen werden müssen²²¹. Durch transparente Vergütungsstrukturen kann den Mitarbeitern vor allem vermittelt werden, wo sie sich diesbezüglich im Betrieb einordnen können und wie sich ihr Entgelt im Rahmen ihrer angestrebten Laufbahn entwickeln wird. Transparenz auf diesem Gebiet fördert die Ausgewogenheit und vermeidet Frustration durch nicht nachvollziehbare Entgeltunterschiede²²².

Ganz allgemein sind Mitarbeiter durch transparentes Vorgehen auch eher bereit mitzugehen und sich somit im Sinne des Unternehmens und seiner Führung einzusetzen.

Der wichtigste Punkt, den es in diesem Zusammenhang für die Führungskräfte zu beachten gilt, ist, dass das Vertrauen der Mitarbeiter schnell verspielt ist und nicht so schnell wieder gewonnen werden kann. Taktieren oder „Spielchen“ mit verdeckten Karten sind daher gänzlich unverträglich mit einem Führungsstil, der auf Offenheit und Transparenz aufbaut²²³.

In denjenigen kleinen mittelständischen Unternehmen, welche durch einen patriarchalischen Führungsstil gekennzeichnet sind, besteht bezüglich Transparenz oftmals ein Defizit. Denn Wissen bedeutet Macht, und durch selektive Entscheidung, wer welche Informationen wann erhält, lassen sich die Mitarbeiter auch leichter kontrollieren. Dieser scheinbare Vorteil kann aber die oben genannten positiven Effekte sicherlich nie aufwiegen²²⁴.

²¹⁹ Vgl. Scheublein (2008), S. 85.

²²⁰ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 177.

²²¹ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 195.

²²² Vgl. Albs (2005), S. 131.

²²³ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 215.

²²⁴ Vgl. Block (1997), S. 97.

3.2.5 Delegation

Unter Delegation versteht man die Übertragung von Aufgaben auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten, also beim Thema Personalführung vom Vorgesetzten auf Mitarbeiter. Entscheidend ist, dass es sich um echte Delegation handelt. Das heißt, dass der Mitarbeiter nicht nur die Aufgabe zur selbstständigen Bearbeitung übertragen bekommt, sondern auch zugehörige Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, sodass der Mitarbeiter auch Handlungs- und Entscheidungsspielräume hat²²⁵. Damit Delegation erfolgreich sein kann, müssen diese drei Punkte aufeinander abgestimmt sein. Eine wichtige Unterstützung können hierzu Stellenbeschreibungen geben.

Der Delegation als Instrument der Personalführung wird eine hohe motivierende Wirkung zugeschrieben. Sie erhöht die Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter und kann Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Anerkennung und Selbstverwirklichung erfüllen. Motivierend wirkt auch der Status, den ein Mitarbeiter dadurch erlangt, dass er bestimmte Befugnisse erhält²²⁶.

Allerdings ist auch die Gefahr der Verunsicherung gegeben, wenn sich der Mitarbeiter für Entscheidungen nicht qualifiziert fühlt oder Überlastungseffekte drohen. Daher muss sich der Vorgesetzte ein Bild über die notwendige Qualifikation machen und bei Bedarf Qualifizierungsmaßnahmen veranlassen. Demotivierend wirkt, wenn der Vorgesetzte zwar delegiert, aber gleichzeitig dauernd kontrolliert und so dem Mitarbeiter mangelndes Vertrauen vermittelt. Negative Auswirkungen kann es auch dann geben, wenn der Vorgesetzte nur unangenehme oder uninteressante Aufgaben delegiert und sich die „besten Stücke“ immer selbst vorbehält²²⁷.

Zu beachten ist durch den Vorgesetzten, dass nur Handlungsverantwortung delegierbar ist, die Führungsverantwortung und die damit verbundenen Aufgaben sind nicht delegierbar²²⁸.

Kleine mittelständische Unternehmen sind oft durch eine starke Involvierung der obersten Leitung in das Tagesgeschäft gekennzeichnet, wodurch die oberste Leitungsebene ab einer gewissen Unternehmensgröße überlastet ist und seine vielfältigen Aufgaben nur mehr begrenzt wahrnehmen kann. Obwohl dieser Umstand ein klares Zeichen wäre, Teile seiner Aufgaben an untere Hierarchieebenen bzw. qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren, wird oftmals versucht die Delegation von Entscheidungskompetenzen möglichst zu vermeiden, um keine Macht, Kontrolle oder Handlungsspielraum zu verlieren²²⁹.

Dabei sind die zusätzlich zu den motivationalen Effekten bestehenden Vorteile für das Unternehmen und seine Leitung nicht zu übersehen, wenn ein kleiner Teil der Verantwortung an kompetente Mitarbeiter delegiert wird.

So kann Spezialwissen von Mitarbeitern besser für das Unternehmen genutzt werden, da die Mitarbeiter mehr eigene Arbeitsergebnisse und Ideen als Anregungen an die Leitung weitergeben und Entscheidungen dort getroffen werden, wo die fachliche Kompetenz am höchsten ist. Die Leitung wird von Routineentscheidungen entlastet, kann die gewonnene Zeit für ihre eigentlich wichtigsten Aufgaben im taktischen und strategischen Planungs- und Führungsbe-

²²⁵ Vgl. Bröckermann (2007), S. 332 ff.

²²⁶ Vgl. Olfert (2006), S. 244 ff.

²²⁷ Vgl. Niermeyer (2001), S. 118; Hentze/Graf (2005), S. 270.

²²⁸ Vgl. Bröckermann (2007), S. 334.

²²⁹ Vgl. Pietsch (2003), S. 150 f.

reich verwenden und so den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern. Die Notwendigkeit, sich über Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen Gedanken zu machen und diese dann (z. B. in Stellenbeschreibungen) zu dokumentieren, führt zu einem Stück mehr Professionalität im Personalmanagement. Nicht zuletzt können durch Delegation auch die Potentiale von Mitarbeitern besser erkannt werden²³⁰ und Mitarbeiter können damit vertraut gemacht werden, Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen²³¹.

3.2.6 Eigenverantwortung/Vertrauen

Obwohl diese Aspekte mit mehreren bereits besprochenen Punkten eng verbunden sind und schon in verschiedener Form angesprochen wurden (Arbeitsinhalt, Führungsstil, Delegation), so sollen sie doch eigens noch betrachtet werden.

Unter Vertrauen versteht man allgemein die Zuversicht in die Fähigkeiten und Integrität eines Menschen, wobei es nur entgegengenommen werden kann, nicht gefordert. Im Unternehmen spielt das Vertrauen des Vorgesetzten in den Mitarbeiter und seine Leistungskraft eine wichtige Rolle²³².

Begründet kann dies durch das Phänomen der sich selbst erfüllenden Prophezeiung werden, nach der sich ein Mensch letztendlich oft so verhält, wie sein Gegenüber es von ihm erwartet, obwohl er von sich aus (ohne die „Schubladisierung“ durch sein Gegenüber) dieses Verhalten nicht zeigen würde. Bezogen auf das Unternehmen heißt dies, dass der Mitarbeiter sich entsprechend dem Maß an Vertrauen verhalten wird, das ihm durch seinen Vorgesetzten entgegengebracht wird. Vertraut der Vorgesetzte auf ein hohes Potential und lässt damit ein hohes Maß an eigenverantwortlichem Handeln zu, wird der Mitarbeiter alles tun, um das Vertrauen zu rechtfertigen. Fehlt das Vertrauen, wird auch die Leistung entsprechend niedriger sein²³³.

Das heißt, dass durch Vertrauen die Leistungsfähigkeit gefördert bzw. das Potential des Mitarbeiters entwickelt werden kann. Der Mitarbeiter entwickelt Fähigkeiten und handelt nach unternehmerischen Denkweisen, die in einer Arbeitsumgebung mit engmaschigen Führungs- und Kontrollinstrumenten nicht zum Vorschein kämen, wobei der dafür notwendige Vertrauensvorschuss vom Vorgesetzten kommen muss. Insofern könnte man Vertrauen auch als ein Mittel zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung bezeichnen, welches im Gegensatz zu diversen klassischen Maßnahmen für das Unternehmen auch noch kostenlos ist.

Dass die Mehrzahl der Mitarbeiter am Arbeitsplatz Verantwortung und Selbstbestimmung suchen und Möglichkeiten zur Anwendung ihrer Fähigkeiten und Talente bzw. zum Erlernen neuer Fähigkeiten eine positive Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit haben, wurde wiederholt festgestellt²³⁴. Das in diesem Bereich vorhandene Potential kann man z. B. auch aus den Ergebnissen von 1997 durchgeführten Umfragen in Großorganisationen ableiten, nach denen die Mitarbeiterpotentiale hinsichtlich Übernahme von Eigeninitiative und Verantwortung nur zu rund 35 % genutzt werden²³⁵.

²³⁰ Vgl. Jung (2003), S. 443.

²³¹ Vgl. Olfert (2006), S. 244.

²³² Vgl. Jung (2003), S. 551.

²³³ Vgl. Sprenger (2002), S. 217.

²³⁴ Vgl. Weinert (2004), S. 271.

²³⁵ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 631.

Für das Vorhandensein einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter gibt es typische Anzeichen, welche nachfolgend angeführt sind²³⁶:

- Selbstvertrauen und innere Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Verzicht auf Kontrollmechanismen, Ehrlichkeit
- Atmosphäre der Sympathie, Achtung und Wertschätzung
- Respektierung von Stärken und Schwächen
- Anteilnahme an den Sorgen und Nöten des anderen

Den Nutzen für das Unternehmen beschreibt Reinhard K. Sprenger in seinem Buch „Das Prinzip Selbstverantwortung“. Demnach ist das Vertrauen des Vorgesetzten die Grundlage für schnelles Handeln und Entscheiden der Mitarbeiter, welche auch erwarten, dass ein gewisses Quantum an Fehlern toleriert wird. Mit dieser Sicherheit ist auch eine gewisse Risikobereitschaft vorhanden, welche Innovation und Kreativität fördert. Da die Mitarbeiter aufgrund der höheren Eigenverantwortung weniger Zeit mit Berichterstattung verbringen, erhöht sich auch die Produktivität für das Unternehmen und Kosten werden eingespart²³⁷.

In kleinen mittelständischen Unternehmen sollte es insofern einfacher sein als in Großunternehmen, ein Arbeitsklima auf der Basis von Vertrauen zu schaffen, da aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl noch häufiger direkter Kontakt und persönliche Beziehungen zwischen der obersten Leitung bzw. den Abteilungsleitern und den Mitarbeitern bestehen. Zudem sind in solchen Unternehmen moderne Kontrollinstrumente nur eingeschränkt vorhanden und die Mitarbeiter haben schon allein aufgrund ihrer Aufgabenvielfalt einen gewissen Handlungsspielraum.

Andererseits gibt es aber eben viele Unternehmen mit einem patriarchalischen Führungsstil, wo der Chef manchmal bis in Details die Vorgaben macht und letztendlich alle Entscheidungen selber trifft (siehe Punkt 3.3.5 – Delegation).

3.2.7 Anerkennung und Kritik

Als logische Folge der eben besprochenen Punkte sollte die Rückmeldung an den Mitarbeiter, ob ein Ziel oder eine Vorgabe erreicht wurde, zu den Selbstverständlichkeiten in der Mitarbeiterführung gehören, denn Anerkennung und (konstruktive) Kritik sind bei angemessener Nutzung ein wirksames Führungs- und Motivationsinstrument und elementarer Bestandteil konstruktiver Zusammenarbeit.

Ein wichtiges Prinzip ist dabei, dass die Rückmeldung zeitnah erfolgt und bewusst und direkt an den Empfänger gerichtet ist, sodass der Zusammenhang zu Leistung oder Verhalten sofort hergestellt werden kann. Feedback zu erhalten ist ein Recht des Mitarbeiters, jede Führungskraft sollte sich dazu verpflichtet fühlen²³⁸. Die Stärke dieser Instrumente besteht darin, dass ihr Einsatz jeder Führungskraft jederzeit freisteht, sodass sie sehr flexible Führungsinstrumente darstellen.

²³⁶ Vgl. Albs (2005), S. 35.

²³⁷ Vgl. Sprenger (1997), S. 165 ff.

²³⁸ Vgl. Albs (2005), S. 67 f.

Anerkennung und Kritik bewirken, dass der Mitarbeiter informiert wird und in einem Lernprozess sein Verhalten und Erleben modifiziert, dass er motiviert wird und in seiner Rolleninterpretation und seinem Selbstbild gefestigt bzw. korrigiert wird²³⁹.

Anerkennung kann prinzipiell materiell (z. B. Prämie) oder immateriell (z. B. Ausweitung der Befugnisse) erfolgen. Wobei hier an erster Stelle die einfach mündlich ausgesprochene Form stehen sollte, also einfache immaterielle Anerkennung. Weiters wird zwischen sachlich-fachlicher Anerkennung (bezieht sich auf das Arbeitsverhalten) und sozialer Anerkennung unterschieden. Letztere bezieht sich auf die Person und kann durch den Vorgesetzten in Form von Akzeptanz und zwischenmenschlicher Wertschätzung ausgedrückt werden.

Lob stellt eine besonders intensive Form der Anerkennung dar und sollte unbedingt in einem entsprechenden Gesprächsrahmen (d. h. Vier-Augen-Gespräch) ausgesprochen werden.

Eine besondere Form stellt auch die öffentliche Anerkennung dar, wo Erfolge von Einzelnen oder einer Gruppe besonders herausgestellt werden. Sie kann verbal oder in Form von Auszeichnungen (Ehrennadel, Statussymbole, Prämien) erfolgen. Die öffentliche Anerkennung soll vor allem auch für die anderen Mitarbeiter als motivierendes Beispiel dienen. Zu beachten ist dabei allerdings, dass damit auch ein Maßstab gesetzt wird. Es kann dadurch ein Mitarbeiter auch frustriert werden, wenn er trotz (subjektiv) gleichwertiger Leistung keine öffentliche Anerkennung erfährt²⁴⁰.

Mit Anerkennung kann die Motivation der Mitarbeiter aktiv gefördert werden, da sie bei allen Menschen ein wichtiges Bedürfnis ist. Fehlende Anerkennung führt oft zu Irritation, Unzufriedenheit und Gleichgültigkeit. Die leider oft praktizierte schweigende Anerkennung nach dem Motto „Nicht kritisiert ist Anerkennung genug“ reicht bei Weitem nicht aus, und auch die Zahlung einer Prämie kann die mündlich ausgesprochene Anerkennung nicht ersetzen, sondern sollte nur in Einzelfällen als zusätzliche Verstärkung der motivierenden Wirkung eingesetzt werden. Die Schwierigkeit besteht hier darin, dass einerseits der geäußerten Anerkennung auch einmal Taten (Prämie, Entgeltverbesserung, Beförderung usw.) folgen sollten, andererseits aber die Erwartungshaltung der Mitarbeiter durch maßvollen Umgang mit diesem Instrument nicht zu hoch geschraubt werden darf. Ansonsten könnten bald Enttäuschung und Frustration folgen²⁴¹.

Richtig und angemessen Kritik zu üben dürfte noch deutlich schwieriger sein. Zu schnell ist ein unbedachtes Wort ausgesprochen und wenn auch hinterher eine Entschuldigung oder ein klärendes Gespräch erfolgt, so bleiben doch Spuren zurück, die die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Zeit zerstören.

Kritik ist aber auch Bestandteil der Mitarbeiterführung, denn in der betrieblichen Realität kommt es nun mal auch zu Abweichungen vom Soll. Daher kommt der Form der geäußerten Kritik eminente Bedeutung zu, was durch die nachfolgende Auswertung einer Untersuchung hinsichtlich der Auswirkung auf die Arbeitsleistung anschaulich verdeutlicht wird.

²³⁹ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 270.

²⁴⁰ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 291 f.

²⁴¹ Vgl. Albs (2005), S. 68 ff.

Veränderung der Leistung	Form der Kritik		
	ruhig, sachlich unter vier Augen	Ruhig, sachlich vor anderen	scharf, ironisch vor anderen
Leistung verbessert bei	83%	40%	7%
Leistung gleichbleibend bei	10%	14%	24%
Leistung verschlechtert bei	7%	46%	69%

Tab. 4: Einfluss der Kritikform auf die Arbeitsleistung²⁴²

Grundsätzlich muss Kritik geäußert werden, d. h. die Führungskraft darf nicht davon ausgehen, dass der Mitarbeiter die Unzufriedenheit schon merken wird. Weiters gehört Kritik unter vier Augen und soll möglichst zeitnah erfolgen. Sie sollte keine persönlichen Töne enthalten und sich auf eine konkrete Leistung bzw. auf konkretes Verhalten beziehen. Am Ende eines diesbezüglichen Gesprächs sollte immer ein Lösungsansatz bzw. ein positiver Ausblick stehen, um das Thema in einer Form abzuschließen, welche auch für die weitere Zusammenarbeit ein motivierendes Arbeitsklima ermöglicht²⁴³. Nicht zuletzt muss auch die Persönlichkeit des Mitarbeiters berücksichtigt werden. Bei selbstbewussten Menschen (mit bisherigen Erfolgen) kann Kritik die Motivation erhöhen, nicht aber bei ängstlichen²⁴⁴.

Laut betrieblichen Umfragen gibt es beim Thema Anerkennung und Kritik durch die Vorgesetzten oft Mängel. Mitarbeiter beklagen, dass sie nur wenig oder nur indirekt erfahren, ob der Vorgesetzte nun zufrieden ist oder nicht²⁴⁵.

In kleinen mittelständischen Unternehmen sollte es grundsätzlich aufgrund des häufigeren Kontakts und der engeren Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeitern (siehe auch Pkt. 3.2.3) auch gute Voraussetzungen für dieses Führungsinstrument geben. Die offene Frage ist, ob aufgrund der durchschnittlich geringeren Kenntnisse bezüglich moderner Managementmethoden auch das Bewusstsein um die Wichtigkeit dieses Führungsinstruments so ausgeprägt ist, dass die vorhandenen Möglichkeiten auch optimal genutzt werden.

3.2.8 Coaching/Mitarbeiterbetreuung

Coaching bedeutet nach Becker die Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften durch psychologisch geschulte Berater (Coach) in persönlichen und kollektiven Krisensituationen²⁴⁶. Der Begriff kommt ursprünglich aus dem Sport, doch auch in Unternehmen bestehen bei Mitarbeitern und Führungskräften aufgrund einer sich ständig ändernden Berufswelt Bedürfnisse nach Beratung und Betreuung.

Bezüglich Art und Inhalt von Coaching bestehen in der Literatur teils große Auffassungsunterschiede. So werden unter Coaching im engeren Sinne alle Maßnahmen zusammengefasst, welche ein Vorgesetzter für seine Mitarbeiter ergreift. Unabhängig davon, ob etwas vom Vorgesetzten selbst oder von einem internen oder externen Trainer kommt, wird alles

²⁴² Olfert (2006), S. 264.

²⁴³ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 292; Albs (2005), S. 70 ff.

²⁴⁴ Vgl. Schuler (2004), S. 266.

²⁴⁵ Vgl. Rosenstiel/Comelli (2003), S. 291.

²⁴⁶ Vgl. Becker (2005), S. 405.

als Teil des Coaching-Prozesses verstanden. Dieses Verständnis entspricht aber zu großen Teilen der Mitarbeiterentwicklung und -förderung²⁴⁷, welche im Kap. 3.4 noch näher betrachtet wird.

Coaching im weiteren Sinne betont dagegen stärker die beratenden und therapeutischen Aspekte. Das wesentliche Mittel ist hierbei das Gespräch, es zielt i. d. R. auf „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei fachlichen und persönlichen Problemen. Typische Inhalte sind z. B. der Umgang mit Mitarbeitern, Erfolgs- und Misserfolgsbewältigung, Selbst- und Fremdwahrnehmung, persönliche Stärken und Schwächen, Erfolgspotentiale und Karriereplanung.

Im Regelfall sollte Coaching eine Beratung auf Zeit darstellen. Das Ziel muss also sein, dass sich der Coach wieder aus dem Leben des Beratenen verabschiedet.

Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching (im weiteren Sinne) sind Freiwilligkeit, Vertrauen, Diskretion, gegenseitige Akzeptanz und Offenheit. Weiters ist es von Bedeutung, dass die Persönlichkeitsstruktur des Beratenen berücksichtigt wird, denn jeder Mensch ist individuell. Versucht der Coach die Persönlichkeit des Beratenen umzukrempeln, wird höchstwahrscheinlich nur ein kurzfristiger Scheinerfolg erzielbar sein²⁴⁸. In erster Linie muss der Coach aktiv zuhören, unauffällig beobachten und anschließend konstruktives Feedback geben²⁴⁹.

Nach Art des Coachs können verschiedene Formen des Coachings unterschieden werden.

Ein externer Coach ist von Vorteil, wenn auf Neutralität, Objektivität und Unabhängigkeit Wert gelegt wird. Zudem kann das Coaching einfacher ohne Wissen der Kollegen durchgeführt werden und es besteht die Möglichkeit, einen Spezialisten für ein spezifisches Thema zu engagieren. Nachteilig können hier die fehlende Kenntnis der Organisation sowie der Biographie des Beratenen sein²⁵⁰. In der Praxis werden externe Coachs hauptsächlich bei Führungskräften bzw. angehenden Führungskräften eingesetzt²⁵¹.

Ein interner hauptberuflicher Coach (Stabs-Coach) kennt die Organisation und ihre Eigenheiten, dafür besteht die Gefahr der Betriebsblindheit. Eine Person hat vermutlich auch nicht für jedes spezifische Problem eine entsprechende Ausbildung. Aufgrund der hohen Kosten findet diese Form hauptsächlich in größeren Unternehmen statt.

Ein Vorgesetzten-Coach soll seinen Mitarbeiter im Rahmen seiner Führungsarbeit zielgerichtet beraten, unterstützen, anleiten und motivieren. Einerseits kennt der Vorgesetzte den Mitarbeiter und weiß um den Coaching-Bedarf am besten Bescheid, andererseits ist es fraglich, ob der Mitarbeiter ihm gegenüber die nötige Offenheit zeigt und ob beide Seiten wirklich objektiv sein können. Auch die Qualifikation des Vorgesetzten ist vermutlich nicht immer ausreichend. Vor allem seine Eignung als Coach bei persönlichen Problemen des Mitarbeiters ist sehr umstritten.

Die grundsätzliche Eignung des Vorgesetzten als Coach setzt auf jeden Fall eine entsprechende soziale Kompetenz voraus²⁵².

Aufgrund der möglichen Belastung durch bereits bestehende Beziehungen im Unternehmen (z. B. zw. Führungskraft und Mitarbeiter) dürfte Coaching durch eine externe Person bzw.

²⁴⁷ Vgl. Mentzel (2005), S. 160 f.

²⁴⁸ Vgl. Becker (2005), S. 405.

²⁴⁹ Vgl. Schuler (2001), S. 271.

²⁵⁰ Vgl. Becker (2005), S. 406.

²⁵¹ Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen (2006), S. 309.

²⁵² Vgl. Becker (2005), S. 406 f.

durch einen Stabs-Coach vermutlich bessere Voraussetzungen für Erfolg haben als Coaching durch den direkten Vorgesetzten²⁵³.

Der motivierende Effekt des Coachings wird ganz wesentlich durch die Reflexion der Gedanken, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen erzielt. Dadurch können die Handlungskompetenz sowie das Verhaltensspektrum des Mitarbeiters erweitert werden, die Leistungserfüllung und die persönliche Entwicklung können verbessert werden. Dies erhöht letzten Endes die Zufriedenheit²⁵⁴.

In kleinen mittelständischen Unternehmen wird Coaching derzeit nur sehr wenig eingesetzt. Begründet wird dies damit, dass Mitarbeiter und Führungskräfte dieser Unternehmen viel näher am operativen Geschäft sind und für diese Themen einfach kein Platz ist, da dafür auch das Personal fehlt. Angesichts der Tatsache, dass aber z. B. die meisten im DAX registrierten großen Unternehmen vom Coaching Gebrauch machen und von dessen Erfolg überzeugt sind, sollten auch kleine mittelständische Unternehmen die Anwendung dieses Instruments ins Auge fassen und die dafür notwendige Zeit bei Bedarf schaffen. Wenn auch Einzel-Coaching durch einen externen Coach vermutlich auch in Zukunft nicht zu den typischen Motivationsinstrumenten in kleinen mittelständischen Unternehmen zählen wird, so könnte doch z. B. das Team-Coaching eine geeignete Form sein und einen positiven Beitrag liefern²⁵⁵.

3.2.9 Vorbildfunktion der Leitung

„Und wie er sich räuspert und wie er spuckt, das hat er ihm glücklich abgeguckt“²⁵⁶, zitieren Rosenstiel/Comelli aus *Schillers Wallenstein*. Es ist allgemein bekannt, wie wichtig Vorbilder für das Erwerben bestimmter Verhaltensweisen – positive oder negative – sind. Bestes Beispiel sind hier wohl die Eltern als Vorbilder für ihre Kinder.

Doch genauso gilt dies im betrieblichen Umfeld, wo die Mehrheit der Unternehmen davon überzeugt ist, dass das Betriebsklima und die Unternehmenskultur ganz wesentlich durch Vorleben, also durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte geprägt werden. Vor allem die jeweils direkten Vorgesetzten stehen im Blickfeld ihrer Mitarbeiter. Eine leider vielfach beschriebene Konstellation ist allerdings, dass Führungskräfte um ihre Vorbildfunktion wissen und von Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen fordern, diese aber selber nicht vorleben und immer wieder gegen ihre eigenen Grundprinzipien verstoßen.

Ein Vorbild kann nur der sei, der Vertrauen genießt und Vertrauen vermittelt. Eindeutige Vorgaben bzw. Entscheidungen und deren klare Kommunikation durch eigenes Verhalten sind aber der Schlüssel für die Schaffung von Vertrauen²⁵⁷.

Auch die Vorgabe von Zielen ist eng mit der Vorbildwirkung verbunden, denn das Verhalten der Führungskraft wird durch die daraus ableitbare Zielsetzung zur persönlichen Botschaft, welche über die Vorbildfunktion von den Mitarbeitern übernommen wird. Die Identifikation mit

²⁵³ Vgl. Mentzel (2005), S. 165.

²⁵⁴ Vgl. Mentzel (2005), S. 163.

²⁵⁵ Vgl. Seliger, R.: Systemisches Coaching. Wozu, wie und warum gerade für KMU, S. 9 f, URL <<http://www.train.at/pdf/publikationen/SystemischesCoaching.pdf>>, verfügbar am 15.03.2009.

²⁵⁶ Rosenstiel/Comelli (2003), S. 101.

²⁵⁷ Vgl. IHK Stuttgart: Mitarbeiterführung, S. 2, URL <<http://www.reutlingen.ihk.de/showMedia.php/478/Mitarbeiter%FChrung.pdf?highlight=Mitarbeiter%FChrung>>, verfügbar am 16.03.2009; Rosenstiel/Comelli (2003), S. 102 ff.

einem Ziel erfolgt also auch über die Person des Führenden²⁵⁸. Mitarbeiter beobachten das Verhalten ihrer Vorgesetzten ganz genau und nicht wenige würden erschrecken, wenn sie über alle Beobachtungen ihrer Mitarbeiter Bescheid wüssten.

Anhand der eben beschriebenen Vorbildwirkungen ist erkennbar, dass die Fähigkeit, als angemessenes Vorbild wirken zu können, eine Grundforderung an jede Führungskraft ist. Wenn der Chef kein Vorbild ist, darf er sich auch nicht wundern, wenn die Mitarbeiter sich nicht so verhalten wie gewünscht, denn seine Verhaltensmuster haben Auswirkungen auf die Mitarbeiter²⁵⁹.

Damit sind wir wiederum beim Führungsstil bzw. Führungsverhalten angekommen und der Kreis zum Abschnitt Mitarbeiterführung ist geschlossen. Die Mitarbeiter müssen bzw. wollen aber nicht nur geführt werden, sondern sie haben auch das Bedürfnis nach Weiterentwicklung und Förderung. Diese ebenfalls wichtige Thematik soll daher im nächsten Abschnitt anhand einiger Instrumente bearbeitet werden.

3.3 Mitarbeiterentwicklung und -förderung

Viele Unternehmen betrachten die Entwicklung ihrer Mitarbeiter heute bereits als Muss²⁶⁰, denn die Qualität der menschlichen Arbeit ist und bleibt der eigentliche Wettbewerbsvorteil bzw. ist die Ursache dafür. Diese Qualität zu erhalten und zu verbessern ist eine permanente Aufgabe. Und zwar vor dem Hintergrund, dass sich die Halbwertszeit des Wissens zunehmend verringert²⁶¹, 2010 bereits im Durchschnitt ein Viertel aller Mitarbeiter älter als 50 Jahre ist und geistig junge, flexible und qualifizierte Mitarbeiter erforderlich sind, um den heutigen und morgigen betrieblichen Anforderungen gerecht zu werden. Grundsätzlich ist zwar jeder Mensch für seine Weiterentwicklung und Qualifizierung selbst verantwortlich, der Arbeitgeber hat aber die Aufgabe, zu unterstützen und geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, um dies zu ermöglichen²⁶².

Ziel des Arbeitgebers ist es letzten Endes, daraus für das Unternehmen einen Nutzen zu ziehen, z. B. durch Sicherung des Bestands an Spezialisten und Führungskräften, durch größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt, durch Steigerung der Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter oder auch durch Entdeckung von Fehlbesetzungen im Betrieb²⁶³.

Personalentwicklung kann man demnach definieren als alle Maßnahmen zur Förderung, Aus- und Fortbildung einzelner Personen in methodischer, persönlicher und sozialer Kompetenz mit dem Ziel eines Nutzens für das Unternehmen.

Auf Seiten der Mitarbeiter gibt es Bedürfnisse und Erwartungen hinsichtlich Selbstverwirklichung und persönlicher Entfaltung, sie wollen den Ansprüchen am Arbeitsplatz gerecht werden bzw. bleiben oder ihre Aufstiegschancen durch Weiterqualifizierung verbessern. Die Befriedigung dieser Ziele kann die Motivation bedeutend steigern. Bei Nichterfüllung folgt Resignation, Verlust an Lernfähigkeit und Flexibilität oder auch Kündigung²⁶⁴.

Nachfolgend wird nun eine Auswahl der möglichen Instrumente beschrieben.

²⁵⁸ Vgl. Rosenstiel (2003), S. 12.

²⁵⁹ Vgl. Albs (2005), S. 32.

²⁶⁰ Vgl. Stopp (2006), S. 243.

²⁶¹ In vielen Bereichen ist sie nur 2-3 Jahre, im IT-Bereich teilweise nur 6-12 Monate.

²⁶² Vgl. Albs (2005), S. 88.

²⁶³ Vgl. Staehle (1999), S. 875.

²⁶⁴ Vgl. Albs (2005), S. 88 f.

3.3.1 Aus- und Weiterbildung

Als betriebliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sind nach Stopp die „Gesamtheit aller direkten und indirekten personalpolitischen Maßnahmen zu verstehen, mit deren Hilfe eine Erweiterung oder Veränderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter bewirkt werden soll“. Ziel ist die Erhaltung bzw. Förderung der Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter an sich laufend verändernde Gegebenheiten (organisatorisch, technologisch, soziologisch) durch Erhöhung des Qualifikationsniveaus²⁶⁵. Die Begriffe Fortbildung (berufsbegleitende Vertiefung von Wissen auf gleicher beruflicher Ebene) und Weiterbildung (berufsverändernde Bildung, wozu auch die Umschulung gehört) werden in der Literatur teilweise unterschieden, aufgrund der schwierigen Abgrenzung wird aber im Weiteren auf eine Unterscheidung verzichtet²⁶⁶.

Wesentliche Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung sind²⁶⁷:

- interne/externe Schulungen und Workshops
- Coaching (fachbezogen im Gegensatz zu Coaching im Sinne des Kap. 3.3.8)
- Fachliteratur
- Training-on-the-Job

Basis jeder diesbezüglichen Maßnahme ist eine entsprechende Planung. Organisations-, Stellen- und Stellenbesetzungspläne bieten im Zusammenwirken mit Stellenbeschreibungen die Möglichkeit, den Bedarf zu erkennen und eine systematische Planung zu erstellen²⁶⁸. Damit können Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt eingesetzt werden, was eine wichtige Grundlage für den Erfolg der Maßnahme darstellt²⁶⁹. Weiters sollte den Mitarbeitern nie das Gefühl vermittelt werden, sie müssten aufgrund von Defiziten ein bestimmtes Seminar absolvieren. Es gilt, den Mitarbeiter so zu motivieren, dass er auch seine Wünsche befriedigt sieht. Dann werden beide Seiten den entsprechenden Nutzen daraus ziehen²⁷⁰.

Geachtet werden muss auch darauf, dass der Mitarbeiter fachlich und persönlich dazu geeignet ist und Weiterbildung generell begrüßt. Will der Mitarbeiter nicht (weil er z. B. Angst vor Veränderung hat), sollte versucht werden, die diesbezüglichen Ängste abzubauen und ihn für neue Ziele zu motivieren, welche durch die Weiterbildung erreicht werden können²⁷¹.

Ein zentrales Erfolgskriterium ist auch hier der Vorgesetzte. Er muss vermitteln, dass Weiterbildung gewünscht und positiv bewertet werden und muss selber durch laufende Weiterbildungsmaßnahmen ein Vorbild sein. Wenn ein Mitarbeiter von einer externen Weiterbildung zurückkommt und mit den Worten „Na, wie war der Urlaub?“ begrüßt wird, kann man nicht erwarten, dass sich im Unternehmen eine positive Lernkultur entwickelt.

Das Risiko der Abwanderung einzelner eben qualifizierter Mitarbeiter besteht für den Arbeitgeber zwar immer, aber das sollte den Arbeitgeber keinesfalls davon abhalten, engagierte und qualifizierte Mitarbeiter zu entwickeln. Denn die Alternative ist ein Personalbestand mit stagnierendem Niveau und schlechter Zukunftsperspektive²⁷².

²⁶⁵ Vgl. Stopp (2006), S. 244.

²⁶⁶ Vgl. Becker (2005), S. 185 f.

²⁶⁷ Vgl. Albs (2005), S. 89 ff.

²⁶⁸ Vgl. Stopp (2006), S. 247.

²⁶⁹ Vgl. Albs (2005), S. 91.

²⁷⁰ Vgl. Stopp (2006), S. 243 f.

²⁷¹ Vgl. Stopp (2006), S. 244.

²⁷² Vgl. Albs (2005), S. 89, S. 94 ff.

In kleinen mittelständischen Unternehmen gibt es Großteils keine eigene Personalabteilung, wo eine systematische Aus- und Fortbildungsplanung gemacht wird. Diese Tätigkeit wird durch den Abteilungsleiter bzw. auch direkt durch die kaufmännische Leitung durchgeführt (siehe auch Kap.2.2.3). Oftmals gibt es aber dabei gar keinen systematischen Plan, die Maßnahmen werden eher kurzfristig, manchmal auch einfach nach Gutdünken des Vorgesetzten durchgeführt. In diesem Fall hängt die Qualität der Vorgehensweise in höchstem Maße von der Kompetenz des Vorgesetzten und seinem Verhältnis zu den einzelnen Mitarbeitern ab²⁷³. Der Grad der Planung und Systematisierung im Bereich der Aus- und Weiterbildung ist sicherlich abhängig von der generellen Planungsqualität im Unternehmen, d. h. inwieweit eine strategische Planung und daraus abgeleitete Ziele vorhanden sind und alle Organisationseinheiten darauf ausgerichtet sind, wie es z. B. durch die Balanced Scorecard erreicht werden kann.

Ein weiteres Merkmal in kleinen mittelständischen Unternehmen ergibt sich daraus, dass oft mehrere Tätigkeiten durch einen Mitarbeiter wahrgenommen werden (Universalisten). Daher sind Ausbildungsmaßnahmen erforderlich, weil der Mitarbeiter Tätigkeiten ausführt, die nicht seiner ursprünglichen Qualifikation entsprechen.

Die in der Literatur oftmals unter dem Titel Mitarbeiterentwicklung angeführten Instrumente Job Enlargement (Erweiterung der Aufgaben mit qualitativ gleichwertigen Tätigkeiten), Job Enrichment (Tätigkeitsbereicherung durch Hinzunahme qualitativ höherwertiger Arbeitselemente) und Job Rotation (planmäßiger Wechsel der Arbeitsaufgabe oder des Arbeitsplatzes)²⁷⁴ sind für kleine mittelständische Unternehmen tendenziell weniger relevant. Zum einen haben oben angesprochene Universalisten ohnehin einen vielfältigen Aufgabenbereich, und zum anderen bestehen aufgrund der begrenzten und knappen Mitarbeiteranzahl meist keine Möglichkeiten für Job Rotation (siehe hierzu auch Kap. 3.1.2.3).

Insgesamt hat das Thema Aus- und Weiterbildung leider in vielen kleinen mittelständischen Unternehmen keine zentrale Bedeutung. Mitarbeiter sind zum Teil im Alltagsgeschäft gefangen und scheinbar für Bildungsmaßnahmen unabhkömmlich, da sie für ein bestimmtes Fachgebiet im Unternehmen Einzelkämpfer sind. Etliche Unternehmer schenken diesem Thema auch relativ wenig Beachtung, was wohl in deren eigenem Werdegang eine mögliche Begründung findet. Es finden sich nur wenige Unternehmen mit einer systematischen und geplanten Personalarbeit in diesem Bereich.

Zusammenfassend kann daher festgestellt werden, dass im Bereich der Aus- und Weiterbildung in kleinen mittelständischen Unternehmen Verbesserungspotential vorhanden ist. Dies wurde auch in einer vergleichenden Studie des IfM Bonn aus dem Jahr 2008 bestätigt²⁷⁵. Ebenso konnte durch Studien festgestellt werden, dass besonders erfolgreiche mittelständische Unternehmen auch besonders engagiert im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung sind²⁷⁶.

Neue Ziele durch Aus- und Weiterbildung wurden bereits angesprochen. Die Mitarbeiter können sich dadurch also motivierende Perspektiven für eine erfolgreiche Laufbahn oder Karriere erschließen. Dieser Aspekt soll nachfolgend noch genauer erläutert werden.

²⁷³ Vgl. Albs (2005), S. 95.

²⁷⁴ Vgl. Mentzel (2005), S. 173 f.

²⁷⁵ Vgl. Kay, R./IfM-Bonn: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen, 2008, S. 19, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-07-04-2008.pdf>>, verfügbar am 22.02.2009.

²⁷⁶ Vgl. Kayser (2007), S. 104 ff.

3.3.2 Perspektiven (Laufbahn, Karriere)

Ein wesentlicher Faktor für die betriebliche Motivationspolitik sind die Perspektiven, welche ein Unternehmen seinen Mitarbeitern bieten kann. Diese Perspektiven werden in sog. Laufbahn- oder Karriereplanungen abgebildet, welche die weitere berufliche Entwicklung eines Mitarbeiters in der Zukunft beschreiben, sofern er die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt²⁷⁷. Sieht ein Mitarbeiter realistische Chancen auf einen Aufstieg im „eigenen“ Unternehmen, wird die Bereitschaft steigen, die persönlichen Interessen mit den betrieblichen Zielen zu identifizieren. Aufstiegschancen stellen also einen Anreiz dar, mit dem in erster Linie die z. B. bei Maslow (siehe Kap. 2.3.2.1) genannten Bedürfnisse nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung befriedigt werden können, da Aufstieg von vielen Mitarbeitern als Anerkennung von guten Leistungen empfunden wird.

Die individuelle Laufbahn bezeichnet die aufeinander folgenden Positionen, welche ein Mitarbeiter in seiner weiteren Entwicklung durchlaufen soll. Durch dessen Planung werden erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen identifiziert, der Ausgangspunkt ist also der Mitarbeiter und dessen Fähigkeiten und Bedürfnisse. Zum einen soll damit das Unternehmensziel nach bestmöglicher Übereinstimmung von Qualifizierung und Stellenerfordernis und damit bestmöglicher Nutzung des Leistungspotentials erreicht werden, zum anderen müssen die Ziele des Mitarbeiters berücksichtigt werden, welche sehr unterschiedlich sein können und sich im Zeitablauf auch oft ändern. So werden zu Beginn eher Bedürfnisse wie Weiterentwicklung, Erfolg, Aufstieg und Anerkennung im Vordergrund stehen, wohingegen später oft Sicherheit an Bedeutung gewinnt, wenn der Mitarbeiter z. B. eine Familie zu versorgen hat und der Hauskredit abzuzahlen ist. Manche Mitarbeiter wünschen gar keinen Aufstieg, sondern wollen sich nur fachlich weiterentwickeln. Die motivierende Wirkung steht und fällt also mit der Übereinstimmung der durch die Laufbahnplanung in Aussicht gestellten Anreize mit den Wünschen und Bedürfnissen des jeweiligen Mitarbeiters²⁷⁸.

Festzuhalten ist noch, dass der Mitarbeiter keinen Anspruch auf die in der Laufbahnplanung genannten Positionen hat, was natürlich im Falle der Nichterfüllung der Erwartungen die Gefahr von Frustration mit sich bringt. Daher sollte dies von Unternehmensseite immer auch kommuniziert werden²⁷⁹.

Grundsätzlich positive Auswirkungen auf die durchschnittliche Motivation der Mitarbeiter hat die Existenz einer systematischen betrieblichen Karriereplanung in einem Unternehmen aber auf jeden Fall. Sie ist ein Zeichen dafür, dass die Personalpolitik dahingehend ausgerichtet ist, vakante Positionen durch bereits im Betrieb beschäftigte Mitarbeiter zu besetzen (interne Personalbeschaffung)²⁸⁰. Damit wird dem Mitarbeiter vermittelt, dass man in diesem Unternehmen bei entsprechender Leistung und Weiterentwicklung „etwas werden kann“. Die interne Besetzung von frei werdenden Führungspositionen bietet daneben auch für das Unternehmen noch die Vorteile, dass sie kostengünstiger ist und die Fluktuationsrate senkt²⁸¹. Eine interne Besetzung wird allerdings nicht immer möglich sein oder wird ev. auch in Einzelfällen aus bestimmten Gründen bewusst vermieden. In diesem Fall ist es die Herausforde-

²⁷⁷ Vgl. Rahn (2002), S. 143.

²⁷⁸ Vgl. Mentzel (2005), S. 139 f; Bröckermann (2007), S. 432 ff; Rosenstiel (2000), S. 405 f.

²⁷⁹ Vgl. Mentzel (2005), S. 145.

²⁸⁰ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 373.

²⁸¹ Vgl. Claaßen (2008), S. 39.

rung für das Personalmanagement, mit bestehenden Mitarbeitern (mit Ambitionen auf die extern besetzte Stelle) Alternativen zu entwickeln und damit Enttäuschung und Frustration möglichst zu vermeiden.

In kleinen mittelständischen Unternehmen sind die Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation mittels der Perspektive, die klassische Karriereleiter im Unternehmen hinaufzusteigen, begrenzt, denn aufgrund der Unternehmensgröße und der flacheren Strukturen stehen weniger Positionen für einen vertikalen Aufstieg zur Verfügung. Eine wichtige Fragestellung ist daher, wie man qualifizierten und ambitionierten Mitarbeitern auch in einer schlanken oder kleineren Organisation motivierende Perspektiven bieten kann.

Zur Auswahl kommen hier verstärkt verschiedene anspruchsvolle Positionen in Fach- und Projektlaufbahnen, in denen zwar Führungsfunktionen wahrgenommen werden müssen, die aber keine bzw. nur geringe institutionelle Führungsmacht bieten.

Vor allem ist hier das Projektmanagement zu nennen, wo der Projektmanager bzw. Projektleiter im Rahmen des Projekts Verantwortung in Bezug auf Projektinhalte und -kosten übertragen bekommt und seine Projektmitarbeiter zielgerichtet führen muss, ohne aber disziplinarische Befugnisse zu erhalten.

Weiters kann Mitarbeitern die Leitung von zeitlich begrenzt zusammengestellten Teams übertragen werden, welche spezielle Themen bearbeiten.

Nicht zuletzt gibt es die Möglichkeit der alternativen Laufbahnstrukturen. Dabei erhalten Spezialisten und Fachkräfte, die sich in besonders wichtigen Positionen befinden, zunehmend mehr Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum – häufig auch verbunden mit einem gewissen Status, wodurch Fachwissen im Haus gehalten werden kann. Sie haben aber nicht die Leitung einer Gruppe oder Abteilung inne²⁸².

Die Schwierigkeit dabei ist, dass die Motivation des Mitarbeiters auch stark fachlich (und nicht so sehr auf Aufstieg) ausgerichtet sein muss, damit eine motivierende Wirkung erzielt werden kann²⁸³.

Zusammenfassend ist zu vermuten, dass es in kleinen mittelständischen Unternehmen aufgrund der reduzierten Möglichkeiten schwieriger ist, mittels Karriere- und Laufbahnplanung dahingehend ambitionierte Mitarbeiter zu motivieren, sofern dieses Instrument der Mitarbeitermotivation überhaupt vorhanden ist. Wie auch bereits unter Kap. 2.2.3 beschrieben wurde, existiert in kleinen mittelständischen Unternehmen zum Großteil kein spezialisiertes Personalmanagement²⁸⁴, wodurch die individuelle Karriereentwicklung der Mitarbeiter häufiger aufgrund von kurzfristigen Entscheidungen als aufgrund einer systematischen Planung zustande kommt.

Stellt man aber die Perspektiven für einen vielfältigen Arbeitsinhalt sowie für Handlungsspielraum in den Vordergrund, so bieten kleine mittelständische Unternehmen durchaus auch attraktivere Arbeitsplätze als die häufig durch einen hohen Spezialisierungsgrad, eng begrenzten Arbeitsinhalt und nur geringe Befugnisse gekennzeichneten Stellen in Großbetrieben mit streng hierarchischen Strukturen es sind.

²⁸² Vgl. Rosenstiel (2003), S. 59 f.

²⁸³ Vgl. Olfert (2006), S. 414.

²⁸⁴ Vgl. Ackermann/Blumenstock (1993), S. 15.

3.3.3 Mitarbeitergespräch

Unter Mitarbeitergespräch versteht man ein periodisches Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Es findet einmal oder zweimal pro Jahr statt und ist von täglichen Mitarbeitergesprächen abzugrenzen²⁸⁵. Es gilt als wichtiges Instrument zur Führung und Entwicklung der Mitarbeiter, da es trotz moderner technischer Kommunikationsmittel immer Themen gibt, welche nur in einem persönlichen Gespräch besprochen werden sollten.

Das Mitarbeitergespräch soll aber von beiden Seiten initiiert werden können und kann bei Bedarf auch zusätzlich innerhalb einer Periode durchgeführt werden. Es kann damit den aktuellen Informationsbedarf schnell decken und sichert durch den direkten persönlichen Kontakt beiderseits vollständige und korrekte Information. Wichtig ist aber, dass die Durchführung ohne Zeitdruck und mit entsprechender Vorbereitung auf beiden Seiten erfolgt²⁸⁶.

Ziele des Mitarbeitergesprächs sind die Rückmeldung von Leistung und Verhalten, Stärken-Schwächen-Analysen, das Erkennen von Wünschen und Zielen der Mitarbeiter, Abklärung von Aufgaben und Zielen, Potenzialanalysen sowie die Besprechung von konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen.

Damit können mehrere positive Effekte erzielt werden. Die gegenseitige Information, die Leistung und die Zusammenarbeit können verbessert werden. Der Mitarbeiter erfährt, wie seine Leistung gesehen wird, und der Vorgesetzte erhält Einblick in die Selbsteinschätzung (durch Selbstbewertung des Mitarbeiters) und Zukunftsabsichten des Mitarbeiters. Klare Bilder über Ist-Situation, Perspektiven und Ziele wirken auf den Mitarbeiter motivierend, z. B. im Hinblick auf Weiterbildung. Die Motivation des Mitarbeiters kann auch dadurch verbessert werden, indem er sein Selbstbild motivierend korrigieren kann, wenn er zum Beispiel vom Vorgesetzten besser beurteilt wird als von ihm gedacht²⁸⁷. Durch ein gutes Gespräch fühlt sich der Mitarbeiter ernst genommen, was sein Bedürfnis nach Wertschätzung befriedigt.

Die vier Kerninhalte eines jeden Mitarbeitergesprächs sollten sein²⁸⁸:

- Klärung der Ist-Situation durch Soll-Ist-Abgleich von Leistung und Verhalten
- Klären der Erwartungen und Besprechung von Leistungs- und Verhaltenszielen für die nächste Periode
- Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche des Mitarbeiters besprechen, wobei dabei die Besprechung des Mitarbeiterpotentials ein heikler Punkt ist (zu offene Erörterung kann ebenso Probleme aufwerfen wie zu kryptische Erörterung)
- Maßnahmen zur Zielerreichung vereinbaren

Wichtige Punkte sind dabei, dass nicht die Person des Mitarbeiters, sondern nur die Aufgaben, Arbeitsziele und Ergebnisse im Zentrum stehen. Weiters muss möglichst genau abgegrenzt werden, welche Arbeitsergebnisse wirklich durch diesen Mitarbeiter zu verantworten sind, da meistens mehrere Personen beteiligt sind. Auch von Gesprächen zum Thema Lohn und Gehalt sollte ein Mitarbeitergespräch klar getrennt werden.

²⁸⁵ Vgl. Becker (2005), S. 379.

²⁸⁶ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 259.

²⁸⁷ Vgl. Becker (2005), S. 379.

²⁸⁸ Vgl. Albs (2005), S. 95; Becker (2005), S. 379 ff.

Maßgeblichen Anteil am Erfolg des Mitarbeitergesprächs hat auch die Grundeinstellung der beiden Gesprächspartner. Sie sollte offen sein und frei von Vorurteilen. Gegenseitiges Zuhören und Verständnis sowie Konzentration auf Leistung, Verhalten und zielorientierte Zusammenarbeit sind ebenso wichtig, damit unter dem Strich für beide Gesprächspartner ein Gewinn steht²⁸⁹.

Laut Untersuchungen wird dieses Instrument in kleinen mittelständischen Unternehmen teilweise noch stark vernachlässigt. Dies liegt in manchen Fällen wohl an einer Unsicherheit oder Unwissenheit, wie solche Gespräche zu führen sind und was sie für das Unternehmen bringen²⁹⁰. Ausschlaggebender ist aber vielleicht, dass viele Chefs meinen, sie wären aufgrund der begrenzten Mitarbeiterzahl ohnehin „nahe an den Mitarbeitern dran“, sodass kein Bedarf an einem separaten Gespräch bestünde. Bestimmte Themen benötigen aber einen entsprechenden Rahmen, den ein Gespräch zwischen Tür und Angel mitten im Tagesgeschäft sicherlich nicht bietet.

3.3.4 Betriebliches Vorschlagswesen

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW) gilt als wichtiges Instrument zur Förderung von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter. In vielen Unternehmen ist dieses Instrument heute ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik, sein Erfolg lässt sich durch den Sinnspruch „Keiner ist so klug wie alle“ am besten auf einen Nenner bringen. Die motivierende Wirkung ergibt sich beim BVW dadurch, dass der Mitarbeiter seine Ideen und Kreativität im Unternehmen einbringen kann und dafür eine entsprechende Anerkennung und Wertschätzung erfährt. Das Unternehmen kann damit Leistungsreserven mobilisieren und ein kreatives Arbeitsklima fördern. Das BVW ist dabei keineswegs ein reines Rationalisierungsinstrument, sondern trägt zur permanenten Produkt- und Prozessverbesserung in kleinen Schritten bei. Es ist ein wichtiger Bestandteil eines auf Motivation und Entwicklung ausgerichteten Personalentwicklungskonzepts und liefert einen Beitrag zu einer zielorientierten Unternehmens- und Innovationskultur. Teilweise bestehen unterschiedliche Auffassungen, ob nur solche Verbesserungsvorschläge akzeptiert werden, welche über die Dienstpflicht hinausgehen, oder ob im Gegenteil die den eigenen Arbeitsbereich betreffenden Vorschläge am wertvollsten sind, da die Mitarbeiter über diesen Bereich ja am besten Bescheid wissen. Heute setzt sich eher die zweite, mit der KAIZEN²⁹¹-Botschaft kompatible Ansicht durch, die auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess in kleinen Schritten basiert²⁹².

Jedoch muss dabei immer darauf geachtet werden, dass nicht alles („jeder Unfug“) prämiert wird, sondern dass mit einem Vorschlag tatsächlich eine effektive Verbesserung erzielt werden kann und das BVW nicht zum Selbstzweck wird.

Um ein wirkungsvolles Vorschlagswesen zu erreichen, sollte beachtet werden, dass monetäre Anreize durch nichtmonetäre Anreize ergänzt werden (Zwitterstellung zwischen monetä-

²⁸⁹ Vgl. Becker (2005), S. 385 f.

²⁹⁰ Vgl. Sattes/Brodbeck/Bichsel (2001), S. 117.

²⁹¹ **KAIZEN** (jap., KAI = Veränderung; ZEN = zum Besseren) ist die Philosophie, dass **kontinuierliche**, unendl. **Verbesserung** in allen Bereichen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter - Geschäftsleitung, Führungskräfte und Arbeiter, anzustreben ist; Vgl. URL <<http://www.4managers.de/themen/kaizen/>>, verfügbar am 26.05.2009.

²⁹² Vgl. Bontrup, H.-J./Wischerhoff, P./Springob, K. – Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft: Betriebliches Vorschlagswesen, 2000, S. 4 f, URL<<http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/bindata/Broschue-reBVW2000.pdf>>, verfügbar am 27.03.2009.

rem und nichtmonetärem Anreizsystem). Die größere Anreizwirkung dürfte dabei aber von der finanziellen Belohnung ausgehen.

Als nichtfinanzielle Anreize kommen u. a. häufig Sachprämien und schriftliche Anerkennung zur Anwendung. Mit Sachprämien werden z. B. Vorschläge belohnt, welche im Umfang sehr klein sind oder welche aus irgendwelchen Gründen nicht umsetzbar sind. Man kann damit die Anerkennung für die aufgewendete Mühe ausdrücken und zur weiteren Beteiligung am Vorschlagswesen motivieren. Schriftliche Anerkennungen erfolgen z. B. mittels Dankschreiben, Urkunde, Aushang oder Veröffentlichung in der Werkzeitung. Die motivierende Wirkung erzeugt hier die öffentliche Auszeichnung bzw. die persönliche Note, welche z. B. durch die Verleihung einer Urkunde zum Ausdruck gebracht werden kann.

Ein wichtiger und heikler Punkt ist die Bewertung der durch den Vorschlag erzielten Leistung. Es ist daher von wesentlicher Bedeutung, dass es hierfür ein transparentes und für alle Mitarbeiter nachvollziehbares Schema gibt. Auch die Organisation, d. h. welche Stellen und Personen die Vorschläge wie bewerten, sollte auf jeden Fall klar und öffentlich geregelt sein, um Vertrauen der Mitarbeiter in die Abwicklung und Bewertung zu erreichen²⁹³.

Für ein funktionierendes Vorschlagswesen ist die positive Einstellung der Unternehmensleitung zu diesem Instrument unerlässlich. Von ihr ausgehend müssen auch die Führungskräfte voll dahinterstehen, damit sich diese Einstellung auf die Mitarbeiter überträgt und eine möglichst breite aktive Beteiligung erzielt werden kann. Vor allem im Bereich der unteren Führungsebenen müssen hier oft Widerstände abgebaut werden, da Vorgesetzte die Vorschläge ihrer Mitarbeiter als Kritik an sich selber auffassen und befürchten, dass dieses Instrument zu ihrer Bewertung durch die Unternehmensleitung verwendet wird. Doch auch Hemmnisse bei den Mitarbeitern können ein Problem darstellen, wenn z. B. der Mitarbeiter Angst vor einer Blamage im Falle einer Ablehnung oder vor Kritik durch die Kollegen im Fall von Rationalisierungsvorschlägen hat²⁹⁴.

Der Verbreitungsgrad des BVW in Unternehmen sinkt laut einer Studie der IHK im Bezirk Münster mit sinkender Mitarbeiterzahl. In kleinen mittelständischen Unternehmen ist das BVW demzufolge nur teilweise anzutreffen. Dabei ist die ökonomische Sinnhaftigkeit mehrfach erwiesen. Aufgrund von mangelndem Wissen zum BVW erscheint dieses Instrument aber vielen Unternehmen als zu bürokratisch und aufwendig, sodass Aktivitäten in dieser Richtung zuweilen bereits wieder beendet werden, bevor die ökonomischen Ergebnisse ein schlagkräftiges Argument für das BVW liefern können.

Wie bei so vielen in dieser Arbeit angeführten Punkten liegt es besonders bei kleineren Unternehmen vor allem an der Einstellung, am Geschick und am Wissen der Unternehmensleitung bzw. der oberen Führungskräfte, ob dieses Instrument erfolgreich eingesetzt werden kann und das Unternehmen in der Folge von seiner unbestritten motivierenden und ökonomisch positiven Wirkung profitieren kann²⁹⁵.

Beim Thema betriebliches Vorschlagswesen spielen in Form der Sachpreise und Prämien bereits materielle bzw. monetäre Elemente eine Rolle. Die nachfolgenden Ausführungen zu den materiellen Motivationsinstrumenten bilden letzten Abschnitt.

²⁹³ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 239 ff.

²⁹⁴ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 245 f.

²⁹⁵ Vgl. Bontrup, H.-J./Wischerhoff, P./Springob, K. – Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft: Betriebliches Vorschlagswesen, 2000, S. 10, URL<<http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/bindata/Broschue-reBVW2000.pdf>>, verfügbar am 27.03.2009.

3.4 Materielle Motivationsinstrumente

Die materiellen bzw. monetären Instrumente zur Mitarbeitermotivation spielen wie eingangs erwähnt in dieser Arbeit zwar keine zentrale Rolle, sie sind aber natürlich ebenso wichtig und sollen daher anhand einiger Punkte in diesem Abschnitt auch betrachtet werden.

Die materiellen Instrumente können in den finanziellen und nichtfinanziellen Bereich untergliedert werden. Die finanziellen Instrumente stehen dabei meist im Mittelpunkt, weshalb sie auch an dieser Stelle die größere Beachtung finden. Zuerst wird mit dem Thema Entlohnung der zentrale Punkt bei den monetären Motivationsinstrumenten behandelt. Darauf folgend werden zwei Möglichkeiten für variable Entgeltbestandteile im Hinblick auf ihre Anreizwirkung besprochen. Bei den weiteren zwei Themen Sozialleistungen und Statussymbole geht es vor allem um Zusatzleistungen des Unternehmens mit entsprechendem geldlichem Gegenwert sowie um indirekte materielle Instrumente.

Insgesamt gesehen spielen laut Studien und Literaturmeinung die materiellen Motivationsinstrumente bei der Mitarbeitermotivation zweifelsohne eine Rolle, den zuvor behandelten immateriellen Instrumenten wird aber in dieser Hinsicht größere Bedeutung beigemessen. Die wichtigste Funktion der materiellen Instrumente ist die Vermeidung von Unzufriedenheit, zur zusätzlichen Motivation können sie nur bis zu einem gewissen Grad beitragen.

3.4.1 (Gerechte) Entlohnung

Das Hauptthema bei den materiellen Instrumenten ist zweifelsohne die Entlohnung. Darunter versteht man alle finanziellen Leistungen (geldlich oder geldwert) eines Unternehmens an seine Mitarbeiter. Die Entlohnung dient aber nicht nur zur Vergütung der Arbeitsleistung, sie hat auch die Aufgabe, als Anreiz zu dienen. Wobei in der Literatur weitgehend Konsens darüber herrscht, dass der motivierende Charakter nicht besonders hoch ist. Dies deckt sich mit der Einordnung des Arbeitsentgelts im theoretischen Ansatz von Herzberg, der es zu den Hygienefaktoren zählt, womit es eine Grundvoraussetzung für die Erbringung einer „normalen“ Arbeitsleistung darstellt. Die hohe Bedeutung dieses Themas ist dennoch unbestritten, da eine in den Augen des Mitarbeiters nicht angemessene oder nicht gerechte Entlohnung starke Unzufriedenheit auslöst und somit andere Motivationsinstrumente ihrer Wirkung beraubt werden können²⁹⁶.

Ganz kurz sollen mögliche Lohnformen umrissen werden, ohne näher darauf einzugehen. Löhne setzen sich aus Grundlöhnen und ergänzenden Löhnen zusammen. Formen des Grundlohns sind Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn und Penumlohn, wobei die drei letztgenannten Formen Leistungslohne sind. Teilweise sind in Grundlöhnen bereits Elemente der ergänzenden Löhne enthalten. Als ergänzende Löhne werden Prämien, Zuschläge, Gratifikationen und sonstige Zuwendungen (z. B. verschiedene Sozialleistungen) bezeichnet. Daneben gibt es auch noch Löhne ohne Leistung (z. B. Entgeltfortzahlung bei Krankheit)²⁹⁷.

²⁹⁶ Vgl. Olfert (2006), S. 299 f.

²⁹⁷ Vgl. Olfert (2006), S. 318 ff.

Ein zentrales Konzept beim Thema Entgelt, welches im Sinne der Motivationssteigerung zunehmende Verbreitung findet, sind variable finanzielle Anreize. Speziell von leistungs- und erfolgsorientierten individualisierten Entgeltkomponenten, wie sie z. B. auf der Managementebene schon längere Zeit vorhanden sind, erwartet man sich eine motivierende Wirkung²⁹⁸. So können Mitarbeiter durch flexible Entgeltbestandteile z. B. auch direkt von der Höhe des jährlichen Unternehmenserfolgs profitieren. Sie identifizieren sich dadurch mehr mit dem Unternehmen und arbeiten unternehmerischer und ertragsorientierter²⁹⁹.

Wichtig ist, dass die Gestaltung der flexiblen Entgeltbestandteile für den Mitarbeiter nachvollziehbar ist und keine willkürlichen Einflussfaktoren vorhanden sind. Grundvoraussetzung für eine motivierende Wirkung ist natürlich, dass die Mitarbeiter Einfluss nehmen können auf die Erreichung der festgelegten Zielgröße.

Die Entgeltgerechtigkeit gilt als dominierendes Prinzip bei der Entgeltpolitik. Allein schon um Arbeitsunzufriedenheit zu vermeiden, muss Entgelt gerecht sein³⁰⁰. Dieses Problem ist aber weder durch die BWL noch durch andere wissenschaftliche Disziplinen zu lösen, weil es sich um einen ethischen Wert handelt. Im Sinne der Vermeidung von Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern ist es vor allem wichtig, dass der Mitarbeiter das Gefühl hat, dass sein Entgelt (für seine Tätigkeit und Leistung) in einem angemessenen Verhältnis zum Entgelt seiner Arbeitskollegen und im Vergleich zu Entgeltniveaus in anderen Betrieben steht³⁰¹. D. h. es geht dabei um die relative Entgeltgerechtigkeit. Neben Tätigkeit und Leistung fließen seitens des Arbeitgebers auch noch persönliches Verhalten und soziale Überlegungen (z. B. Familienstand, Ortszuschläge) in die Entgelthöhe ein. Die BWL versucht, dieses Verteilungsproblem (verursachungsgerechte Zurechnung der betrieblichen Wertschöpfung auf Arbeitnehmer und Kapitalgeber) mit Hilfe der bereits weiter oben genannten Entgeltformen zu handhaben³⁰². Zu den dabei vorkommenden leistungsabhängigen Komponenten und Zusatzleistungen werden nachfolgend einige Beispiele im Hinblick auf deren Funktion als Motivationsinstrumente besprochen.

3.4.2 Prämien

Prämien als variables Entgelt (erfolgs- und/oder leistungsbezogen) werden sowohl bei Führungskräften als auch bei tariflich Beschäftigten als individueller Leistungsanreiz eingesetzt. Sie sollen unternehmerisches Denken und zielorientiertes Handeln der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens fördern. Weiters zielen sie ab auf Wertorientierung und Arbeitseinstellung der Mitarbeiter, um Wettbewerbsfähigkeit, Marktausrichtung und Flexibilität zu fördern³⁰³.

²⁹⁸ Vgl. Bernard (2006), S. 35 f.

²⁹⁹ Vgl. Scholz (2000), S. 755.

³⁰⁰ Vgl. Bröckermann (2007), S. 389.

³⁰¹ Die Relevanz des Themas Gerechtigkeit für die Anreizwirkung bzw. die Leistungsbereitschaft bestätigt auch die Gleichheitstheorie von Adams (1963).

³⁰² Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 94 ff; Bröckermann (2007), S. 258 f; Stopp (2006), S. 301.

³⁰³ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 93.

Im Regelfall stellen Prämien eine Ergänzung zum Zeitlohn (Gehalt) dar, d. h. ein Mindestgehalt ist für den Mitarbeiter gesichert³⁰⁴ und darauf aufbauend wird eine nach Erfolgs- oder Leistungskriterien ermittelte Prämie ausbezahlt. Zusätzlich ist oft eine Obergrenze festgelegt³⁰⁵. Als Erfolgskriterien kommen Messgrößen wie Deckungsbeitrag, Umsatz oder Gewinn bzw. deren Anteile bezogen auf z. B. eine Abteilung zur Anwendung. Diese Größen werden vor allem bei Angestellten in leitenden Funktionen, im Vertrieb oder Außendienst angewendet. Eine motivierende Wirkung ist nur dann gegeben, wenn der Mitarbeiter den Bonus durch seine Leistung auch beeinflussen kann.

Als Leistungskriterien kommen im Zusammenhang mit dem Prämienlohn z. B. Menge, Qualität, Nutzungsgrad oder Ersparnis – bezogen auf einen einzelnen Mitarbeiter oder eine Gruppe – zur Anwendung. Neben der Mengenleistung wie bei Akkordlohn hat das Unternehmen also die vorteilhafte Möglichkeit, auch auf bestimmte andere Arbeitsergebnisse abzielen, die besonders wichtig sind. Durch Kombination von verschiedenen Kriterien und die Festlegung der Beziehung von Leistung und Prämie (linear, progressiv, degressiv) gibt es eine relativ große Bandbreite an Möglichkeiten, mit denen das Unternehmen auf die Arbeitsleistung der Mitarbeiter Einfluss nehmen kann. Die Leistungsziffern müssen natürlich auch hier durch den Mitarbeiter beeinflussbar sein, und sie müssen nach sachlichen Maßstäben erfassbar sein. Ansonsten wird der Mitarbeiter nicht motiviert werden können, die vom Unternehmen gewünschten Ziele auch anzustreben³⁰⁶.

3.4.3 Beteiligung (Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung)

Beim Thema Beteiligung unterscheidet man grundsätzlich zwischen immaterieller Beteiligung (Mitbestimmung, Partizipation) und materieller Beteiligung (Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung). Mit Erfolgsbeteiligung sind materielle Leistungen gemeint, die Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen aufgrund eines betriebswirtschaftlichen Erfolgs – gemessen an Kennziffern wie Ertrag, Umsatz, Kosten – zusätzlich zu anderen Vergütungen erhalten. Dies entspricht im Wesentlichen den Ausführungen, welche im vorangegangenen Kapitel unter der Bezeichnung *Prämien nach Erfolgskriterien* zu finden sind.

Bei der Kapitalbeteiligung sind Mitarbeiter neben dem normalen Anstellungsverhältnis auch durch eine Beteiligung am Eigen- oder Fremdkapital mit dem Unternehmen verbunden. Dies kommt dann zustande, wenn Erfolgsanteile nicht ausbezahlt werden, sondern zu investiven Zwecken im Unternehmen verbleiben. Beide Varianten der Beteiligung werden oft kombiniert, die Zielgruppe für solche Beteiligungssysteme sind vor allem die Führungskräfte.

Mit beiden Varianten wird seitens des Unternehmens auf eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft, Bindung an das Unternehmen, Förderung des ökonomischen Denkens, Verbesserung des Mitarbeiter Einkommens und Verbesserung des Unternehmensimages abgezielt. Daneben sind auch noch finanzwirtschaftliche Ziele (z. B. Verbesserung der Kapitalstruktur) und die Steuerung betrieblicher Aktivitäten im Sinne spezieller Ziele von Relevanz. Der Mitarbeiter soll also in einer gewissen Weise ein Mitunternehmer werden³⁰⁷.

³⁰⁴ Damit ist für den Mitarbeiter eine soziale Sicherheit auch im negativsten Fall (gar keine Prämie) gegeben.

³⁰⁵ Vgl. Scholz (2000), S. 743 ff.

³⁰⁶ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 289 ff; Olfert (2006), S. 336 ff.

³⁰⁷ Vgl. Bröckermann (2007), S. 293 ff; Berthel/Becker (2007), S. 466 ff.

3.4.4 Sozialleistungen

Unter betrieblichen Sozialleistungen versteht man freiwillige Nebenleistungen aus dem Arbeitsverhältnis, die vom Arbeitgeber neben dem normalen Entgelt zusätzlich gewährt werden. Sofern sie auf freiem Entschluss des Arbeitgebers beruhen und als freiwillige Zusatzleistungen gekennzeichnet sind, besteht darauf für den Mitarbeiter kein Rechtsanspruch.

Sie können aber auch als Teil des Entgelts im Arbeitsvertrag aufgenommen werden und sind dann die sog. tariflichen Sozialleistungen.

Weiters sind noch die gesetzlichen Sozialleistungen wie z. B. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder Arbeitgeberbeiträge zur gesetzlichen Sozialversicherung abzugrenzen, welche gesetzlich klar geregelt und vorgeschrieben sind³⁰⁸.

Im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation stehen aber in erster Linie die freiwilligen Sozialleistungen wie betriebliche Altersvorsorge, günstiges Kantinenessen, Parktickets oder diverse Gutscheine im Blickfeld. Als Hauptmotive für die Gewährung von Sozialleistungen im Sinne der Mitarbeitermotivation sind die Förderung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, die verbesserte Bindung an das Unternehmen und die Verbesserung des Images am Arbeitsmarkt (Anziehungskraft auf pot. Arbeitnehmer) zu nennen. Für das Unternehmen können sich finanzwirtschaftliche und steuerliche Vorteile und die Verringerung des GewerkschaftsEinflusses positiv bemerkbar machen³⁰⁹.

Sozialleistungen können ihre Wirkung aber nur dann entfalten, wenn sie in ein mitarbeiter- und leistungsfreundliches Umfeld eingebettet sind. Sie sind Bestandteil der Führungskultur.

Die Wirkung ist auch abhängig von den jeweiligen Bedürfnissen des Mitarbeiters, die sich im Zeitablauf ändern können. Ein oft genanntes Beispiel ist hier das Bedürfnis nach Berücksichtigung von familiären Interessen (z. B. durch ein Kinderbetreuungsangebot), welches für Mitarbeiter mit Kindern in einem entsprechenden Alter besonders wichtig ist.

Für eine optimale Motivationswirkung gilt es also für das Unternehmen, die einzelnen Bedürfnisse gezielt anzusprechen. Als weitere Beispiele sind hier das Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Betriebsausflug), das Bedürfnis nach Komfort (besondere Büroausstattung) und das Bedürfnis nach Gesunderhaltung (Fitnessangebote) zu nennen³¹⁰.

Eine besonders motivierende Vorgangsweise zur Individualisierung der Sozialleistungen stellt das Cafeteriasystem dar. Dabei kann sich der Mitarbeiter aus einem Angebotsbündel seine Leistungen mit einer festgelegten Obergrenze selbst zusammenstellen. Die Einführung und Verwaltung dieser Variante ist jedoch relativ teuer³¹¹.

Die Gefahr bei Sozialleistungen ist, dass ein Gewöhnungseffekt eintritt und sie so ihre motivierende Wirkung verlieren. Das heißt, das Unternehmen muss darauf achten, den Mitarbei-

³⁰⁸ Vgl. Hentze/Graf (2005), S. 206 ff.

³⁰⁹ Vgl. Jung (2003), S. 593.

³¹⁰ Vgl. Albs (2005), S. 170 ff.

³¹¹ Vgl. Bröckermann (2007), S. 283; Berthel/Becker (2007), S. 474 ff.

tern die Zusatzleistungen bewusst zu machen (internes Marketing), z. B. durch Befristung und wiederholte Verlängerung oder durch Informationen über den monetären Gegenwert³¹². Mittelständische Unternehmen sehen die Bedeutung der freiwilligen Sozialleistungen im Gegensatz zu Großunternehmen als eher niedrig. Dies wird auch in einer Erhebung des IfM Bonn aus dem Jahr 2008 bestätigt³¹³. Es bietet sich aber für sie die Möglichkeit, sich gerade durch das gezielte Angebot von einzelnen Leistungen positiv im Arbeitsmarkt hervorzuheben und damit ihre Anziehungskraft auf Leistungsträger zu verstärken. Werden Sozialleistungen als Privilegien angesehen, weil sie nicht in jedem Betrieb vorzufinden sind bzw. weil sie ein sichtbares Symbol für einen bestimmten Status darstellen, fördert dies die Bindung an das Unternehmen und wirkt motivierend³¹⁴.

3.4.5 Statussymbole

Der Status eines Mitarbeiters ergibt sich aus seiner Position im Unternehmen, wie z. B. Gruppenleiter, Projektleiter oder Geschäftsführer. Die meisten Menschen streben danach, im Laufe ihres Berufslebens einen möglichst hohen Status zu erreichen, damit ihre Bedürfnisse von Macht, Einfluss, Erfolg und Prestige bis zu Autonomie zu befriedigen und so bildlich gesprochen in der Maslow'schen Bedürfnispyramide möglichst hoch hinaufzusteigen. Dabei besteht auch ein Bedürfnis, diesen Status intern und extern deutlich sichtbar zu machen, wozu die Statussymbole dienen.

Nachfolgend sind einige bekannte Beispiele kurz angeführt:

- Besondere Benutzungsrechte sind typische Sozialleistungen, welche auch eine Funktion als Statussymbol haben. Hierunter fallen privat nutzbare Prestigeobjekte wie Dienstfahrzeug und Mobiltelefon oder der eigene Firmenparkplatz.
- Büro- und Mitarbeiterausstattung sind ebenfalls weit verbreitete Statussymbole. Angefangen bei Einzelbüro Fensterzahl, Vorhänge und Vollholzmöbel, über die eigene Sekretärin bis zum Chauffeur gibt es vielfältige Möglichkeiten.
- Zum Teil werden neben den Funktionsbezeichnungen noch Firmentitel wie Direktor oder Senior Engineer vergeben, um eine Status besonders hervorzuheben.
- Nicht zuletzt sind auch noch Mitgliedschaften in exklusiven Kreisen und die Teilnahme an entsprechenden Veranstaltungen zu nennen³¹⁵.

Beachtet sollte dabei werden, dass durch die besondere Hervorhebung eines Mitarbeiters zwar dieser Mitarbeiter motiviert werden kann, sich möglicherweise aber andere Mitarbeiter subjektiv ungerecht zurückgesetzt fühlen und in der Folge frustriert sind. Teilweise hat man die allzu exzessive Zurschaustellung von Statussymbolen deshalb begrenzt und forciert ein-

³¹² Vgl. Albs (2005), S. 173.

³¹³ Vgl. Kay, R./IfM-Bonn: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen, 2008, S. 13, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-07-04-2008.pdf>>, verfügbar am 22.02.2009.

³¹⁴ Vgl. Albs (2005), S. 171.

³¹⁵ Vgl. Olfert (2006), S. 266.

fachere und nette Details wie z. B. einen besonderen Füller o. Ä. Vor allem im Sinne des in dieser Arbeit als größtenteils vorteilhaft herausgestellten kooperativen Führungsstils rücken Statussymbole eher in den Hintergrund, da der Vorgesetzte andere Mittel für seine Führungsarbeit verwendet und äußere Symbole zur Unterstreichung seines Führungsanspruchs nicht benötigen sollte.

Nichtsdestotrotz wird der Dienstwagen auch in Zukunft eines der Top-Statussymbole zur Motivation von Führungskräften bleiben³¹⁶.

In kleinen mittelständischen Unternehmen ist es oftmals nur die oberste Leitung, welche mit Statussymbolen „ausgestattet“ ist. Tendenziell hat dieses Thema für kleinere Unternehmen daher nicht so viel Bedeutung als für Großunternehmen mit mehreren vertikalen Stufen im Organigramm und einer entsprechenden Anzahl an Positionen und Funktionen in unterschiedlichen Hierarchieebenen.

³¹⁶ Vgl. Wagner, F.: Stärkere Motivation dank Dienstwagen, In: www.handelsblatt.com/technologie/news/staerkere-motivation-dank-dienstwagen;947531;0, 2005, S. 1 f, verfügbar am 03.04.2009.

4 Empirische Untersuchung

Aufbauend auf die theoretischen Grundlagen und die mithilfe der zur Verfügung stehenden Literatur erarbeiteten Inhalte folgt in diesem Kapitel eine empirische Untersuchung zum Thema der Arbeit. Sie dient zur Untermauerung und Ergänzung der Erkenntnisse von Kapitel 3, Übereinstimmungen, Widersprüche und einzelne besondere Aspekte werden aufgezeigt. In die Untersuchung sind, wie einleitend zu dieser Arbeit bereits angegeben, nur die immateriellen Aspekte einbezogen (Kap. 3.1 – 3.3). Zum einen steht diese Art der Motivationsinstrumente im Zentrum der Arbeit, zum anderen schien eine Eingrenzung der Untersuchung erforderlich, um den Umfang des Fragebogens sowie generell den Umfang dieses Teils der Arbeit zu begrenzen.

Im ersten Schritt werden die Grundüberlegungen formuliert sowie die Ziele und der Inhalt der Untersuchung festgelegt. Nachfolgend wird das methodische Vorgehen für die Durchführung erarbeitet und die Untersuchungsdurchführung beschrieben. Anhand der gewonnenen Daten erfolgt die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. In den nachfolgenden Kapiteln werden nun die einzelnen Arbeitsschritte sowie die Ergebnisse beschrieben.

4.1 Grundüberlegungen, Ziele und Inhalt der Untersuchung

Die Basis für die Durchführung der empirischen Untersuchung stellen folgende Grundüberlegungen dar:

- a) Die erste Grundüberlegung für die Untersuchung ist, dass sich eine Anwendung der in Kapitel 3 beschriebenen Motivationsinstrumente in einem Unternehmen grundsätzlich positiv auf die Mitarbeitermotivation auswirkt.
- b) Weiters wird angenommen, dass ein – aus Sicht der Mitarbeiter – höherer „Erfüllungsgrad“ hinsichtlich Anwendung eines Motivationsinstruments Mitarbeiter grundsätzlich besser motivieren kann als ein niedrigerer „Erfüllungsgrad“.
- c) Für die Ermittlung von offenen Potentialen wird zusätzlich davon ausgegangen, dass zur Erreichung einer besseren Mitarbeitermotivation der „Erfüllungsgrad“ hinsichtlich Anwendung eines Motivationsinstruments umso höher sein sollte, je höher die Bedeutung ist, die die Mitarbeiter diesem Instrument für ihre Arbeitsmotivation beimessen.

Erstes Ziel der Untersuchung ist es, mittels einer Befragung bezüglich Anwendung der verschiedenen Motivationsinstrumente einen Überblick zum Ist-Zustand aus Mitarbeitersicht zu erhalten und die Ergebnisse auf Basis der ersten beiden genannten Grundannahmen zu bewerten. Die Ergebnisse sollen dazu auch schwerpunktmäßig mit den Inhalten in Kap. 3 in Verbindung gebracht werden, um dort erarbeitete Aspekte zu untermauern sowie Übereinstimmungen und Widersprüche aufzuzeigen. Einzelne besondere Punkte, wie z. B. Unterschiede in Abhängigkeit von soziodemografischen Daten, werden durch Subgruppenanalysen zusätzlich dargestellt.

Zweites Ziel der Untersuchung ist es, mögliche Verbesserungspotentiale zu ermitteln und aufzuzeigen. Der dritten Grundüberlegung folgend werden die Probanden in der Untersuchung nach der Bedeutung gefragt, welche die einzelnen Motivationsinstrumente für ihre persönliche Arbeitsmotivation haben. Durch Aggregation der beiden Faktoren „Erfüllungsgrad“ (der den Ist-Zustand darstellt) und „Bedeutung“ sollen mögliche Verbesserungspotentiale ermittelt und visualisiert werden. Die Ergebnisse werden wiederum einer Subgruppenanalyse unterzogen, auftretende Besonderheiten werden veranschaulicht.

4.2 Methodisches Vorgehen

Nachdem durch die Festlegung und Beschreibung von Ziel und Inhalt der empirischen Untersuchung der Rahmen abgesteckt wurde, geht es im nächsten Schritt darum, die Vorgangsweise für die Durchführung zu erarbeiten.

Grundsätzlich werden für jede Studie Daten benötigt, wobei entweder bereits vorhandene Daten (Sekundärdaten) oder neu ermittelte Daten (Primärdaten) verwendet werden können³¹⁷. Aufgrund der speziellen Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes (siehe Kap. 2.1.5 bzw. 4.2.1) werden für diese Untersuchung Daten neu ermittelt. Als Erhebungsmethode wurde eine Befragung nach einem quantitativen Ansatz ausgewählt, d. h., dass dem Probanden fixe Antworten vorgegeben sind³¹⁸. Um die Befragung elektronisch durchführen zu können, die Vergleichbarkeit der Antworten sicherzustellen und eine zeitlich vorteilhafte Aufbereitung und Auswertung der Daten per Software zu ermöglichen, wurde die Befragung in schriftlicher quantitativer Form mit einem vollständig standardisierten elektronischen Fragebogen durchgeführt. Die quantitative Datenerhebung mit einem standardisierten Fragebogen gehört zu den gängigsten Formen in der Arbeits- und Organisationspsychologie³¹⁹.

Nachfolgend werden nun die Auswahl der Stichprobe, der Aufbau des Befragungsinstruments, die Durchführung der Befragung sowie die Aufbereitung der Daten beschrieben.

4.2.1 Auswahl der Stichprobe

In einem vorbereitenden Schritt zu einer Befragung muss zur Definition der Grundgesamtheit³²⁰ festgelegt werden, welche Abgrenzungen hinsichtlich der Unternehmen und der aus diesen Unternehmen befragten Personen vorgenommen werden, d. h., wer als Datenlieferant in die Untersuchung einbezogen wird und für wen die Ergebnisse gelten sollen³²¹. Für die vorliegende Untersuchung wurde bezüglich der Unternehmen eine Eingrenzung auf kleinere mittelständische Industrieunternehmen in der Region Oberösterreich mit einer Beschäftigtenzahl von 10 bis 150 Mitarbeitern vorgenommen. Hinsichtlich der zu befragenden Personen wurde auf den Angestelltenbereich (ohne Führungskräfte) eingegrenzt.

Für die Abgrenzung und Auswahl der Stichprobe waren hauptsächlich zwei Gründe handlungsleitend. Zum einen besteht aufgrund des beruflichen Hintergrundes des Verfassers ein

³¹⁷ Vgl. Homburg/Krohmer (2003), S. 194.

³¹⁸ Demgegenüber könnte der Befragte bei einem qualitativen Ansatz seine Antwort frei äußern. Vgl. Kühn/Frankhauser (1996), S. 52.

³¹⁹ Vgl. Eichhorn/Friedrich (2007), S. 68.

³²⁰ Vgl. ausführlich Schumann (2006), S. 82 ff.

³²¹ Vgl. Kühn/Frankhauser (1996), S. 113.

persönliches Interesse an Erkenntnissen zu der ausgewählten Unternehmensgruppe, dem Angestelltenbereich und der Region Oberösterreich. Zum anderen sollte durch die relativ enge Abgrenzung und die dadurch homogenere Stichprobe die Aussagekraft der Ergebnisse positiv beeinflusst werden³²².

Die Ermittlung der Grundgesamtheit erfolgte mit Hilfe der auf der Herold Business CD 2009 zur Verfügung stehenden Daten und Filtermöglichkeiten. Es ergab sich daraus bei 243 Unternehmen mit insgesamt 10172 Mitarbeitern eine Übereinstimmung mit den festgelegten Abgrenzungsmerkmalen. Einschränkend sei angemerkt, dass eine 100%ige Korrektheit der Datensammlung der Herold Business CD zwar nicht vorausgesetzt werden kann, aber eine gute Übereinstimmung mit den unbekannt exakten Daten anzunehmen ist. Zum prozentualen Anteil der Angestellten an der Gesamtmitarbeiteranzahl ließen sich zu dieser spezifischen Unternehmensgruppe keine genauen Daten eruieren. Aufgrund von abgefragten Ist-Daten einzelner Unternehmen wurde ein durchschnittlicher Anteil von ca. 35 % angesetzt, woraus sich eine Gesamtanzahl von 3560 Angestellten ergab.

Zur Durchführung einer Teilerhebung musste in weiterer Folge die Stichprobe festgelegt werden³²³, was durch Auswahl einer Zufalls-Stichprobe von 150 Unternehmen erfolgte.

4.2.2 Aufbau des Befragungsinstruments

Als Befragungsinstrument wurde ein mit der Software *Adobe Designer 7.0* erstelltes Formular in Form einer PDF-Datei mit interaktiven Formularfeldern verwendet.

Der Fragebogen³²⁴ ist durchgängig standardisiert mit einem geschlossenen Antwortformat aufgebaut und umfasst sechs Seiten. Auf der ersten Seite ist ein Anschreiben abgefasst. Es beinhaltet eine kurze Information zum Inhalt und zum Anlass für die empirische Untersuchung sowie die notwendigen Hinweise bezüglich Vertraulichkeit und anonymisierte Bearbeitung der Daten. Weiters enthält es eine kurze Information für die Rücksendung, eine Kontaktangabe für ev. Rückfragen sowie die Angabe des spätesten Rücksendetermins.

Der Fragebogen ist in einer für Mitarbeiterbefragungen üblichen Blockstruktur aufgebaut und unterteilt sich in 14 Blöcke (Tab. 5), wobei jeder der Themenbereiche aus mehreren Items³²⁵ in Form von zu bewertenden Statements bzw. zu beantwortenden Fragen besteht.

In den Blöcken 1 bis 12 werden die verschiedenen Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation behandelt, wobei die Inhalte der Blöcke und der chronologische Aufbau im Wesentlichen den Inhalten im Kapitel 3 dieser Arbeit folgen. In jedem Block sind mehrere das Thema betreffende Statements formuliert, welche hinsichtlich ihres Zutreffens bewertet werden sollen. Die Abbildung 11 zeigt beispielhaft einen Ausschnitt aus dem Fragebogen zur Veranschaulichung der Struktur.

³²² Zur Begründung für die Abgrenzungen in dieser Arbeit siehe auch Kap. 2.1.5.

³²³ Bei einer Vollerhebung hingegen müsste jedes Element der Grundgesamtheit in die Untersuchung mit einbezogen werden, was aufgrund der großen Grundgesamtheit zu Problemen hinsichtlich Zeit und Durchführbarkeit führen würde. Sofern eine repräsentative Stichprobe ausgewählt wird, die dann ein verkleinertes Bild der Grundgesamtheit darstellt, kann in Form einer Teilerhebung auf Parameter der Grundgesamtheit geschlossen werden. Vgl. ausführlich Schumann (2006), S. 82 ff.

³²⁴ Der komplette Fragebogen findet sich in der Anlage 1.

³²⁵ Eine Frage-Antwort Kombination wird als Item bezeichnet.

Nr.	Themenblock	Anzahl der Items
1	Organisations- / Managementstruktur	6
2	Arbeitsbedingungen	5
3	Unternehmenskultur / Betriebsklima	4
4	Führungsstil	7
5	Zielvereinbarung und Delegation	3
6	Transparenz	3
7	Eigenverantwortung / Vertrauen	3
8	Feedback (Anerkennung / Kritik)	3
9	Weiterbildungsmöglichkeiten	4
10	Perspektiven	2
11	Mitarbeitergespräch	3
12	Betriebliches Vorschlagswesen	4
13	Bedeutung von Einzelaspekten für die pers. Motivation	16
14	Allg. Fragen zur Person und zum Unternehmen	6

Tab. 5: Themenblöcke des Fragebogens³²⁶

1) Organisations- / Managementstruktur

	Diese Aussage trifft zu				
	voll größtenteils	teilweise	nicht wenig		
1.1) Die Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortungen sind in meinem Unternehmen klar geregelt und werden eingehalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2) Die Arbeitsabläufe sind im Unternehmen so organisiert, dass ich die bestmöglichen Arbeitsergebnisse erzielen kann	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abb. 11: Ausschnitt aus einem Themenbereich des Fragebogens³²⁷

Im Block 13 wird der Proband zu 16 für die Mitarbeitermotivation relevanten Aspekten bzw. Themenblöcken bezüglich Bedeutung/Wert befragt, welche eine positive Ausprägung des jeweiligen Aspekts für seine persönliche Arbeitsmotivation hat. Im Unterschied zu Block 1 bis 12 stehen hier für die Beantwortung die fünf Alternativen *sehr hoch*, *hoch*, *mittel*, *untergeordnet* und *gering* zur Verfügung.

Im Block 14 werden schließlich in sechs Fragen Daten zur Person und zum Unternehmen ermittelt. Die Erhebung der soziodemografischen Daten erfolgt deshalb am Ende des Fragebogens, da sie aufgrund des partiellen Verlusts der Anonymität die Bereitschaft zur Teilnahme eher reduzieren³²⁸. Die abgefragten Daten betreffen Alter, Geschlecht, Beschäftigungsdauer und Position des Mitarbeiters, sowie die Beschäftigtenzahl und die oberste Leitung im Unternehmen. Die Fragen nach Position des Probanden und Beschäftigtenzahl im Unternehmen fungieren in erster Linie als Kontrollfragen, um die Einhaltung der unter Kap. 2.1.5 und Kap. 4.2.2 vorgenommenen Abgrenzungen für die empirische Untersuchung sicherzustellen.

³²⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eichhorn/Friedrich (2007), S. 69.

³²⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

³²⁸ Vgl. Kühn/Frankhauser (1996), S. 176.

Um eine elektronische Auswertung des Rücklaufes möglich zu machen und zu vereinfachen, erfolgte eine systematische Codierung jeder Antwortalternative zugeordnet zu der jeweiligen Frage. Die Antwortalternativen zu den Statements der Blöcke 1 bis 13 sind in Form einer fünfstufig³²⁹ absteigenden Skala in Anlehnung an Likert³³⁰ aufgebaut. Bei den Blöcken 1 bis 12 wurde dabei immer dem positiven Ende („trifft voll zu“ bei positiv formulierten Aussagen bzw. „trifft nicht zu“ bei negativ formulierten Aussagen) der Wert 4 zugeteilt, dem negativen Ende wurde jeweils der Wert 0 zugeteilt. Den dazwischenliegenden Antwortalternativen wurden dementsprechend die Werte 3, 2 und 1 zugeteilt. Beim Block 13 wurden analog der Antwortalternative „Bedeutung sehr hoch“ der Wert 4 und der Antwortalternative „Bedeutung gering“ der Wert 0 zugeteilt.

Durch die umgekehrte Zuteilung der Werte bei negativen Aussagen wurde eine einheitliche und dadurch einfachere Auswertung der Daten erreicht, indem immer die Zustimmung zu einer positiveren Ausprägung einer Aussage bzw. eine höhere Bedeutung einen höheren Wert in der Auswertung ergibt.

Für die Rücksendung wurde am Ende des Fragebogens eine Schaltfläche implementiert, mit der per Mausklick aus dem Fragebogen eine Datendatei aus den in den Fragebogen eingegebenen Daten generiert und in eine neue E-Mail-Nachricht mit bereits eingetragenen Empfänger eingefügt wird. Der Proband sendet nur eine Datendatei (*.xml) retour, nicht den Fragebogen selbst.

Die einzelnen Items wurden grundsätzlich anhand der in Kapitel 3 erarbeiteten Inhalte zusammengestellt. Zum Teil handelt es sich um selbst formulierte Statements bzw. Fragen, ein Teil wurde aus den in Literaturquellen³³¹ enthaltenen Unterlagen zu Mitarbeiterbefragungen abgeleitet und für diese Anwendung umformuliert. Die Gesamtanzahl der Items wurde so bemessen, dass die Bearbeitung in einem Zeitausmaß von rund zehn Minuten möglich ist, um die Rücklaufquote durch eine zu langwierige Bearbeitung des Fragebogens möglichst nicht zu reduzieren. Allgemein wurde bei der Erstellung des Fragebogens darauf geachtet, dass der Aufbau übersichtlich ist und die Formulierungen der einzelnen Items bzw. Antwortalternativen leicht verständlich und nicht suggestiv sind³³².

³²⁹ Die fünfstufige Skala bietet nach häufiger Literaturmeinung eine ausreichende Abstufung. Die zusätzliche Aussagekraft einer feineren Abstufung ist oft sehr begrenzt, da die meisten Menschen nicht so fein differenzieren.

³³⁰ - Die nach dem Entwickler Rensis Likert (1932) benannte Technik (auch „Methode der summierten Ratings“ genannt) zählt zu den häufig genutzten Ratingskalen-Verfahren unter den quantitativen Methoden der Datenerhebung. Zur Likert-Skala vgl. ausführlich Schumann (2006), S. 33-45; Schnell/Hill/Esser (2008), S. 187 ff.
- Der Begriff „in Anlehnung“ wird deshalb verwendet, da in dieser Untersuchung auf den von Likert vorgeschlagenen umfangreichen Prozess der Item-Findung im Vorfeld der eigentlichen Befragung verzichtet wird. Es erfolgt nur eine Analyse des Datenmaterials aus dem Rücklauf.

³³¹ - Kurze (2008).
- Eichhorn / Friedrich (2007).
- Hester, J./Schmitz, E.: Mitarbeitermotivation im Callcenter, 2001, URL<<http://www.bundsbonn.de/Forschungsprojekt/pdf/Mitarbeitermotivation.pdf>>, verfügbar am 11.05.2009.
- Holzbach: Qualität und Mitarbeitermotivation, 2007, URL<http://www.zlg.de/download/MP/AAL/AAL_2007_Heidelberg_Holzbach_.pdf>, verfügbar am 11.05.2009.
- IHK Stuttgart: Mitarbeitermotivation-Wie halten Sie es damit?, 2004, URL<http://www.stuttgart.ihk24.de/servicemarken/aktuell/Versteckte_Dateien/Broschueren/Mitarbeitermotivation.pdf>, verfügbar am 11.05.2009.

³³² Der Aufbau des Fragebogens wurde anhand der Literaturzusammenfassung von Pratzner, A.: onlineumfragen effizient, URL<<http://www.fragebogen.de/index.htm>>, verfügbar am 25.04.2009, überprüft.

Um eventuelle Fehler in der Codierung zu eliminieren, wurde der elektronische Fragebogen durch den Verfasser bearbeitet und der Inhalt des daraus generierten Datenfiles überprüft³³³. Zur Überprüfung der Verständlichkeit der einzelnen Items wurden in einem Pre-Test fünf Personen ersucht, den Fragebogen zu bearbeiten. Einzelne Formulierungen konnten aufgrund der Rückmeldungen noch korrigiert werden.

Mit der Endfassung des Fragebogens startete im nächsten Schritt die Datenerhebung.

4.2.3 Durchführung der Befragung und Aufbereitung der Daten

Die Befragung erfolgte auf elektronischem Weg durch Versand des Fragebogens als Anhang eines E-Mail-Anschreibens an die ausgewählten Unternehmen und wurde im Zeitraum April bis Mai 2009 durchgeführt. Im Anschreiben wurde um Weiterleitung des Fragebogens an einen der Abgrenzung entsprechenden Mitarbeiter des Unternehmens gebeten³³⁴. Sofern ein geeigneter Mitarbeiter aus dem jeweiligen Unternehmen bekannt war, wurde der potentielle Proband gleich persönlich angeschrieben mit dem Ziel, die Wahrscheinlichkeit einer Beantwortung zu erhöhen.

Um den Rücklauf systematisch zu erfassen, wurden die per E-Mail eintreffenden Datendateien mit einer fortlaufenden Nummerierung versehen. Nach Verstreichen des letztmöglichen Rücksendetermins erfolgte mit der Software Adobe Acrobat Professional 7.0 Professional die Erstellung und Speicherung einer EXCEL-Tabelle aus den Datendateien.

Im Anschluss daran wurde eine Prüfung der Daten auf ihre Plausibilität und Konsistenz vorgenommen. Weiters erfolgte eine Überprüfung der Daten zu den Kontrollfragen 14.5) und 14.6) im Hinblick auf ev. stichprobenneutrale Ausfälle³³⁵.

Insgesamt 5 Fragebögen wurden infolgedessen ausgeschieden, da eine für die empirische Untersuchung vorgenommene Abgrenzung nicht erfüllt war.

Zusätzlich wurden 3 Fragebögen als nicht auswertbar ausgeschieden, da die Beantwortung nur sehr lückenhaft erfolgt war und auch einzelne soziodemografische Daten fehlten.

In der folgenden Übersicht ist der Rücklauf an Fragebögen tabellarisch zusammengefasst.

Rücklauf	absolut	%
Versandte Fragebögen	150	100,00
Gesamtanzahl zurückgesendeter Fragebögen	49	32,67
Stichprobenneutrale Ausfälle insgesamt (a) und b) überschneiden sich)	5	3,33
a) Unternehmen hat zu viele Mitarbeiter	5	
b) Proband ist eine Führungskraft	2	
Bereinigter Stichprobenansatz (versandte Fragebögen abzgl. neutrale Ausfälle)	145	100,00
Erhaltende Fragebögen	44	30,34
Nicht auswertbare Fragebögen	3	2,07
Rücklauf (auswertbare Fragebögen gesamt)	41	28,28

Tab. 6: Rücklaufquote der quantitativen empirischen Untersuchung³³⁶

³³³ Bei jedem von 5 Durchläufen wurde jeweils systematisch bei jedem Item dieselbe Antwortalternative ausgewählt, so dass in fünf Schritten die Codierung aller Antwortalternativen überprüft werden konnte.

³³⁴ Im E-Mail-Anschreiben wurde dazu die Abgrenzung angegeben.

³³⁵ Vgl. Diekmann (2002), S. 359 ff.

Als etwas nachteilig für die Rücklaufquote stellte sich die Rücksendung per E-Mail heraus, da dadurch für den Verfasser der Name und die E-Mail Adresse des Absenders ersichtlich war. Weiters war aus den Kontakten mit einzelnen Probanden zu schließen, dass aufgrund der zum Zeitpunkt der Untersuchung schwierigen wirtschaftlichen Situation bei einigen Probanden die Bereitschaft zur Bearbeitung des Fragebogens tendenziell niedrig war.

Unter Zugrundelegung der Grundgesamtheit von $N = 3560$ (siehe Kap. 4.2.1) und eines Vertrauensintervalls von 90 % ergibt sich mit der Stichprobengröße von $n = 41$ ein maximaler Stichprobenfehler von 12,8 %. Aufgrund dessen kann für die nachfolgenden Ergebnisse kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Diese statistischen Rahmenbedingungen sind bei der Beurteilung der nachfolgenden Auswertungen zu berücksichtigen, vor allem bei der Analyse von Subgruppen, wo die Teil-Stichprobe dann noch kleiner ist³³⁷.

Für die nachfolgende Auswertung, Durchführung von statistischen Berechnungen und die grafische Darstellung der Ergebnisse wurde die Software MS Office EXCEL 2007 verwendet.

4.3 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse

Die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse gliedert sich in drei Bereiche.

Zuerst erfolgt eine Stichprobenbeschreibung, um einen Überblick über die Stichprobe hinsichtlich der soziodemografischen Variablen zu erlangen und daraus abzuleiten, an welchen Stellen und in welcher Form ev. Subgruppenanalysen sinnvoll sein könnten.

Nachfolgend wird die Bestandserhebung hinsichtlich Anwendung der Motivationsinstrumente aus Mitarbeitersicht ausgewertet und interpretiert. Neben einer allgemeinen Auswertung werden noch speziell interessante Aspekte durch Subgruppenanalysen dargestellt.

Als dritter Bereich folgt zuletzt die Auswertung der Stichprobe hinsichtlich Bedeutung der Motivationsinstrumente und in Verbindung mit dem Ist-Zustand eine Ableitung von möglichen Potentialen.

Die Auswertungen erfolgen in der Art, dass Mittelwerte ermittelt, Mittelwertvergleiche ange stellt, die Werte grafisch dargestellt werden und dazu eine qualitative Bewertung formuliert wird. Soweit es sinnvoll erscheint, wird das Ergebnis durch statistische Kenngrößen (Median, Standardabweichung, Häufigkeiten) zusätzlich beschrieben.

Der arithmetische Mittelwert (Abk. MW) dient dabei zur Darstellung der zentralen Tendenz eines Aspekts und ist in dieser Arbeit das wichtigste Instrument. Mit der Standardabweichung (Abk. SD) und Häufigkeitsverteilung wird die Homogenität/Heterogenität der Stichprobe ausgedrückt. Der Median wird zusätzlich ausgewiesen, da er bei einer schiefen Verteilung bzw. bei Ausreißern, welche den Mittelwert vor allem bei einer kleinen Stichprobe relativ stark beeinflussen können, ausgleichend wirkt. Er ist der Wert, von dem alle übrigen Werte im Durchschnitt am wenigsten abweichen³³⁸.

Bei den grafischen Darstellungen wurde darauf geachtet, dass die Skalierung und Größe der Grafik immer gleich ausgeführt ist, um dem Leser zu ermöglichen, bereits ohne genaue Be-

³³⁶ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harasymowicz-Birnbach (2008), S. 211.

³³⁷ So steigt der Stichprobenfehler bei $n=20$ bereits auf rund 18 %, bei $n=10$ auf rund 26 %. D. h. der Unterschied im Ergebnis der Auswertung muss entsprechend deutlich sein, um eine gewisse Aussagekraft zu haben.

³³⁸ Vgl. Buser/Schneller/Wildgrube (2007), S. 63.

achtung der Zahlenwerte visuell das Wesentliche zu erfassen. Um die Auswertung und Interpretation kompakt zu gestalten, wurde ein Teil der grafischen Darstellungen in Anlagen am Ende der Arbeit zusammengefasst.

4.3.1 Stichprobenbeschreibung

Zu Beginn der Auswertung stand eine Analyse der soziodemografischen Daten aus dem Rücklauf. In der nachfolgenden Übersicht sind die sich daraus ergebenden Merkmale der Befragten sowie der Unternehmen tabellarisch dargestellt.

Merkmale der Befragten	absolut	%
Geschlecht (Item 14.2)	41	100
männlich	33	80,5
weiblich	8	19,5
Altersgruppe (Item 14.1)	41	100
unter 30 Jahre	18	43,9
30 bis 50 Jahre	23	56,1
über 50 Jahre	0	0,0
Beschäftigungsdauer im Unternehmen (Item 14.3)	41	100
unter 1 Jahr	2	4,9
1 bis 5 Jahre	23	56,1
6 bis 10 Jahre	11	26,8
11 bis 20 Jahre	4	9,8
über 20 Jahre	1	2,4
Position im Unternehmen (Item 14.5)	41	100
Angestellter ohne Führungsaufgaben	16	39,0
Angestellter mit temporären Führungsaufgaben	25	61,0
Merkmale der Unternehmen	absolut	%
Unternehmensleitung (Item 14.4)	41	100
durch den Eigentümer	10	24,4
durch eine angestellte Geschäftsleitung	23	56,1
teils/teils	8	19,5
Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen (Item 14.6)	41	100
10 bis 30	7	17,1
31 bis 100	12	29,3
101 bis 150	22	53,7

Tab. 7: Merkmale der Befragten und der Unternehmen³³⁹

Der überwiegende Teil der 41 Befragten sind Männer (80,5 %). Aufgrund der rel. kleinen Stichprobe stimmt der Anteil wohl eher zufällig damit überein, dass in Industrieunternehmen der männliche Beschäftigtenanteil ca. viermal so hoch ist wie der weibliche³⁴⁰. Bei den Altersgruppen konnte kein Rücklauf aus der Gruppe der über 50-jährigen erreicht werden, so-

³³⁹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Harasymowicz-Birnbach (2008), S. 218.

³⁴⁰ Vgl. Statistik Austria: Arbeitsmarktstatistik 4. Quartal 2008, S. 28, URL<http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html>, verfügbar am 15.05.2009.

dass sich die Auswertung nur auf die anderen beiden Altersgruppen beziehen kann. Schließlich ist noch festzustellen, dass der überwiegende Teil der Unternehmen (53,7 %) mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigt und gleichzeitig der überwiegende Teil durch eine angestellte Geschäftsleitung geführt wird (56,1 %). Eine Überprüfung der Daten ergab hierzu tendenziell den Zusammenhang, dass Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl über 100 häufiger durch eine angestellte Geschäftsleitung (komplett oder teils/teils) geführt werden als Unternehmen mit 10 bis 100 Mitarbeitern.

Für eine Untersuchung von Subgruppen wurden die Merkmale aufgrund der Stichprobengröße maximal zweigeteilt, für folgende Unterteilungen erfolgte eine Analyse.

Geschlecht:	männlich // weiblich
Alter:	unter 30 Jahre // 30 bis 50 Jahre
Beschäftigungsdauer:	0 bis 5 Jahre // über 6 Jahre
Position des Mitarbeiters:	Angestellter ohne // mit temporären Führungsaufgaben
Unternehmensleitung:	durch den Eigentümer u. teils/teils // durch eine angestellte GL
Mitarbeiteranzahl:	10 bis 100 // 101 bis 150

Um den Umfang dieses Kapitels im Rahmen zu halten werden die daraus folgenden Auswertungsergebnisse in den folgenden beiden Kapiteln nur begrenzt und gezielt (z. B. aufgrund von erkennbaren Auffälligkeiten) dargestellt.

4.3.2 Ist-Stand zur Anwendung der Motivationsinstrumente

In diesem Kapitel erfolgt nun die Auswertung zum Ist-Stand bezüglich Anwendung der Motivationsinstrumente. Der Mittelwert über alle 12 Themenblöcke ist **2,69**, was man so interpretieren könnte, dass der durchschnittliche „Erfüllungsgrad“ hinsichtlich Anwendung der Motivationsinstrumente im Sinne der Fragestellungen bei rund 67 % liegt. Die durchschnittliche Bewertung liegt also ca. in der Mitte zwischen „trifft größtenteils zu“ und „trifft teilweise“ zu.

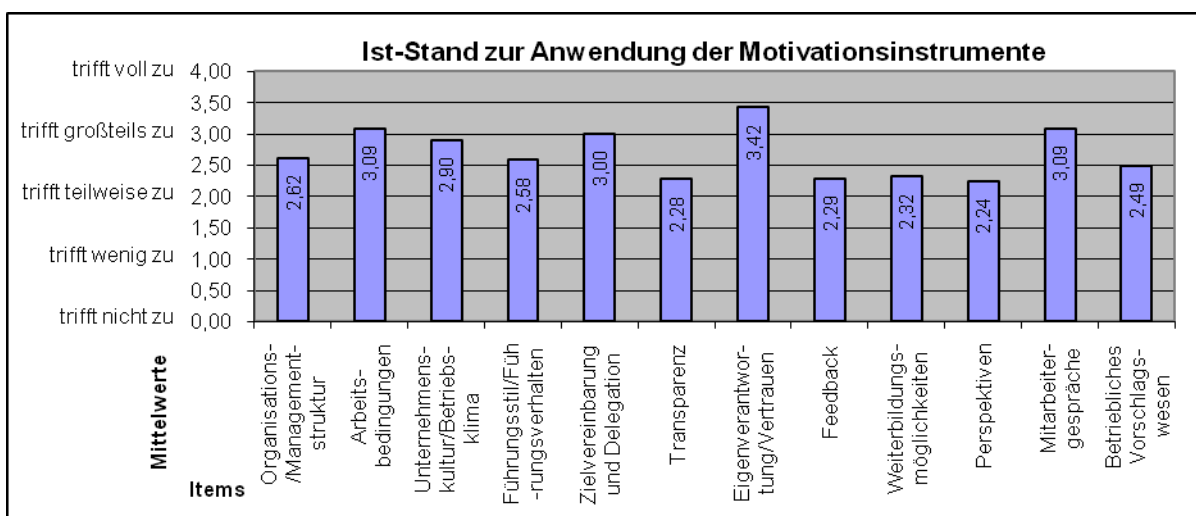


Abb. 12: Ist-Stand-Auswertung: Gesamtüberblick³⁴¹

³⁴¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der grafischen Auswertung erkennt man, dass sich der Aspekt **Eigenverantwortung/Vertrauen** (3,42) deutlich positiv abhebt. Die Aspekte **Arbeitsbedingungen** (3,09), **Unternehmenskultur/Betriebsklima** (2,90), **Zielvereinbarung und Delegation** (3,00) sowie **Mitarbeitergespräche** (3,09) wurden ebenfalls deutlich positiv (größtenteils zutreffend) bewertet. Die Bewertung der Aspekte **Organisations-/Managementstruktur** (2,62), **Führungsstil/Führungsverhalten** (2,58) und **Betriebliches Vorschlagswesen** (2,49) liegt ziemlich genau beim Durchschnittswert über alle Themenblöcke. Als Schlusslichter sind die Aspekte **Transparenz** (2,28), **Feedback** (2,29), **Weiterbildungsmöglichkeiten** (2,32) und **Perspektiven** (2,24) zu erkennen, deren durchschnittliche Bewertung nur mehr wenig über „teilweise zutreffend“ liegt.

Zu den Themenblöcken Mitarbeitergespräche und Betriebliches Vorschlagswesen ist allerdings zu sagen, dass nur 70,7 % bzw. 41,5 % der erfassten Unternehmen diese Instrumente überhaupt anwenden. Die Auswertung zu diesen beiden Punkten ist daher differenziert zu sehen – siehe dazu weiter in Kap. 4.3.2.3.

Auf den ersten Blick könnte man sagen, dass die befragten Unternehmen in Summe über ein recht gutes Niveau bezüglich Anwendung der verschiedenen Motivationsinstrumente verfügen, kein Themenblock fällt in der durchschnittlichen Bewertung unter das Mittel in der 5-stufigen Skala. Allerdings ist bei den meisten Instrumenten auch nicht zu erwarten, dass sie überhaupt nicht angewendet werden, denn ohne ein gewisses Mindestmaß an Organisation, Führungskompetenz usw. ließe sich ein Unternehmen wohl auf Dauer auch schwer am Leben erhalten. Daraus folgend ist es im Sinne der unter 4.1 formulierten ersten beiden Überlegungen zunächst interessant, auf die doch recht unterschiedlichen Niveaus zwischen einzelnen Themenblöcken und zwischen den, die Durchschnittswerte bildenden, einzelnen Items zu achten. Weiters ist es aufgrund der Individualität der Mitarbeiter (bezüglich des Themas Motivation³⁴²) und der Unternehmen interessant, auf Unterschiede in Abhängigkeit von soziodemografischen Daten zu achten, um ein differenzierteres Bild zu erhalten.

Die folgenden Gliederungspunkte beschreiben daher die Themenblöcke anhand von Einzelauswertungen, Auffälligkeiten und Subgruppenanalysen genauer. Die Analyse und Bewertung erfolgt dabei durch eine Vergleichsbetrachtung der Niveaus zwischen einzelnen Items und Subgruppen sowie zu Durchschnittswerten des gesamten Fragenkomplexes. In analoger Weise zu Kap. 3 erfolgt eine Gruppierung in die Bereiche Rahmenbedingungen der Organisation, Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung und -förderung. Die einzelnen Items in den grafischen Darstellungen entsprechen den jeweiligen Gliederungspunkten im Fragebogen.

4.3.2.1 Rahmenbedingungen der Organisation

Die Rahmenbedingungen der Organisation wurden im Fragebogen in drei Themenblöcke zusammengefasst, deren Auswertung nachfolgend beschrieben ist.

³⁴² Vgl. z. B. die Ausführungen unter Kap. 2.3.3.5 – Kritik zu Prozesstheorien; 2.3.2.2 – Theorie von Alderfer; 2.3.3.5 – Theorie von McClelland.

Bei der Einzelauswertung des Themenblocks **Organisations-/Managementstruktur** fällt auf, dass sich der Aspekt *Kenntnis von Arbeitsbereichszielen* (3,39) im Ergebnis deutlich positiv von der durchschnittlichen Bewertung dieses Themenblocks (2,62) abhebt. Nimmt man den Aspekt *Kenntnis von Arbeitsbereichszielen* heraus, fällt die durchschnittliche Bewertung dieses Themenblocks auf 2,47. Die Bewertung aller drei Aspekte, welche sich auf die operative Organisation u. Planung beziehen [*Arbeitsabläufe* (2,37), *Projekte/Aufträge/Neuerungen* (2,29) und *Personalarbeit* (2,29)], ist – auch verglichen mit anderen Themenblöcken – am unteren Ende der Bandbreite angesiedelt.

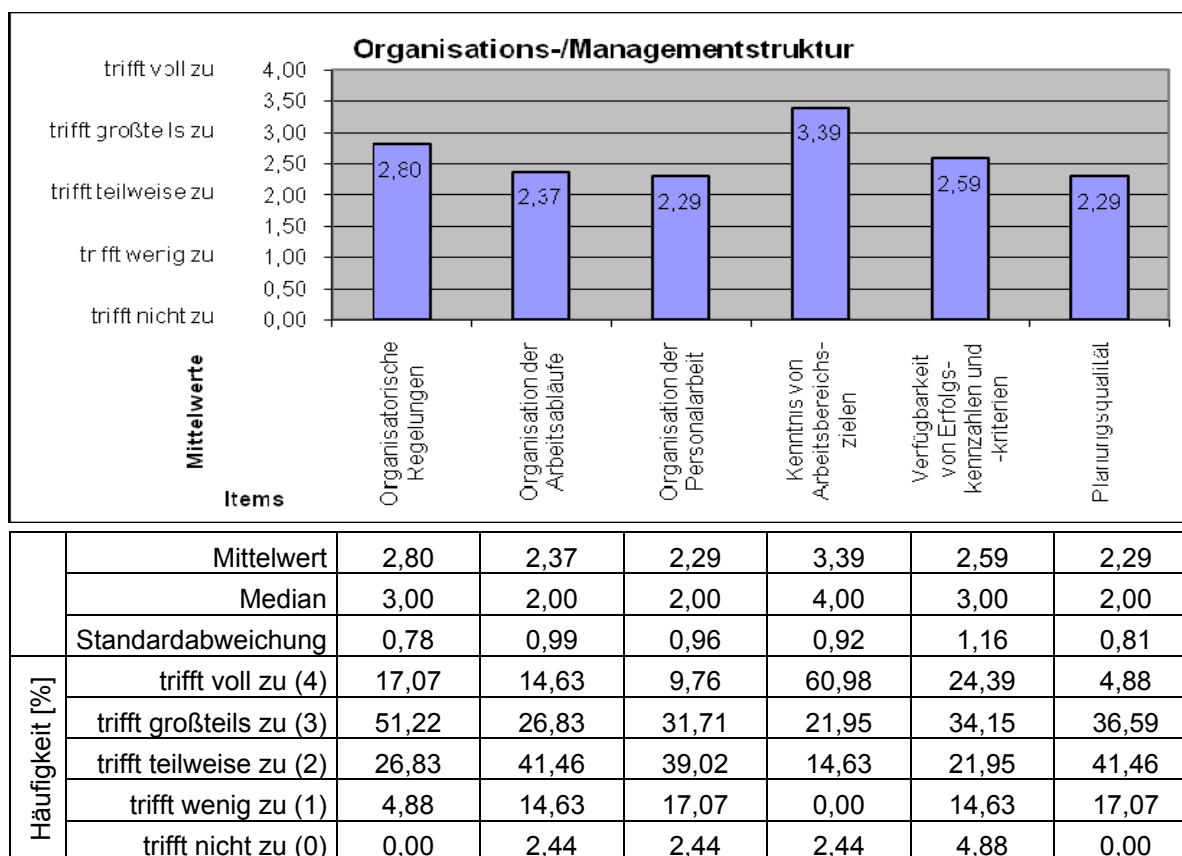


Abb. 13: Ist-Stand-Auswertung: Organisations-/Managementstruktur³⁴³

Die vergleichsweise schlechtere Bewertung der Fragen nach Organisations- und Planungsaspekten weist auf eine Bestätigung der den Kapiteln 2.1.3, 2.2.3 und 3.1.1. bereits beschriebenen häufigen Schwächen von kleineren mittelständischen Unternehmen in Bezug auf diese Aspekte hin. Die vglw. gute Bewertung des Aspekts *Kenntnis von Arbeitsbereichszielen* könnte mit der überschaubaren Größe und der damit verbundenen kurzen Informationswege in solchen Unternehmen zusammenhängen.

In einer Subgruppenanalyse fällt bei diesem Themenblock auf, dass die durchschn. Bewertung durch weibliche Probanden (2,94) deutlich positiver ausfällt als durch die männlichen Probanden (2,55) – siehe Anlage 2.

Weiters wurde der Themenblock auch durch einfache Angestellte (2,88) durchschn. deutlich besser bewertet als durch Angestellte mit temp. Führungsaufgaben (2,46) – siehe Anlage 3. Dies könnte damit zusammenhängen, dass letztere Mitarbeitergruppe aufgrund ihrer Tätig-

³⁴³ Quelle: Eigene Darstellung.

keit tendenziell höhere Anforderungen an Organisation und Planung stellt und daher den Ist-Zustand vergleichsweise schlechter bewertet.

Zuletzt ist noch auffällig, dass in Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung die Bewertung des Aspektes *Verfügbarkeit von Erfolgskennzahlen und Kriterien* deutlich besser ausfällt (2,87) als in Unternehmen mit einer Eigentümerführung (2,22) – siehe Anlage 4. Diese Tendenz ist zwar auch bei der Unterscheidung nach Mitarbeiteranzahl (bessere Bewertung bei größerer Mitarbeiteranzahl) zu erkennen, aber deutlich weniger ausgeprägt. Daraus könnte man ableiten, dass mit zunehmender Mitarbeiteranzahl die Anwendung von Controllinginstrumenten wie z. B. Erfolgskennzahlen grundsätzlich zunimmt, in Eigentümer geführten Unternehmen diese Instrumente aber tendenziell weniger etabliert sind (oder bei steigender Mitarbeiterzahl später eingeführt werden)³⁴⁴ als in Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung.

Bei den einzelnen Aspekten zum Themenblock **Arbeitsbedingungen** fällt die Bewertung der Frage nach *bedürfnisgerechten Arbeitszeitmodellen* (2,46) gegenüber dem Durchschnitt der anderen 4 Aspekte (3,25) deutlich negativ ab und weist auch die höchste SD auf. Der Median liegt allerdings trotzdem bei drei. Das Thema Arbeitsbedingungen wird aber vglw. sehr positiv bewertet, beim Thema flexible Arbeitszeitmodelle könnte in kleinen mittelständischen Unternehmen noch Anpassungsbedarf an die gesellschaftliche Entwicklung bestehen, um die Motivation nicht durch fehlende Hygienefaktoren negativ zu beeinflussen (vgl. Kap. 3.1.3).

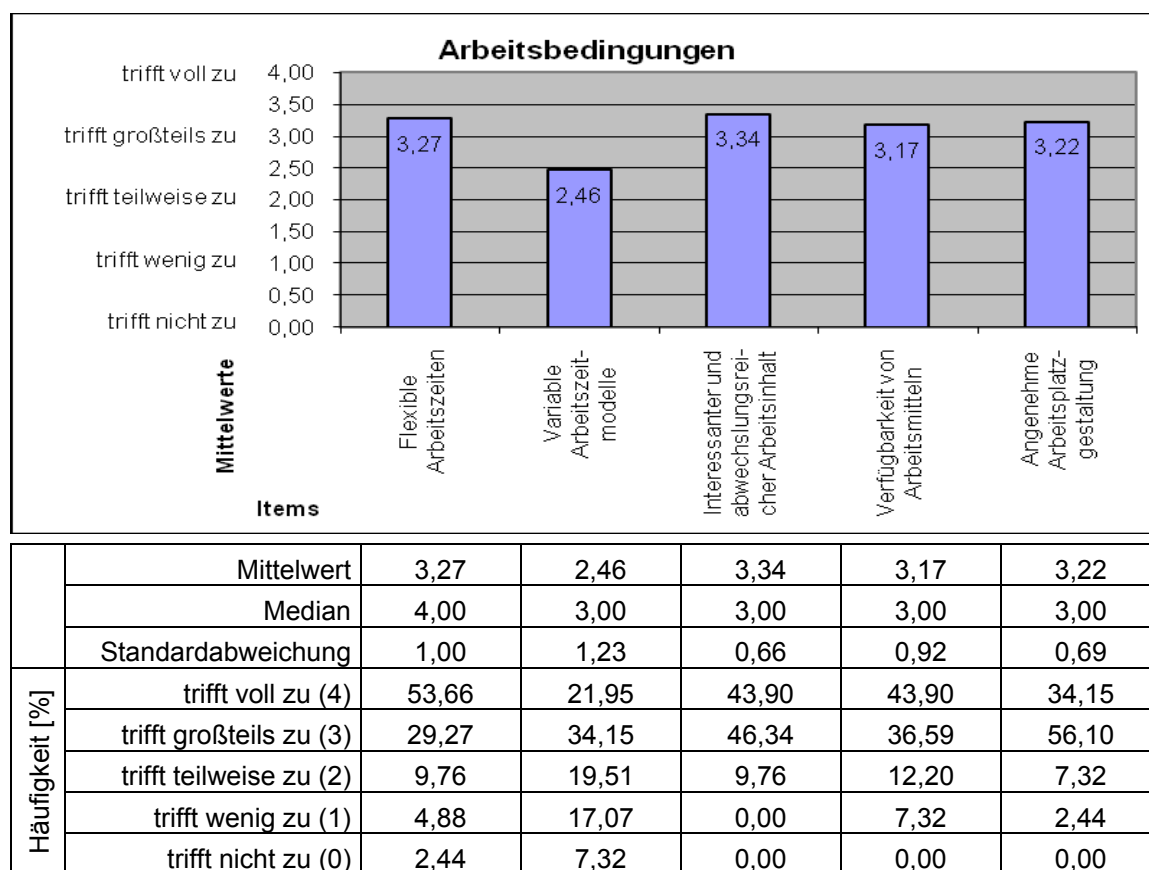


Abb. 14: Ist-Stand-Auswertung: Arbeitsbedingungen³⁴⁵

³⁴⁴ Vgl. hierzu ebenfalls die Ausführungen in Kapitel 2.1.3. – Gliederungspunkt 3.

³⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Bei den weiblichen Probanden ist die schlechtere Bewertung des Punktes *variable Arbeitszeitmodelle* wesentlich weniger ausgeprägt (2,88) als bei den männlichen Probanden (2,36). Ohne (aufgrund der kleinen Stichprobe) genauer darauf eingehen zu wollen erstaunt dies doch ein bisschen, da Frauen in Verbindung mit Wiedereinstieg ins Berufsleben bzw. Kinderbetreuung in der aktuellen Gesellschaft durchschnittlich höheren Bedarf an flexiblen Modellen haben dürften als Männer.

Weiters kann festgestellt werden, dass in Unternehmen mit größerer Mitarbeiteranzahl die Bewertung der Aspekte *flexible Arbeitszeiten* und *variable Arbeitszeitmodelle* deutlich besser ausfällt – siehe Anlage 5. Dies könnte darauf hinweisen, dass es in größeren Unternehmen bzgl. dieser beiden Aspekte mehr bzw. bessere Angebote gibt als in kleineren Unternehmen. Auch bei der Unterscheidung nach der Unternehmensleitung ergibt sich bei Unternehmen mit einer angestellten GL ein ähnliches Bild. Aufgrund des bereits unter 4.3.1 genannten Zusammenhangs mit der Mitarbeiteranzahl ist dies nachvollziehbar.

Der Themenblock **Unternehmenskultur/Betriebsklima** wurde in etwa mit „trifft großteils zu“ (2,90) bewertet und damit überdurchschnittlich positiv und ohne große Unterschiede zwischen den einzelnen Items. Auch eine Analyse der Subgruppen ergibt eine überwiegend konstant positive Bewertung der einzelnen Items.

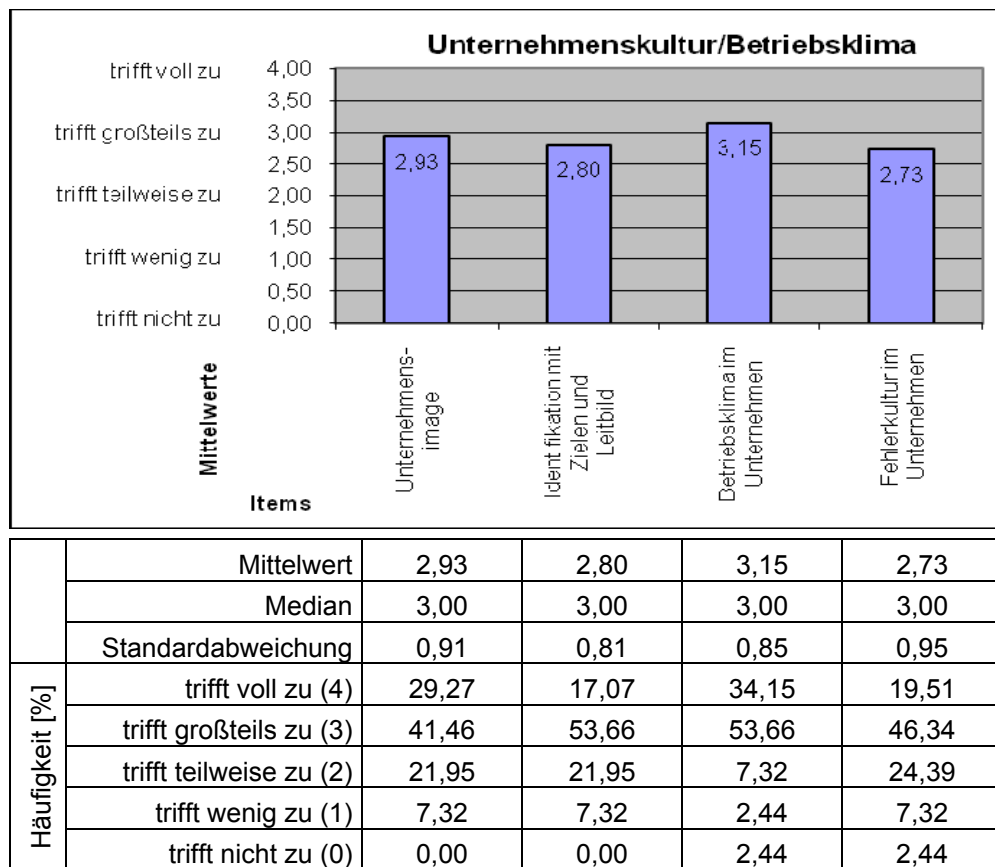


Abb. 15: Ist-Stand-Auswertung: Unternehmenskultur/Betriebsklima³⁴⁶

Erwähnenswert ist lediglich, dass ältere Mitarbeiter das Unternehmensimage positiver bewerten (3,13) als jüngere Mitarbeiter (2,67). Es scheint, als verschiebe sich mit zunehmendem Alter (und der damit häufig verbundenen längeren Unternehmenszugehörigkeit) auch die Sichtweise auf den eigenen Arbeitgeber ins Positive.

Weiters wird die Fehlerkultur in kleineren Unternehmen besser bewertet (3,05) als in größeren Unternehmen (2,45). Hier könnten ev. die schon in den Kap. 3.2.3 und 3.2.7 angesprochenen engeren und direkten Kontakte zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine positive Auswirkung haben im Vergleich zu den in größeren Unternehmen zunehmend anonymer werdenden zwischenmenschlichen Beziehungen.

4.3.2.2 Mitarbeiterführung

Im Vergleich zu der in Kapitel 3 vorgenommenen Einteilung wurden im Fragebogen Punkte zusammengefasst, wo es dem Verfasser dieser Arbeit als zweckmäßig erschien. So wurden die Punkte Zielvereinbarung und Delegation in einem Themenblock behandelt, das Thema Information und Kommunikation ist in jedem Themenblock mit enthalten, das Coaching wurde in der Befragung nicht berücksichtigt³⁴⁷ und das Thema Vorbild findet sich im Themenblock Führungsstil/Führungsverhalten (Item 4.7). Nachfolgend ist die Auswertung der zum Thema Mitarbeiterführung erstellten Themenblöcke dargestellt.

Der Themenblock **Führungsstil/Führungsverhalten** liegt mit einer Bewertung von 2,58 ziemlich genau im Durchschnitt aller Themenblöcke, wobei jedoch 4 der 7 Items unter dem Durchschnittswert liegen. Vor allem das Item *Führungsstil und Führungsverhalten des Vorgesetzten*, welches in gewisser Weise eine Gesamtbewertung zu diesem Themenblock darstellt, wurde vglw. doch unterdurchschnittlich bewertet.

In einer Subgruppenanalyse fällt neben kleineren Unterschieden vor allem auf, dass die Gesamtbewertung in Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung deutlich besser ausfällt (2,76) als in Unternehmen, welche zumindest zum Teil durch den Eigentümer geführt werden (2,36) – siehe Anlage 6. Die durchschnittliche SD ist genau umgekehrt bei erster Form der Unternehmensleitung 0,79, bei zweiter Form dagegen mit 1,06 deutlich höher und liegt auch bei jedem Item über dem jeweiligen Wert der anderen Gruppe. Dies könnte darauf hinweisen, dass bei den Eigentümer geführten Unternehmen zwar auch ein Teil über eine gute Führungskompetenz (aus Mitarbeitersicht) verfügt, aber bei einem Teil der Unternehmen Verbesserungspotential in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden ist. Bei Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung könnte man aufgrund der Auswertung auf ein konstanteres und etwas höheres Niveau schließen. Die in Kap. 3.2.1 aufgezeigten Schwächen lassen sich anhand dieser Auswertung nur ansatzweise erkennen, es könnten sich aber durch die nachfolgenden Aspekte zur Mitarbeiterführung noch weitere Erkenntnisse ergeben.

³⁴⁷ Während des Pre-Tests wurde aufgrund der Rückfragen der Eindruck gewonnen, dass das Thema Coaching bei den meisten Mitarbeitern der in Frage kommenden Unternehmen nicht oder zu wenig bekannt ist, sodass ein verwertbares Befragungsergebnis zu diesem Thema sehr in Frage gestellt werden musste.

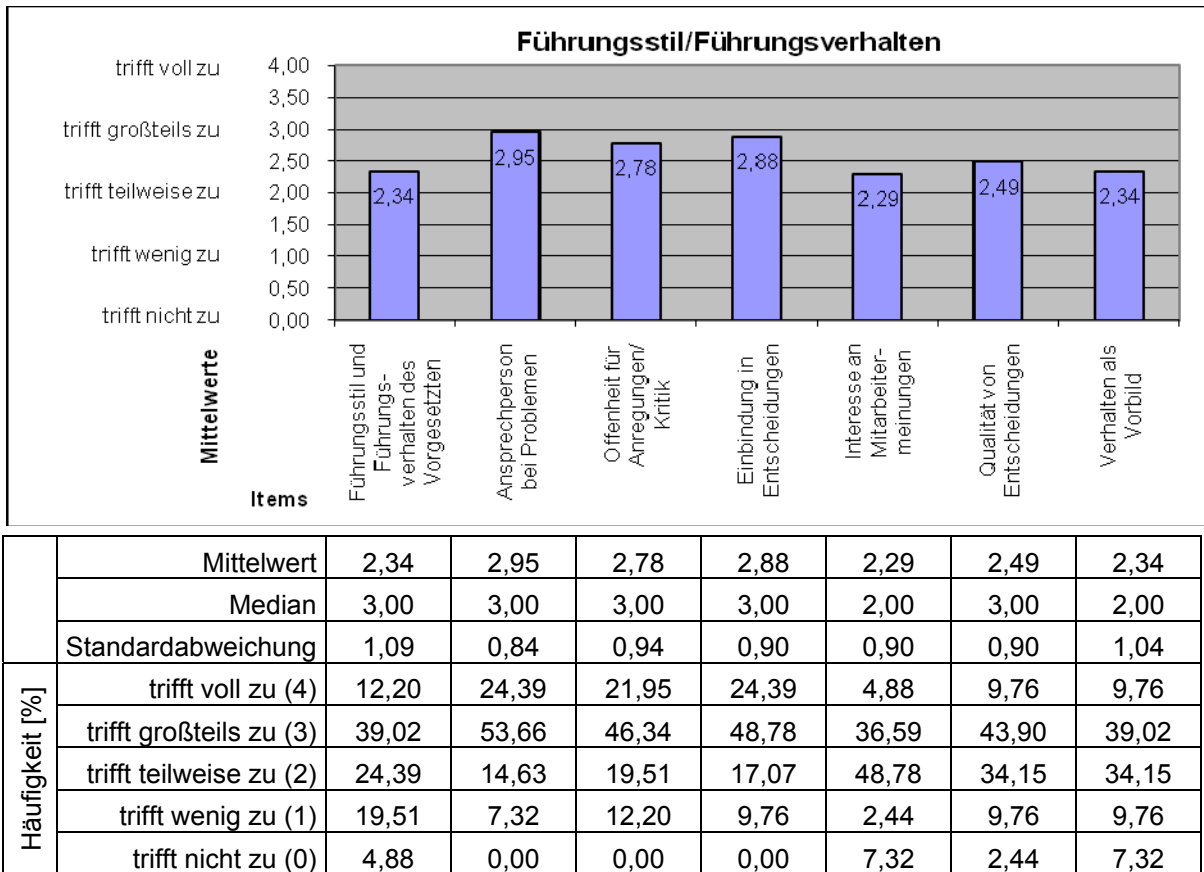
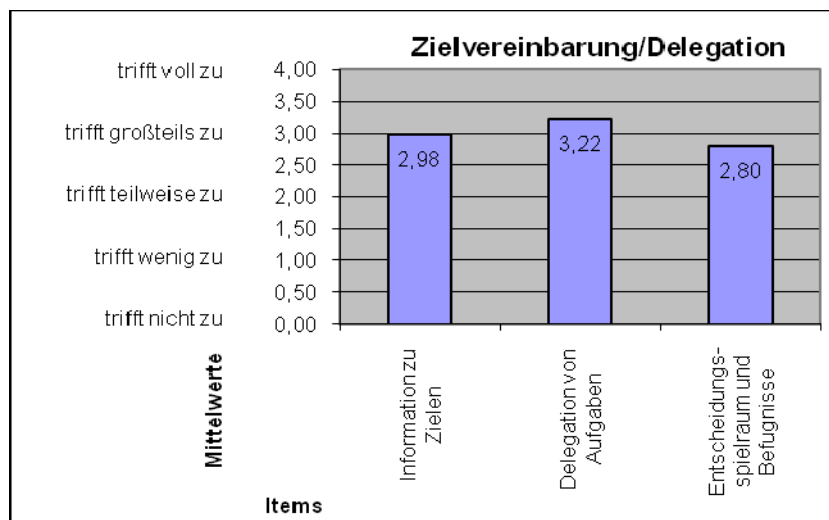


Abb. 16: Ist-Stand-Auswertung: Führungsstil/Führungsverhalten³⁴⁸

Der Themenblock **Zielvereinbarung/Delegation** erreicht im Durchschnitt die Bewertung „trifft größtenteils zu“, größtenteils ohne signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Items und Subgruppen. Lediglich der Aspekt *Delegation von Aufgaben* wird in Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung mit 3,48 deutlich höher bewertet als in Unternehmen mit Eigentümerführung (2,89) – siehe Anlage 7. Auch hier ist dieselbe Tendenz bei einer Unterscheidung nach Mitarbeiteranzahl festzustellen (bessere Bewertung bei größerer Mitarbeiteranzahl), aber weniger ausgeprägt. Bezüglich möglicher Begründungen hierzu kann auf die Ausführungen in Kap. 3.2.5 verwiesen werden.



³⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

	Mittelwert	2,98	3,22	2,80
	Median	3,00	3,00	3,00
	Standardabweichung	0,82	0,79	1,01
Häufigkeit [%]	trifft voll zu (4)	26,83	39,02	19,51
	trifft großteils zu (3)	48,78	48,78	58,54
	trifft teilweise zu (2)	19,51	7,32	9,76
	trifft wenig zu (1)	4,88	4,88	7,32
	trifft nicht zu (0)	0,00	0,00	4,88

Abb. 17: Ist-Stand-Auswertung: Zielvereinbarung und Delegation³⁴⁹

Die Fragen nach **Transparenz** gehören zu den am schlechtesten bewerteten Aspekten. Nur die Frage nach *Einbindung in wichtige Entscheidungen* erreicht eine durchschnittliche Bewertung im Vergleich zu den anderen Themenblöcken.

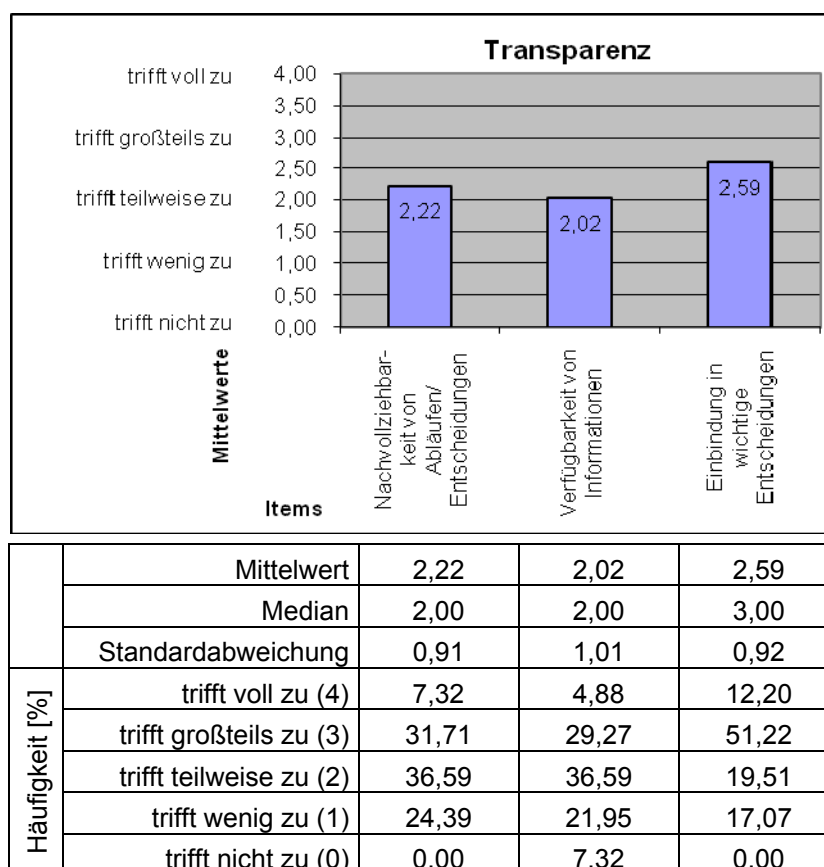


Abb. 18: Ist-Stand-Auswertung: Transparenz³⁵⁰

Auffällig ist, dass der Punkt *Einbindung in wichtige Entscheidungen* durch Mitarbeiter von Unternehmen mit angestellter Geschäftsleitung deutlich besser bewertet wird (2,83) als durch Mitarbeiter von Unternehmen mit Eigentümerführung (2,28) – siehe Anlage 8. Ein fast identisches Ergebnis ergibt sich bei der Unterteilung nach Mitarbeiteranzahl (bessere Bewertung bei höherer Mitarbeiteranzahl). Weiters ist noch festzustellen, dass Mitarbeiter mit einer

³⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Beschäftigungsdauer von 6 Jahren und länger den Aspekt *Verfügbarkeit von Informationen* mit 1,63 vergleichsweise sehr schlecht bewerten – siehe Anlage 9.

Der Themenblock **Eigenverantwortung/Vertrauen** hat mit einem Durchschnitt von 3,42 insgesamt mit Abstand am besten abgeschnitten. Vor allem die Frage nach selbständigem Arbeiten wurde konstant über 3,5 bewertet, d. h. dieser Aspekt ist aus Mitarbeitersicht fast vollständig erfüllt. Auch bei den anderen Items sowie in der Subgruppenanalyse können keine signifikanten Unterschiede festgestellt werden, mit Ausnahme des Aspekts *Vermittlung von Vertrauen in Fähigkeiten*, welcher in Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung deutlich besser bewertet wurde (3,43) als in Unternehmen mit Eigentümerführung (2,78) – siehe Anlage 10. Die gute Bewertung ist, wenn man den Ausführungen in Kap. 3.2.6 folgt, durchaus nachvollziehbar. Auch das schlechtere Abschneiden der Unternehmen mit Eigentümerführung ist aufgrund des dort häufigeren patriarchalischen Führungsstils tendenziell begründbar.

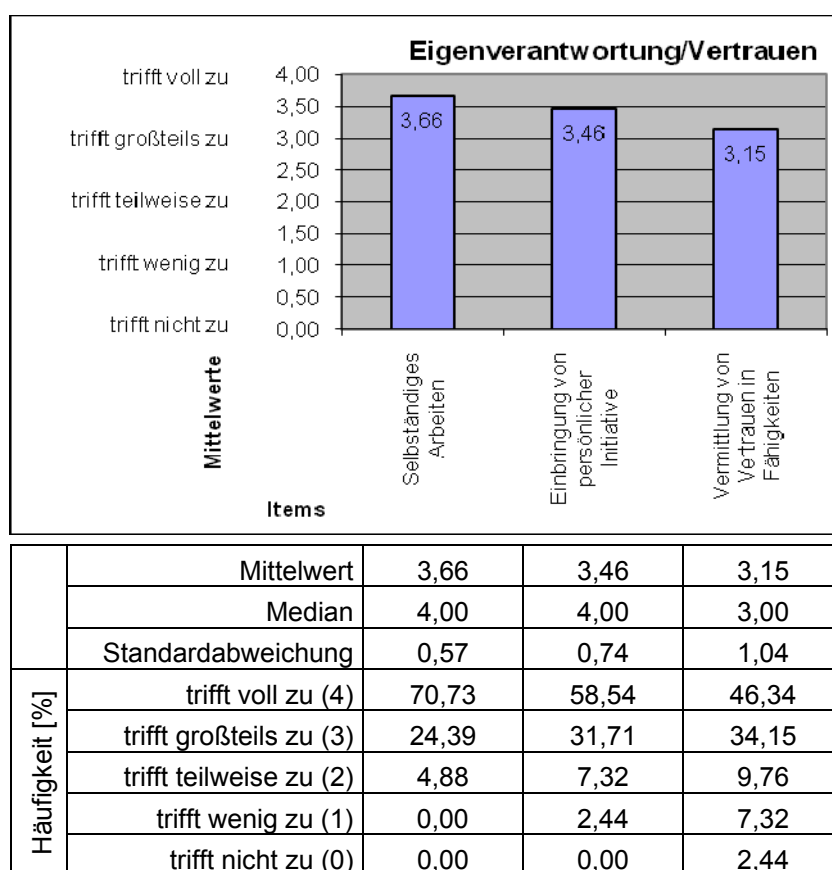


Abb. 19: Ist-Stand-Auswertung: Eigenverantwortung/Vertrauen³⁵¹

Feedback (Anerkennung/Kritik) als letzter Teil des Abschnitts Mitarbeiterführung gehört so wie das Thema Transparenz ebenfalls zu den vglw. am schlechtesten bewerteten Themenblöcken (durchschnittliche Bewertung 2,29). Eine unterschiedliche Bewertung ist beim Aspekt *Rückmeldung zur Arbeitsleistung* zwischen Männern und Frauen erkennbar (Männer 2,30/Frauen 2,75). Weiters wurde der Themenblock durch Mitarbeiter mit einer Beschäftigungsdauer von weniger als 6 Jahren deutlich besser bewertet (2,48) als durch Mitarbeiter

³⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung.

mit einer längeren Beschäftigungsdauer (2,00) – siehe Anlage 11. Den Punkt *Konstruktivität von Kritik* haben einfache Angestellte deutlich besser bewertet (2,75) als Mitarbeiter mit temp. Führungsaufgaben (2,16). Auch bei diesem Punkt haben Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung wieder besser abgeschnitten als Unternehmen mit Eigentümerführung, allerdings nicht ganz so ausgeprägt wie z. B. beim Themenblock Transparenz.

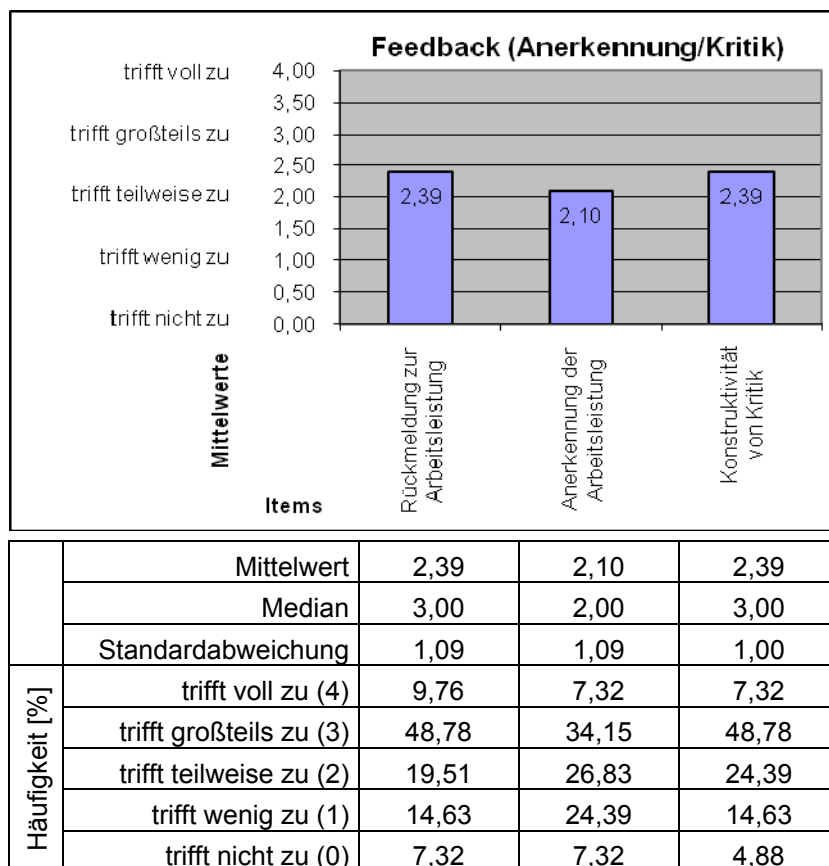


Abb. 20: Ist-Stand-Auswertung: Feedback (Anerkennung/Kritik)³⁵²

4.3.2.3 Mitarbeiterentwicklung und -förderung

Dieser dritte Abschnitt zur Ist-Stand-Erhebung aus Mitarbeitersicht hat in Summe am schlechtesten abgeschnitten. Die einzelnen Aspekte zum Thema Mitarbeiterentwicklung und -förderung sind analog zum Kapitel 3 untergliedert, die Auswertung der vier Themenblöcke ist nachfolgend dargestellt.

Das Thema **Weiterbildungsmöglichkeiten** gehört zu den vier vglw. am schlechtesten bewerteten Themenblöcken und wurde im Durchschnitt mit 2,32 – also etwas besser als „teilweise zutreffend“ – bewertet. Auffällig ist bei den einzelnen Aspekten die durchgängig sehr hohe SD im Vergleich zu anderen Themenblöcken, was zum einen auf sehr unterschiedliche Anwendung dieser Instrumente in den Unternehmen und zum anderen auf sehr unterschiedliche Bewertung durch die Probanden schließen lässt. In der Subgruppenanalyse zeigt sich z. B., dass die durchschnittliche Bewertung zwischen Frauen (2,78) und Männern (2,20)

³⁵² Quelle: Eigene Darstellung.

recht unterschiedlich ist (siehe Anlage 12), wofür sich aus den vorliegenden Unterlagen auf Erste keine Begründung ableiten lässt. Ein weiterer großer Unterschied lässt sich beim Aspekt *Forcierung von Weiterbildung* bei einer Unterscheidung nach Alter feststellen, welchen Mitarbeiter zw. 30 und 50 wesentlich schlechter (1,78) als Mitarbeiter unter 30 (2,56) bewerten. Möglicherweise konzentrieren sich in den Unternehmen die Weiterbildungsmaßnahmen vornehmlich auf jüngere Mitarbeiter, wodurch Wünsche von älteren Mitarbeitern nicht adäquat berücksichtigt werden.

Mit höherer Beschäftigungsdauer und Mitarbeiteranzahl wird der Punkt *Mitarbeiterorientierte Weiterbildungspläne* deutlich besser bewertet (rund 2,5 gegenüber rund 1,8). Mitarbeiter mit temp. Führungsaufgaben bewerten hingegen die *Verfügbarkeit von Weiterbildungsmöglichkeiten* deutlich besser (2,68) als einfache Angestellte (2,06). Nicht zuletzt schneiden auch die Unternehmen mit angestellter Geschäftsleitung wiederum besser ab (2,48) als Eigentümer geführte Unternehmen (2,11).

Insgesamt weist die Analyse dieses Themenblocks recht gut auf die in den Kap. 2.2.3 und 3.3.1 beschriebenen Schwächen in manchen kleinen mittelständischen Unternehmen hinsichtlich Weiterbildung und dessen Organisation hin.

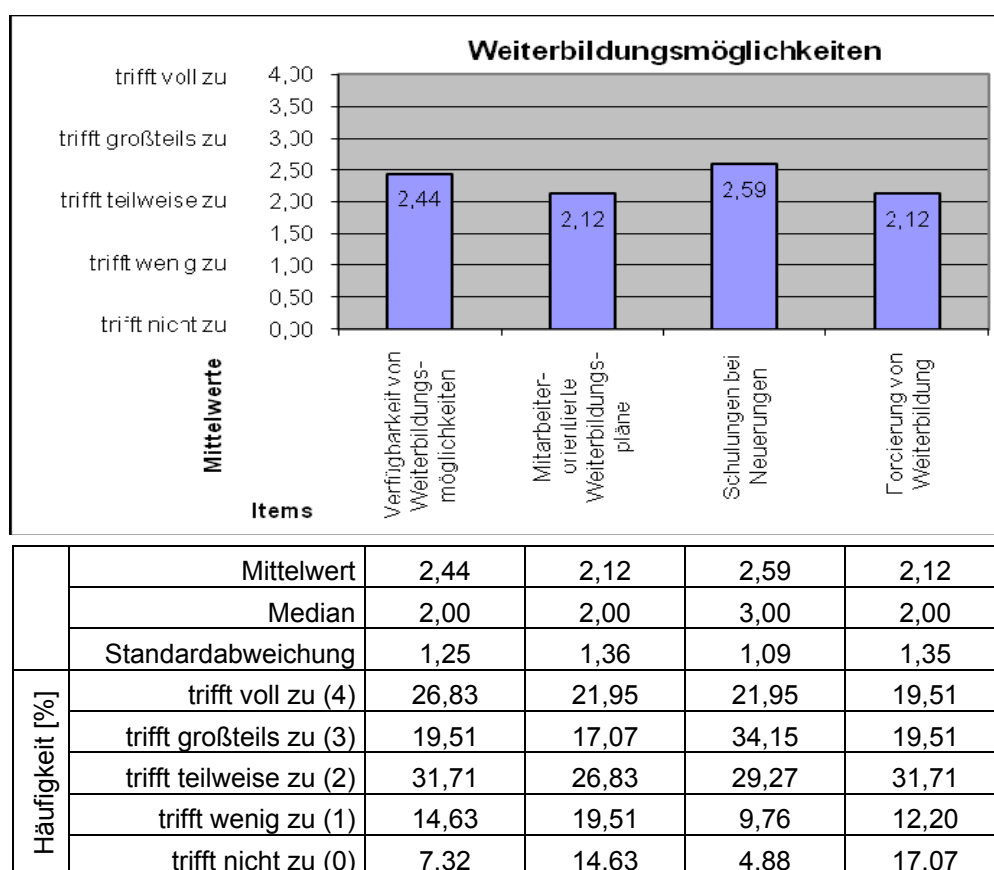


Abb. 21: Ist-Stand-Auswertung: Weiterbildungsmöglichkeiten³⁵³

Auch das Thema **Perspektiven** hat in der Bewertung durch die Probanden vglw. schlecht abgeschnitten. Das Thema wurde nur durch zwei Items erfasst, welche aber in den angestellten Mittelwertvergleichen jeweils ziemlich konstant zwischen 2 und 2,5 bewertet wurden. In Subgruppenvergleichen ließen sich auch keine großen Unterschiede feststellen. Die Häu-

³⁵³ Quelle: Eigene Darstellung.

figkeitsverteilung zeigt aber, dass doch ein rel. großer Prozentsatz der Probanden die Items mit 0 oder 1 bewertet hat. Die relativ schlechte Bewertung spiegelt insgesamt die Überlegungen wieder, welche bereits in Kap. 3.3.2 hinsichtlich der begrenzten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten in kleinen mittelständischen Unternehmen angestellt wurden.

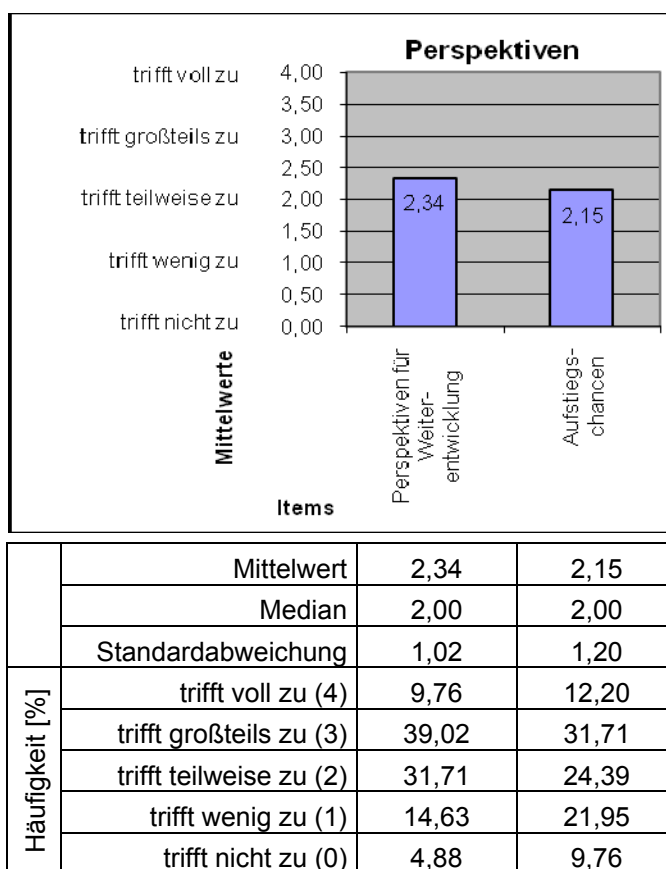


Abb. 22: Ist-Stand-Auswertung: Perspektiven³⁵⁴

Die restlichen beiden Frageblöcke zu den Themen *Mitarbeitergespräch* und *Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)* stellen in der Auswertung insofern Sonderfälle dar, als ein Teil der Unternehmen diese Instrumente überhaupt nicht anwendet. Würde man diesen Anteil an Antworten statistisch mit dem Wert Null mit einbeziehen, würde die Bewertung natürlich viel schlechter ausfallen. An dieser Stelle wird aber der Anteil an Rücksendungen mit Anwendung dieser beiden Instrumente alleine ausgewertet.

In den 70,7 % der Unternehmen, in denen **regelmäßige Mitarbeitergespräche** durchgeführt werden, wird dieses Instrument in etwa mit „trifft größtenteils zu“ bewertet und damit recht positiv. Frauen bewerten hier den Aspekt Auskunft über Leistung/Zielerreichung wesentlich besser (3,60) als Männer (2,83). Weiters fällt noch auf, dass einfache Angestellte den Punkt Besprechung von Mitarbeiteranliegen durchschn. sehr gut bewerten (3,64).

Bei diesem Thema interessierte vor allem noch der Anteil an Unternehmen, welche dieses Instrument anwenden, in Abhängigkeit von Unternehmensgröße und Unternehmensleitung. Von der Unternehmensgruppe mit 10 bis 100 Mitarbeitern führen rund 50 % regelmäßige Mitarbeitergespräche durch. In der Gruppe mit 101 bis 150 Mitarbeitern sind es bereits rund

³⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

86 %. Fast idente Anteile ergeben sich bei einer Unterscheidung nach Unternehmensleitung. Diese Zahlen bestätigen qualitative Aussagen, welche bereits unter Kap. 3.3.3 zur Anwendung dieses Instruments in kleinen mittelständischen Unternehmen gemacht wurden.

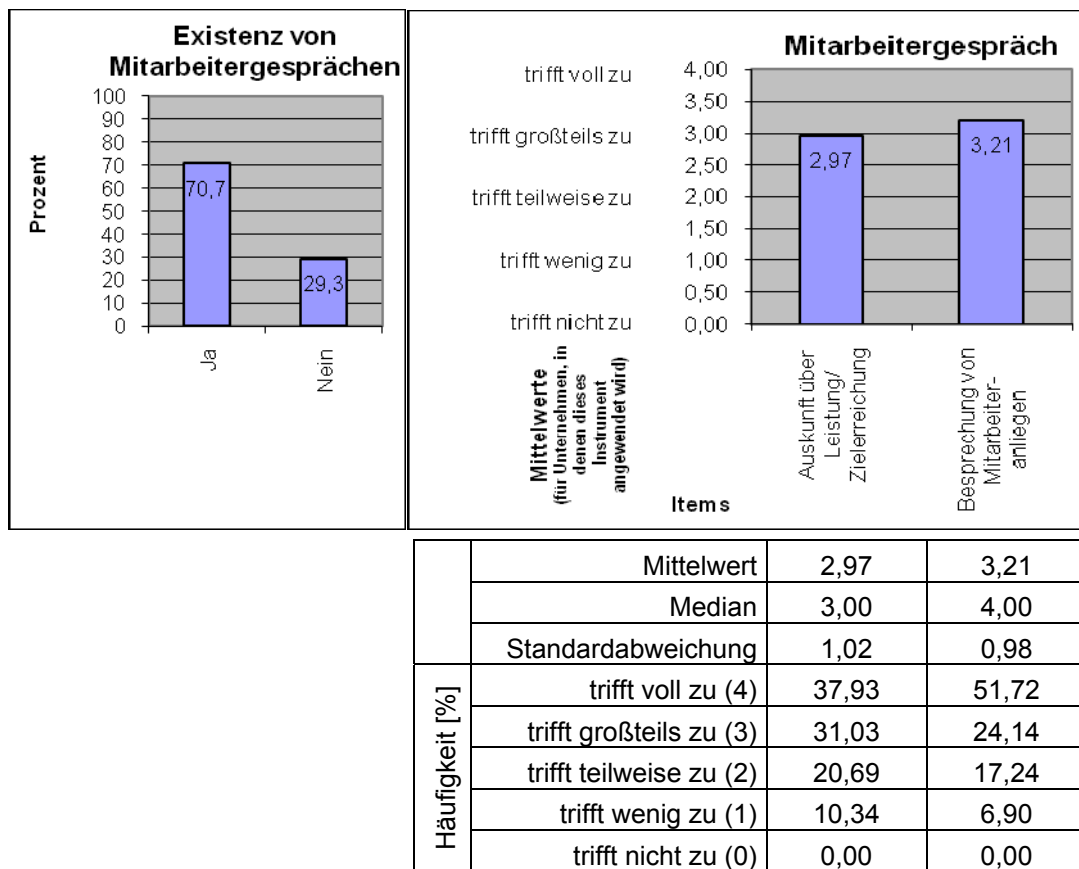


Abb. 23: Ist-Stand-Auswertung: Mitarbeitergespräch³⁵⁵

Der letzte Themenblock – **Betriebliches Vorschlagswesen** – liegt in der Bewertung leicht unter dem Durchschnitt aller Punkte (2,49), allerdings wird dieses Instrument nur in 41,5 % der befragten Unternehmen überhaupt angewendet. In Unternehmen mit 10 bis 100 Mitarbeitern ist die Quote nur 26,3 %, in Unternehmen mit 101 bis 150 Mitarbeitern immerhin schon 54,5%. Ein besonders deutlicher Unterschied ergibt sich hier bei der Unterscheidung nach der Unternehmensleitung. In 27,8 % der Eigentümer geführten Unternehmen gibt es ein BVW und die Bewertung ist mit durchschnittlich 1,73 vglw. sehr schlecht. In Unternehmen mit einer angestellten Geschäftsleitung fällt die Bewertung mit durchschn. 2,81 wesentlich besser aus. Allerdings muss hier dazugesagt werden, dass die Stichprobengröße für diese Unterteilung mit $n = 17$ bereits sehr klein ist. Auf eine weitere Subgruppenanalyse wird deshalb bei diesem Themenblock aufgrund der zu geringen Stichprobengröße verzichtet.

Eine Begründung für die niedrige Anwendungsquote dürfte, wie bereits in Kap. 3.3.4 beschrieben, in der aufwendigen und mitunter bürokratisch erscheinenden Umsetzung liegen, welche Unternehmen mit sinkender Größe (und damit weniger Kapazität für dergleichen Aktivitäten) zunehmend von einer Anwendung dieses Instruments abhalten könnte. Die schlechte Bewertung in Eigentümer geführten Unternehmen könnte u. a. darin begründet sein, dass die Unternehmensleitung solcher Unternehmen vom Nutzen dieses Instruments

³⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

tendenziell weniger überzeugt ist und es daher in Verbindung mit zu wenig Wissen bezüglich Umsetzung nicht professionell umgesetzt wird.

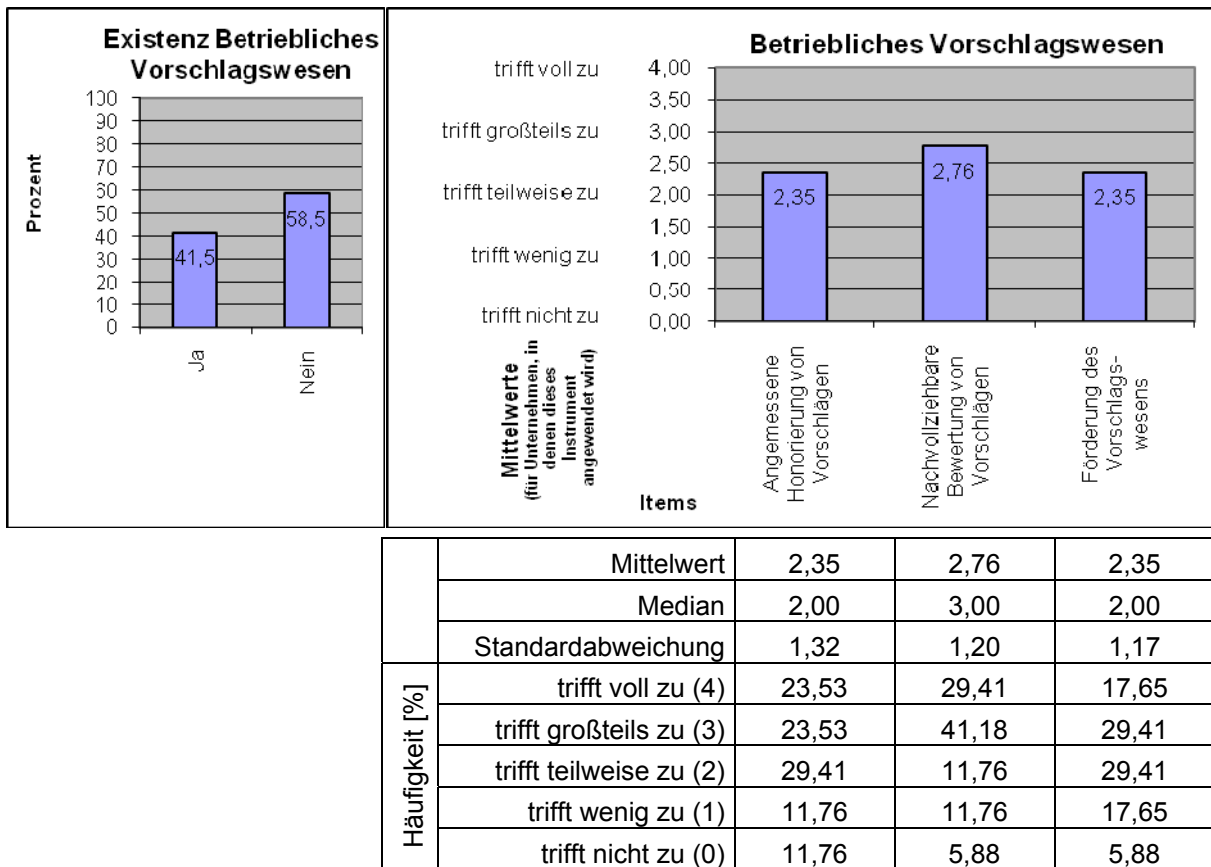


Abb. 24: Ist-Stand-Auswertung: Betriebliches Vorschlagswesen³⁵⁶

4.3.2.4 Zusammenfassende Bewertung

Neben der bereits unter 4.3.2 formulierten Bewertung zum Gesamtüberblick über alle Themenblöcke sind aus den Einzelauswertungen zusammenfassend noch einige Ergebnisse bzw. Trends zu erkennen.

Zunächst ist festzustellen, dass die durchschnittliche Bewertung durch die weiblichen Probanden bei allen Themenblöcken (außer beim Thema Perspektiven) besser ausfällt als die Bewertung durch die männlichen Probanden (Gesamtdurchschnitt 2,91 gegenüber 2,65). Neben der reinen Annahme, dass Frauen vielleicht generell ein eher positiveres Bild ihrer Arbeit haben als Männer, lässt sich dafür aus den Kapiteln 2 und 3 keine Begründung dafür ableiten. Auch ist anzumerken, dass die Stichprobenanzahl der weiblichen Probanden mit n=8 sehr niedrig ist und die Ergebnisse aus dieser Subgruppenanalyse daher mit Vorsicht zu betrachten sind.

Erkennbar ist weiters, dass Angestellte mit temp. Führungsaufgaben tendenziell schlechter bewerten. Ausgenommen beim Thema Weiterbildungsmöglichkeiten liegt der Durchschnitts-

³⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

wert überall unter dem Wert, der sich bei einfachen Angestellten ergibt (Gesamtdurchschnitt 2,59 gegenüber 2,86). Hier könnte man vermuten, dass Angestellte mit teilw. Managementaufgaben höhere Anforderungen an die Organisation und ihre führenden Mitglieder stellen, oder dass sie aufgrund ihrer Tätigkeit mit manchen Aspekten täglich mehr konfrontiert werden als der durchschnittliche Angestellte ohne jegliche Führungsaufgabe und daher ev. Mängel für sie subjektiv stärker hervortreten.

Der deutlichste Gesamtunterschied ergibt sich in der Unterscheidung nach der Unternehmensleitung. Unternehmen mit einer angest. Geschäftsleitung schneiden hier fast durchgängig durch alle Themenblöcke und Einzelaspekte deutlich besser ab. In Kap. 2.1.3 – Pkt. 3 wurde ein dominierender Unternehmer in Verbindung mit einer mangelnden Anwendung moderner Managementmethoden und fehlendes Führungswissen angesprochen, was eine Begründung für diesen Unterschied liefern könnte. Mehr noch könnte der Unterschied aber in den Merkmalen eines patriarchalischen Führungsstils begründet sein, die unter Kap. 2.2.3 aufgezeigt wurden. Selbstverständlich wäre es unzulässig, alle Eigentümer eines Unternehmens diesbezüglich in einen Topf zu werfen, und für die unternehmerische Leistung gebührt jedem Einzelnen auf jeden Fall die entsprechende Hochachtung. Die Annahme dürfte aber doch berechtigt sein, dass Personen, die die Position eines angestellten Geschäftsleiters erreichen, häufiger auch eine entsprechende betriebswirtschaftliche Ausbildung mit einem modernen Management- und Führungsverständnis erhalten haben als Eigentümer von Unternehmen, deren berufliche Anfänge oftmals im Bereich innovativer technischer Produktentwicklungen liegen (vgl. dazu auch Kap. 3.2.1).

In Summe ergibt sich ein gemischtes Bild. Bei manchen Aspekten zeigt die Auswertung einen hohen Level. So wurde der Themenbereich „Rahmenbedingungen der Organisation“, mit Ausnahme der Fragen nach Organisation/Planung und flexiblen Arbeitszeitmodellen, über weite Strecken überdurchschnittlich gut bewertet. Beim Themenbereich Mitarbeiterführung gibt es Teile mit sehr guter Bewertung, aber auch Teile, wo die Bewertung deutlich unter den Durchschnitt abfällt. Der Themenbereich Mitarbeiterentwicklung und -förderung bleibt in Summe in der Bewertung vglw. etwas zurück. Bei diesen Aspekten wird also offenbar seitens der Unternehmen deutlich weniger getan als das, was die Mitarbeiter aus ihrer Sicht als „vollständig erfüllt“ bewerten würden.

Durch diese Ist-Stands-Auswertung und Analyse konnte ein Überblick über die Anwendung der verschiedenen Motivationsinstrumente in den befragten Unternehmen gewonnen werden. Die unterschiedlichen Bewertungen der Themenblöcke und Items liefern Informationen über Unterschiede in Abhängigkeit von Merkmalen der Unternehmen und auch über Unterschiede in Abhängigkeit von Mitarbeitermerkmalen. Damit können grundsätzlich bereits Überlegungen angestellt werden, in welchen der behandelten Themenbereiche sich die Unternehmen mit dem Ziel einer bestmöglichen Mitarbeitermotivation noch verbessern könnten bzw. sollten. Der Fragestellung nach Verbesserungspotentialen wird nun im nächsten Kapitel noch genauer nachgegangen.

4.3.3 Mögliche Verbesserungspotentiale

Auf der Suche nach möglichen Verbesserungspotentialen im Hinblick auf eine Optimierung der Mitarbeitermotivation steht die Frage nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Denn die ausgefeiltste Anwendung eines der in Kap. 3 beschriebenen Instrumente würde nicht motivieren können, wenn es seitens der Mitarbeiter kein Bedürfnis danach gibt.

Es muss also versucht werden, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu operationalisieren. In dieser Arbeit erfolgte dies durch eine quantitative Befragung nach dem Wert/der Bedeutung der einzelnen Motivationsinstrumente. Dahinter steht die Überlegung, dass ein Motivationsinstrument für einen Mitarbeiter eine umso höhere Bedeutung hat, je größer sein Bedürfnis danach ist. Wird ein Bedürfnis in den Augen des Mitarbeiters nicht ausreichend befriedigt, besteht ein Mangel – also ein Verbesserungspotential für das Unternehmen.

Zunächst erfolgt in diesem Kapitel die Auswertung von Block 13 des Fragebogens, in dem die Probanden nach dem Wert/der Bedeutung der Motivationsinstrumente für ihre persönliche Arbeitsmotivation befragt wurden.

Um schlussendlich ein Ergebnis zu möglichen Verbesserungspotentialen für die Unternehmen zu erhalten, werden die Auswertungen zum Ist-Zustand („Erfüllungsgrad“) und zur Bedeutung der Motivationsinstrumente in Form einer Erfolgsfaktorenanalyse aggregiert und visualisiert.

4.3.3.1 Bedeutung der Motivationsinstrumente aus Mitarbeitersicht

Gegenüber der Vielzahl an Einzelaspekten in den Blöcken 1 bis 12 des Fragebogens erfolgte in Block 13 großteils eine Zusammenfassung eines Themenblocks zu jeweils einer Frage, um den Umfang der Befragung im Rahmen zu halten. Zu den größeren Themenblöcken eins bis drei wurden mehrere Fragen formuliert. Nachfolgend ist die Zuordnung der Items von Block 13 zu den jeweiligen Fragen der Blöcke 1 bis 12 tabellarisch dargestellt.

13.1	13.2	13.3	13.4	13.5	13.6	13.7	13.8	13.9	13.10	13.11	13.12	13.13	13.14	13.15	13.16
1.1	1.2 1.6	2.1 2.2	2.5	3.1	3.2	3.4	4	5	7	6	8	9	10	11.2 11.3	12.2- 12.4

Tab. 8: Fragenzuordnung Block 13 zu den Blöcken 1 bis 12³⁵⁷

Einige Aspekte aus den Blöcken 1 bis 12, bei denen die Antwort vorprogrammiert schien, zum Beispiel die Frage 2.3 nach abwechslungsreicher und interessanter Arbeit (wer würde einer interessanten Arbeit keine hohe Bedeutung beimessen?) oder die Frage 3.3 nach einem positiven Arbeitsklima, wurden in Block 13 nicht berücksichtigt.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Gesamtauswertung des Themenblocks, wiederum in Form des arithmetischen Mittelwerts zu jedem Item.

³⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

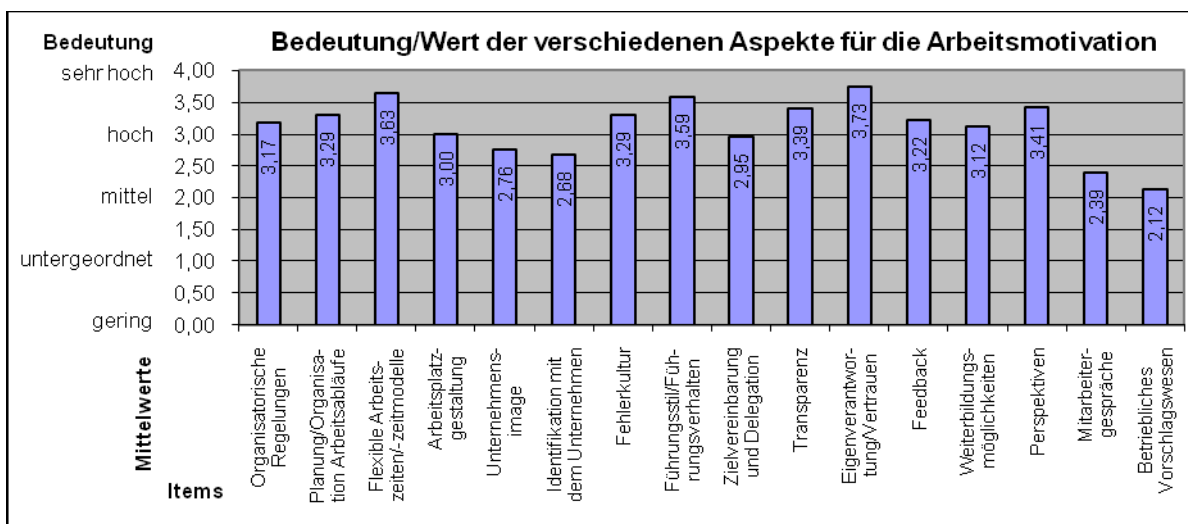


Abb. 25: Auswertung zur Bedeutung der Motivationsinstrumente³⁵⁸

Die Auswertung zeigt zwischen den einzelnen Items recht unterschiedliche Bewertungen. Aus dem Themenbereich **Rahmenbedingungen der Organisation** sticht der Punkt *flexible Arbeitszeiten/individuelle Arbeitszeitmodelle* mit einer besonders hohen Bedeutung hervor. Auch den Fragen nach *organisatorischen Regelungen, Planung/Organisation von Arbeitsabläufen, Arbeitsplatzgestaltung und Fehlerkultur* wird eine hohe Bedeutung beigemessen, *Unternehmensimage* sowie *Identifikation mit dem Unternehmen* sind etwas niedriger bewertet. Alle Items mit Bezug zur **Mitarbeiterführung** haben aus Mitarbeitersicht eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Dies unterstreicht das Gewicht und die zentrale Bedeutung dieses Themenbereichs in Bezug auf die Mitarbeitermotivation, so wie es auch schon in Kapitel 3 dargelegt wurde. Die Fragen zu **Mitarbeiterentwicklung und -förderung** sind zweigeteilt. Während *Weiterbildungsmöglichkeiten und Perspektiven* in ihrer Bedeutung ebenfalls zwischen hoch und sehr hoch liegen, wird *den Aspekten Mitarbeitergespräche und BVW* eher nur eine mittlere Bedeutung (bzw. deutlich niedrigere Bedeutung) beigemessen.

In einer genaueren Analyse ist beim Thema *Mitarbeitergespräch* auffällig, dass Probanden, welche die Frage nach der Existenz von Mitarbeitergesprächen mit Ja beantworteten, diesem Punkt eher weniger Bedeutung für ihre Motivation beimessen als der Anteil an Befragten, bei denen es im Unternehmen derzeit keine Mitarbeitergespräche gibt.

Dies verwundert insofern ein wenig, als die Bewertung des Fragenblocks zum Thema Mitarbeitergespräche vglw. überdurchschnittlich gut ausgefallen ist – siehe Kap. 4.3.2.3. Die positiven Aspekte, welche in Kap. 3.3.3 für die Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen herausgearbeitet wurden, scheinen von den befragten Mitarbeitern so nicht in dem Maße erfahren zu werden. Möglicherweise wird der laufende direkte Kontakt zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bei dieser Unternehmensgröße und -struktur durch die Mitarbeiter tendenziell als ausreichend angesehen, um die unter Kap. 3.3.3 aufgezeigten typischen Inhalte zu besprechen.

Die verhältnismäßig geringe Bedeutung, welche dem BVW durch die Mitarbeiter beigemessen wird, könnte vielleicht darin begründet sein, dass die Mitarbeiter in erster Linie nur den

³⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

ökonomischen Vorteil für das Unternehmen sehen. Schwerer könnte noch wiegen, wenn die Vorschläge aus Sicht der Mitarbeiter nicht entsprechend honoriert werden und das BVW zu wenig gefördert wird. Die niedrige Bewertung, welche diese beiden Aspekte in der Ist-Stand-Erhebung erhalten haben, unterstützt diese Annahme.

Die weitere Subgruppenanalyse hat zu diesem Fragenblock keine Unterschiede ergeben, welche unter Berücksichtigung des Stichprobenfehlers deutlich genug wären, um hier separat besprochen zu werden.

Als nachteilig für die Auswertung hat sich die Zusammenfassung der beiden Aspekte *flexible Arbeitszeiten* und *variable Arbeitszeitmodelle* in Item 13.3) erwiesen, und zwar aufgrund der signifikant unterschiedlichen Bewertung dieser beiden Aspekte im Themenblock 2) - Arbeitsbedingungen. Auf dieses Detail wird auch im nächsten Kapitel, wo die bisher ausgewerteten Daten zur Ermittlung möglicher Potentiale zusammengeführt werden, noch einmal kurz eingegangen.

4.3.3.2 Erfolgsfaktorenanalyse zur Mitarbeitermotivation

Die Erfolgsfaktorenanalyse wurde von R. M. Alloway als statistische Methode zur strategischen Planung der Informationsinfrastruktur entwickelt. Es erfolgt eine Gegenüberstellung von empfundener Priorität und tatsächlich wahrgenommener Leistungsqualität, wobei die Daten für diese Gegenüberstellung vorher mittels eines Fragebogens erhoben werden. Die Visualisierung erfolgt in einem aus vier Feldern bestehenden Portfolio, wobei die Felder durch die Mittelwerte der Beurteilung von Priorität und Leistung gebildet werden. Ziel ist es, mit Hilfe der Erfolgsfaktoren den Erfolg zu messen, Stärken und Schwächen festzustellen, und daraus Schwerpunkte für Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten³⁵⁹.

Da bereits in der Einleitung zu dieser Arbeit festgestellt wurde, dass Mitarbeitermotivation einen strategischen Wettbewerbsfaktor und Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Unternehmens darstellt, erscheint diese Methode auch geeignet für die Ermittlung und Darstellung von Verbesserungspotentialen zur Mitarbeitermotivation.

Die beiden Achsen werden in dieser Anwendung durch die erhobenen Mittelwerte zum Ist-Stand (entspricht der Leistung) und zur Bedeutung (entspricht der Priorität) gebildet – siehe nachfolgende Abb. 26. Mit den Durchschnittsmitteln der auf der X- und Y-Achse aufgetragenen Daten wird das Portfolio in die vier Felder *Erfolg*, *OK*, *Verschwendung* und *Killer* unterteilt.

Die Interpretation der vier Felder erfolgt unter der Grundannahme, dass alle Faktoren einen positiven Beitrag zur Mitarbeitermotivation leisten bzw. leisten sollten. Die Zielsetzung sollte demzufolge sein, alle Faktoren in Richtung des Feldes Erfolg zu bewegen. Dies würde dann einem „Idealzustand“ entsprechen, wo von Seiten des Unternehmens die Motivationsinstrumente bestmöglich angewendet werden und die Mitarbeiter dies auch entsprechend wahrnehmen und schätzen, sodass sich die motivierende Wirkung optimal entfalten kann.

³⁵⁹ Vgl. Heinrich/Roithmayr (1998), S.195.

Bei Aspekten, welche in den Feldern *OK* oder *Erfolg* angesiedelt sind, befinden sich Ist-Zustand und Bedeutung „im Gleichgewicht“. Die Faktoren, welche sich im Feld *Erfolg* befinden, entsprechen nach obiger Grundannahme bereits mehr oder weniger dem Idealzustand, den es zu halten bzw. auszubauen gilt. Bei Faktoren in den Feldern *OK* ist zwar aufgrund der geringen Bedeutung nicht der dringlichste Handlungsbedarf gegeben, wohl aber sollte untersucht werden, mit welchen Maßnahmen diese Instrumente besser einen positiven Beitrag zur Motivation leisten könnten. Indem die Umsetzung verbessert wird (Leistung erhöhen) und gleichzeitig den Mitarbeitern der Wert dieser Instrumente besser vermittelt wird, könnte versucht werden, diese Faktoren diagonal in Richtung des Feldes *Erfolg* zu verschieben.

Punkte im Feld *Verschwendung*³⁶⁰ werden trotz einer funktionierenden Anwendung von den Mitarbeitern nicht so wahrgenommen oder geschätzt. Die Zielrichtung für Maßnahmen könnte in diesem Fall sein, den Mitarbeitern eben den Wert und die positive Wirkung dieser Instrumente besser zu vermitteln.

Faktoren im Feld *Killer* haben aus Mitarbeitersicht eine hohe Bedeutung, werden aber vglw. schlecht umgesetzt. Diese Faktoren sind also die erste Zieladresse für Verbesserungsmaßnahmen, da sie potentielle Motivationskiller sind und daher mehr oder weniger ausgeprägte offene Potentiale vorhanden sind.

Die weitere Auswertung und Analyse konzentriert sich daher auf zuletzt genannten Bereich, gleichwohl aber sonstige Auffälligkeiten ebenfalls kurz angesprochen werden. In der Interpretation ist, wie bereits weiter oben hingewiesen wurde, der Stichprobenfehler zu berücksichtigen. Die dargestellten Grenzen zwischen den Feldern sind daher in dieser Auswertung nicht als klare Trennlinie zu verstehen, sondern geben nur eine Hilfestellung für die Bewertung und Visualisierung.

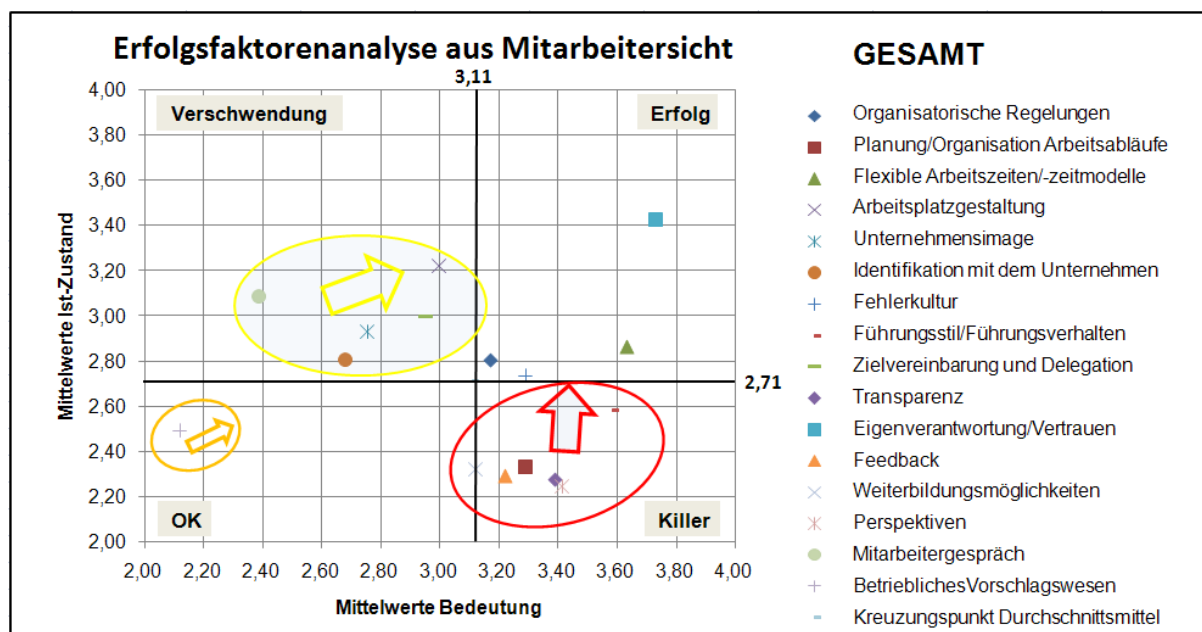


Abb. 26: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung gesamt³⁶¹

³⁶⁰ Wobei das Wort Verschwendung in dieser Anwendung des Instruments „Erfolgsfaktorenanalyse“ nicht wörtlich genommen werden darf, da alle Motivationsinstrumente grundsätzlich wichtige Elemente in einer guten Organisations- und Führungsstruktur sein sollten.

³⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Die grafische Darstellung zeigt ganz allgemein, dass sich überwiegend bei denjenigen Faktoren die größten Verbesserungspotentiale ergeben, welche auch in der Ist-Stand-Erhebung am schlechtesten abgeschnitten haben. Dies gilt jedoch nicht für das *Betriebliche Vorschlagswesen*, da dieses mit einer sehr geringen Bedeutung bewertet wurde.

Beim Thema *Führungsstil/Führungsverhalten* sollte die Ist-Stand-Auswertung unter Kap. 4.3.2.2 in die Interpretation mit einbezogen werden, da sich bei einer weiteren Untergliederung der einzelnen Items wohl das Verbesserungspotential bei den dort schlechter bewerteten Items deutlicher darstellen würde. Zudem ist anzumerken, dass weitere Punkte, die vglw. schlecht abgeschnitten haben (*Feedback, Transparenz*), dem Bereich Mitarbeiterführung zuzuordnen sind und daher auch in enger Verbindung mit dem Faktor Führungsstil/Führungsverhalten stehen.

Der Faktor *flexible Arbeitszeiten/-zeitmodelle* ist zwar im Feld Erfolg angesiedelt, allerdings wurden die beiden hier zusammengefassten Items *flexible Arbeitszeiten* und *verschiedene Arbeitszeitmodelle* in der Ist-Stand-Auswertung deutlich unterschiedlich bewertet (siehe Kap. 4.3.2.1). Eine Trennung der beiden Faktoren im Fragenblock 13 wäre aufgrund dessen vorteilhaft gewesen. Dann würden sich in der grafischen Darstellung vermutlich für das Thema *verschiedene Arbeitszeitmodelle* ein deutliches Verbesserungspotential ergeben.

Bei den beiden Faktoren *organisatorische Regelungen* und *Fehlerkultur* besteht nach der vorliegenden Auswertung nicht der dringlichste Handlungsbedarf, die Umsetzung von sicher noch vorhandenen Verbesserungsmöglichkeiten sollte aber trotzdem angestrebt werden, da diesen beiden Faktoren seitens der Mitarbeiter eine relativ hohe Bedeutung beigemessen wird.

Auffällig ist weiters, dass die beiden Themen *Identifikation mit dem Unternehmen* und *Unternehmensimage* in ihrer Bedeutung für die persönliche Motivation vglw. niedrig bewertet wurden und deshalb im Feld Verschwendung angesiedelt sind. Diese beiden Punkte beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes bzw. als Organisation und nicht auf Regelungen, Abläufe oder Themen der Mitarbeiterführung und -entwicklung. Die Mitarbeiter sehen bei diesen Punkten möglicherweise weniger direkten Zusammenhang mit ihrer täglichen Arbeit und daraus folgend mit ihrer Arbeitsmotivation. Die Unternehmen könnten Überlegungen anstellen, wie sie den Mitarbeitern diese Punkte besser vermitteln. Möglicherweise würde sich dann aus der Mitarbeitersicht die Bedeutung dieser in der Ist-Stand-Erhebung durchaus positiv bewerteten Punkte erhöhen und damit ev. die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen verbessert werden.

Die Positionierung des Themas *Arbeitsplatzgestaltung* könnte man mit der 2-Faktoren-Theorie von Herzberg in Verbindung bringen, wo dieser Punkt den Hygienefaktoren zugeteilt ist. Er wird sehr positiv bewertet, hat aber eine unterdurchschnittliche Bedeutung für die persönliche Arbeitsmotivation. Daraus könnte man ableiten, dass von den Mitarbeitern eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung einfach erwartet wird und sich daher kein wesentlich positiver Einfluss auf die Motivation ergibt.

Bereits in Kap. 4.3.3.1 wurde die vglw. niedrige Bewertung der Bedeutung von Mitarbeitergesprächen und BVW analysiert. Bei diesen beiden Themen hat sich also die in Kap. 3.3 beschriebene Relevanz für die Mitarbeitermotivation in der empirischen Untersuchung nicht bestätigt. Besonders das BVW ist deutlich abgeschlagen an letzter Stelle positioniert.

Demgegenüber steht der Punkt *Eigenverantwortung/Vertrauen*, der mit Abstand am besten abgeschnitten hat. Bei diesem Thema hat sich in der Untersuchung sowohl die in Kap. 3.2.6 beschriebene Bedeutung für die Mitarbeiter als auch der vermutete Ist-Zustand in kleineren mittelständischen Unternehmen in positiver Weise bestätigt.

Ebenfalls tendenziell bestätigt haben sich die Ausführungen zu den Themen *Weiterbildungsmöglichkeiten* und *Perspektiven* in den Kapiteln 3.3.1 und 3.3.2, allerdings in Bezug auf die dort aufgezeigten Schwächen von kleinen mittelständischen Unternehmen.

Überlegenswert ist zuletzt noch die vglw. unterdurchschnittliche Bewertung des Themas *Zielvereinbarung und Delegation*. Ein Ansatzpunkt könnte vielleicht sein, dass es sich in den Augen der Mitarbeiter mehr um eine einseitige Zielvorgabe als um eine Vereinbarung handelt, welche in weiterer Folge als Kontrollinstrument (und vielleicht manchmal als Druckmittel) von Seiten des Vorgesetzten empfunden wird. Aufgrund der Ausführungen in Kap. 3 hätte man jedenfalls tendenziell eine höhere Bedeutung erwarten können. Man sieht durch die Bewertung des Punktes *Eigenverantwortung/Vertrauen* auch, dass die Arbeitsweise, die aus guter Zielvereinbarung und Delegation folgen sollte, sehr wohl eine sehr hohe Bedeutung hat.

Im nachfolgenden Absatz werden nun noch einige Auffälligkeiten bei der Analyse der verschiedenen Subgruppen kurz beschrieben.

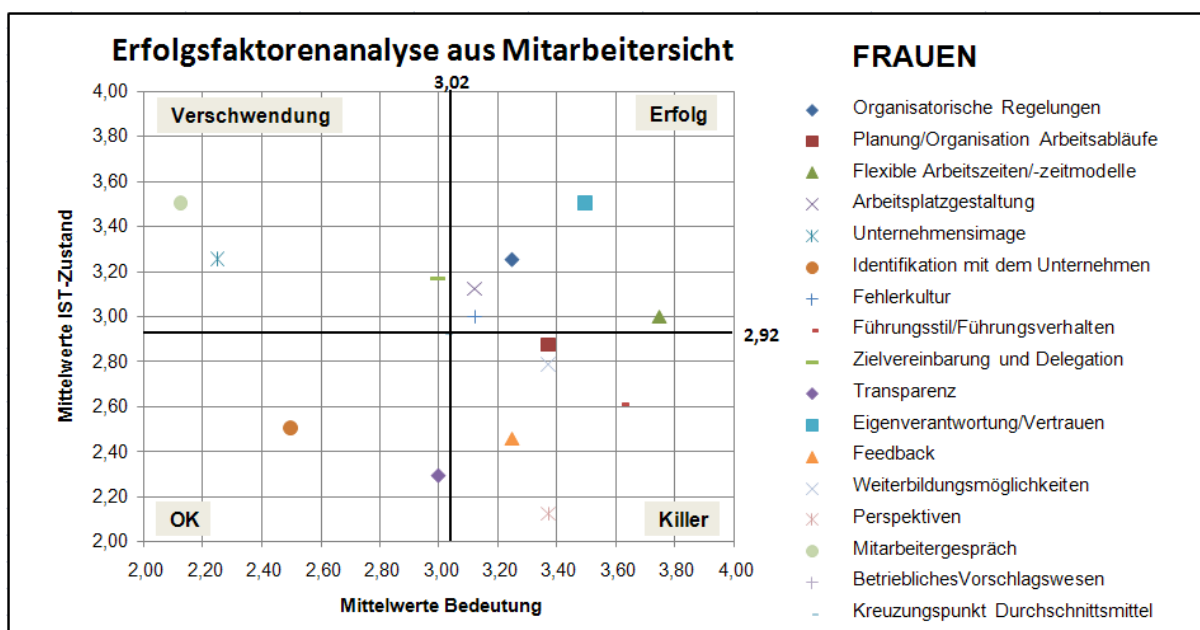


Abb. 27: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung Frauen³⁶²

³⁶² Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Auswertung der weiblichen Probanden ergibt sich bei den Faktoren *Perspektiven*, *Feedback*, *Transparenz* und *Führungsstil/Führungsverhalten* das größte Verbesserungspotential. Aufgrund der zu kleinen Stichprobe wird dieses Ergebnis aber nicht weiter analysiert.

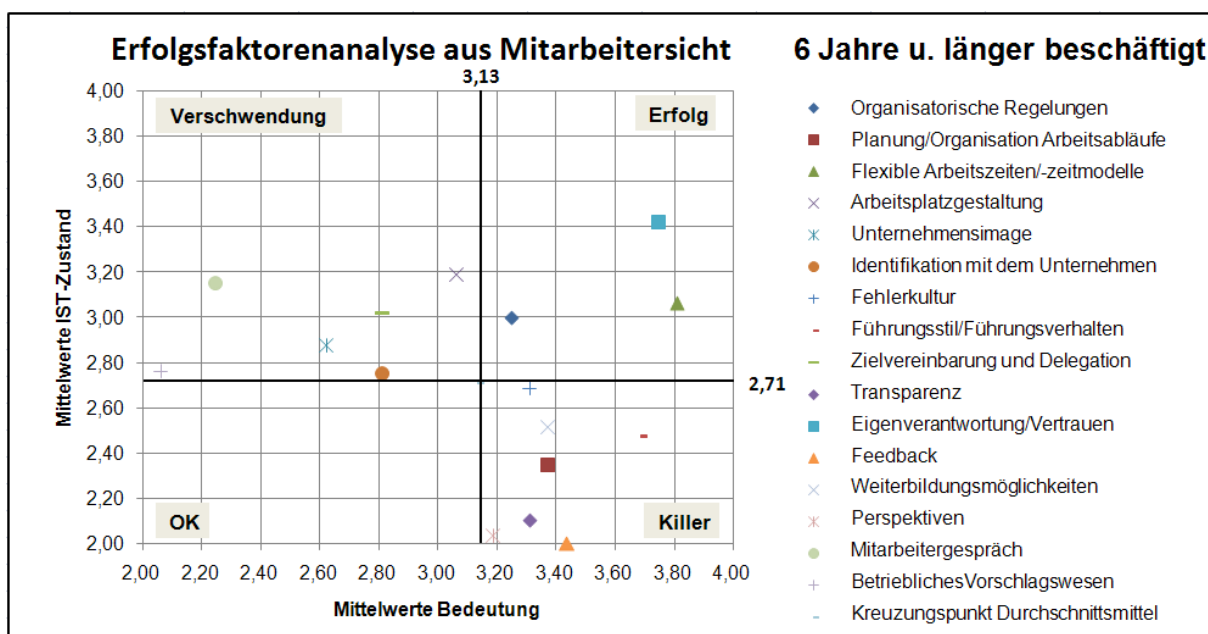


Abb. 28: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung Beschäftigungsdauer 6 Jahre u. länger³⁶³

Bei den Probanden, welche 6 Jahre oder länger in ihrem Unternehmen beschäftigt sind, ergeben sich für mehrere Faktoren deutlich stärker ausgeprägte Verbesserungspotentiale als in der Gesamtauswertung, z. B. bei den Themen *Feedback*, *Transparenz* und *Führungsstil/Führungsverhalten*. Dies könnte einen Hinweis geben, auf welche Faktoren bei dieser Mitarbeitergruppe im Hinblick auf ihre Motivation besonders geachtet werden sollte.

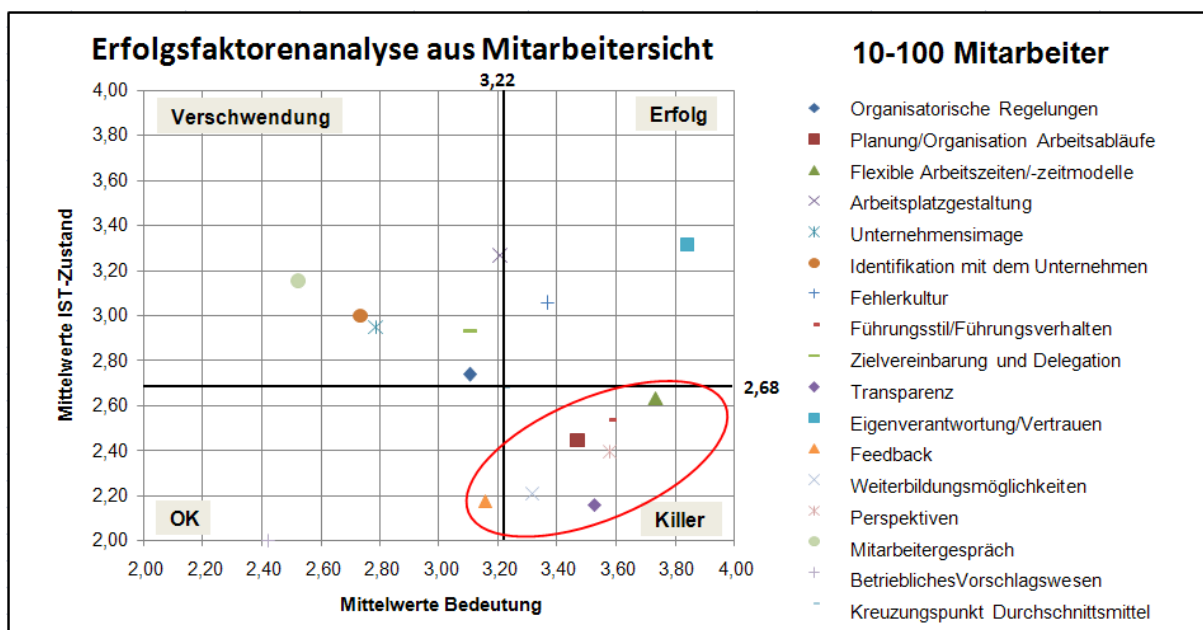


Abb. 29: Erfolgsfaktorenanalyse: Auswertung 10 bis 100 Mitarbeiter³⁶⁴

³⁶³ Quelle: Eigene Darstellung.

³⁶⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

In einer Auswertung der Unternehmen mit 10 bis 100 Mitarbeitern heben sich 7 Faktoren im Hinblick auf ein Verbesserungspotential deutlich von den übrigen ab. Der Punkt flexible Arbeitszeiten/-zeitmodelle schneidet deutlich schlechter ab als in der Gesamtauswertung. Dies weist darauf hin, dass diese Instrumente tendenziell umso weniger verfügbar sind, je kleiner das Unternehmen ist.

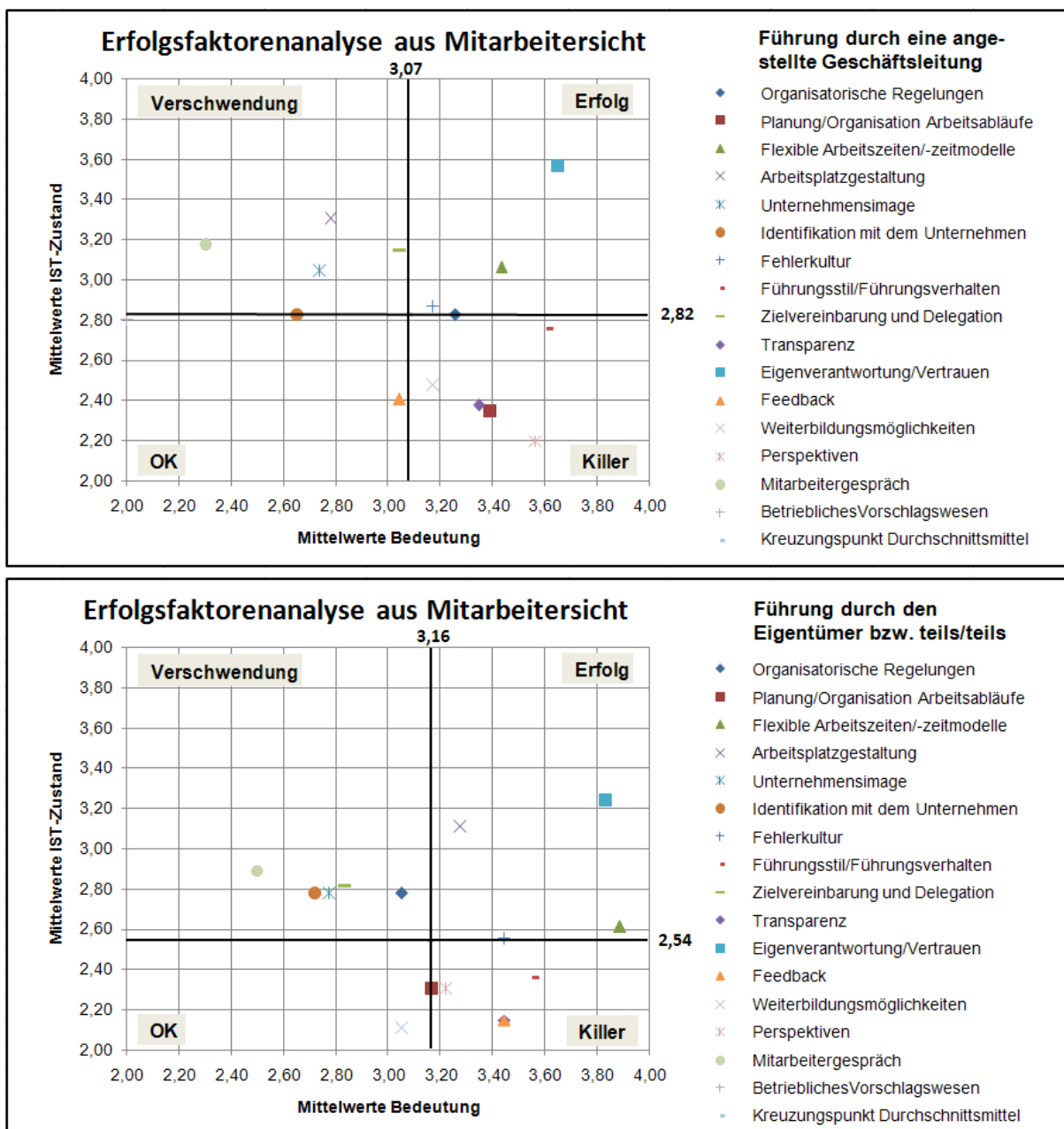


Abb. 30: Erfolgsfaktorenanalyse: Gegenüberstellung Unternehmensleitung³⁶⁵

Zuletzt erfolgt noch eine Gegenüberstellung in Abhängigkeit von der Unternehmensleitung. Die schon in Kap. 4.3.2 aufgezeigten Unterschiede in Bezug auf die Unternehmensleitung spiegeln sich auch in dieser grafischen Darstellung wieder. Während es hinsichtlich Bedeutung nur bei einzelnen Punkten größere Unterschiede gibt und die durchschnittliche Bewertung sehr ähnlich ist, ist hinsichtlich des aktuellen Niveaus (Ist-Zustand) ein Unterschied im

³⁶⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

Gesamtbild der Grafik klar erkennbar. Die Bewertungen bei Eigentümer geführten Unternehmen sind fast durchgängig niedriger und senken auch den Durchschnittswert entsprechend ab. Neben den Faktoren, welche sich im Feld Killer befinden und daher am deutlichsten auf offene Potentiale hinweisen, könnte man hier zusätzlich als Zielsetzung formulieren, das Gesamtniveau über alle Faktoren zu heben. Wie bereits hingewiesen wurde, lassen die schlechteren Bewertungen bei Eigentümer geführten Unternehmen einen Zusammenhang zu den u. a. in Kap. 2.1.3 genannten tendenziellen Schwächen dieser Unternehmensgruppe erkennen.

Abschließend zu den Ausführungen bezüglich möglicher Verbesserungspotentiale zur Mitarbeitermotivation werden die für die Interpretation der Ergebnisse wichtigen Rahmenbedingungen der vorliegenden Untersuchung, die sich in den unter Kap. 4.1 formulierten Grundüberlegungen ausdrücken, noch einmal ins Bild gerückt.

Weil die Mitarbeitermotivation direkt nur schwer gemessen werden kann (siehe Kap. 2.3.1), wurde versucht, auf Basis der motivationstheoretischen Grundlagenkenntnisse operationalisierbare Daten zu finden und anschließend über eine Mitarbeiterbefragung Daten zu sammeln, aus deren Auswertung dann indirekte Rückschlüsse auf offene Potentiale bezüglich Motivation der Mitarbeiter gezogen werden konnten.

Da grundsätzlich nicht bekannt ist, bei welchem Niveau der Daten die Mitarbeiter „100 % motiviert sind“, erfolgte die Auswertung und Interpretation in erster Linie durch Vergleich der unterschiedlichen Ergebnisse zwischen den abgefragten Themen und Unterschiede zwischen den Subgruppen. Es kann daher z. B. nicht ausgeschlossen werden, dass auch bei einem Item, das vglw. gut abgeschnitten hat, aus Mitarbeitersicht noch Verbesserungsbedarf besteht. Die Untersuchung hat aber gezeigt, dass die verschiedenen Motivationsinstrumente in den Unternehmen, wenn auch nicht perfekt, so zumindest teilweise gelebt werden und dass z. T. deutliche Unterschiede in Verbindung mit verschiedenen Unternehmensmerkmalen und in der Bewertung durch die Mitarbeiter auftreten. Unter der Annahme, dass die Probanden bei den verschiedenen Items jeweils den gleichen Maßstab angelegt haben, ergeben sich daraus folgend Faktoren, bei denen am deutlichsten auf ein Verbesserungspotential geschlossen werden kann.

5 Zusammenfassung

Die Intention dieser Arbeit war es, ausgehend von einer theoretischen Basis und mithilfe der zur Verfügung stehenden Literaturquellen einen Überblick über die Rahmenbedingungen und Instrumente zur Mitarbeitermotivation zu erarbeiten. Dabei wurde der Schwerpunkt auf die immateriellen Instrumente gelegt und bei den einzelnen Aspekten jeweils ein spezieller Bezug zu spezifischen Randbedingungen und Gegebenheiten in kleinen mittelständischen Unternehmen hergestellt. Den Zielsetzungen der Arbeit folgend war es weiters die Intention, in einer spezifischen Gruppe von eben diesen kleinen mittelständischen Unternehmen mittels einer empirischen Untersuchung den tatsächlichen Ist-Stand bezüglich Anwendung der Motivationsinstrumente zu erheben. Schlussendlich sollten in Verbindung mit der ebenfalls empirisch erhobenen Bedeutung der Motivationsinstrumente aus Mitarbeitersicht die in der Einleitung vermuteten offenen Potentiale zur Mitarbeitermotivation auch aus der empirischen Untersuchung abgeleitet werden.

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Arbeit zusammengefasst sowie ein kurzes Resümee und ein Ausblick formuliert.

5.1 Erkenntnisse

Aus den theoretischen Inhalten und den im Anschluss erarbeiteten Motivationsinstrumenten geht ganz klar die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas Motivation hervor, welches sich nicht so einfach mit definierten betriebswirtschaftlichen Begriffen erfassen und beeinflussen lässt.

Es geht daher grundsätzlich in den Unternehmen und bei deren Verantwortlichen auch nicht um ein absolut korrektes Modell des Motivationsprozesses (das gibt es nicht!), als vielmehr um das Bewusstsein und die Sensibilität für die vielfältigen Faktoren, die die Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflussen.

Das Personalmanagement betrifft vor allem den Umgang mit Menschen und erfordert daher ein Eingehen auf deren Bedürfnisse. Die Grenzen dafür sind aber nicht das Betreten und Verlassen der Arbeitsstätte, sondern umfassen das ganze Umfeld des Mitarbeiters (Einfluss des Privatlebens und der individuellen Merkmale des Mitarbeiters auf die Arbeit). Hinzu kommt noch, dass sich die Gesellschaft im Zeitablauf verändert – und damit die Bedürfnisse ihrer Mitglieder. Dies bedeutet aber auch, dass eine laufende Weiterentwicklung der Organisation erforderlich ist, weil die Vorgehensweisen in Unternehmen von gestern heute nicht mehr den gesellschaftlichen Standards und den Erwartungen der Menschen entsprechen.

Die Bedeutung dieser ganzheitlichen Betrachtung und die Fähigkeit zum Umgang mit Mitarbeitern rücken immer stärker ins Bewusstsein und gelten mittlerweile als eine der wichtigsten Qualifikationen im Managementbereich – oft noch vor fachlicher Qualifikation bzw. dieser gleichgestellt³⁶⁶.

³⁶⁶ Vgl. TU Wien – Institut für Softwaretechnik und interaktive Systeme: Projektmanagement – People Management, 2004, S. 14, URL <http://www.ifs.tuwien.ac.at/~andi/teaching/pm2006/PM_people_4.pdf>, verfügbar am 10.02.2009.

Nachfolgend werden noch neben den bereits im Zuge der Auswertungen in Kap. 4.3 formulierten Interpretationen und Schlussfolgerungen die wichtigsten Erkenntnisse zum Thema Mitarbeitermotivation in kleinen mittelständischen Unternehmen und zu den möglichen Potentialen zusammengefasst.

- 1) Die grundlegenden organisatorischen Regelungen werden von den Mitarbeitern recht positiv beurteilt, weniger jedoch die **Organisations- und Planungsaspekte**, mit denen sie täglich und in ihrer Arbeitsausführung konfrontiert sind. Da diese Aspekte für die Mitarbeiter aber eine recht hohe Bedeutung haben, sollten die Unternehmen versuchen, diesbezüglich eine Weiterentwicklung zu erreichen. Nicht nur indirekt durch Motivation, sondern auch durch damit verbundene Potentiale in Bezug auf Effizienzsteigerung, Reduktion von ungeplanten Vorgehensweisen, verbesserte Dokumentation und bessere Zielorientierung könnte sich daraus ein betriebswirtschaftlicher Vorteil ergeben. Das Ziel muss aber gleichzeitig sein, die bestehenden Vorteile in Schnelligkeit, Flexibilität und Systemkosten nicht aufzugeben.
- 2) In Bezug auf die Arbeitsbedingungen hat sich das Thema **flexible Arbeitszeitmodelle** als Verbesserungspotential herausgestellt, welches die Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten (die vermutlich etwas kleiner sind als in Großunternehmen) auf jeden Fall nutzen sollten. Neben den betriebswirtschaftlichen Vorteilen, die das Unternehmen durch bessere Anpassungsmöglichkeiten bei der Personalkapazität lukrieren kann, ist der Hintergrund für diesen Aspekt wohl auch in einer gesellschaftlichen Entwicklung hin zu mehr Individualität und Flexibilität zu suchen, dem sich die Unternehmen nicht verschließen können. Flexible Arbeitszeiten dürften auch in kleineren Unternehmen mittlerweile bereits relativ weit verbreitet sein, und in Bezug auf den Arbeitsinhalt erreichen diese Unternehmen nach wie vor Topwerte in der Bewertung durch die Mitarbeiter.
- 3) Die vielen Aspekte zur Mitarbeiterführung haben sich auch in der empirischen Untersuchung als der wichtigste Bereich bestätigt, allerdings auch teilweise die Schwächen, die diesbezüglich bereits in Kap. 3 angesprochen wurden. **Führungsstil und Führungsverhalten** ist wohl ein Punkt, an dem alle Unternehmen permanent arbeiten sollten, denn er ist einfach von zentralem Einfluss auf sehr Vieles im Unternehmen. Eigentümer geführte Unternehmen haben hier vglw. noch etwas mehr Handlungsbedarf, vermutlich aus den in Kap. 2 und Kap. 3 aufgezeigten Einflussfaktoren. Dass die Fragen nach **Transparenz und Feedback** das größte Verbesserungspotential ergeben haben, sollte für die Unternehmen ein klarer Hinweis auf natürliche Bedürfnisse der Mitarbeiter sein. Mitarbeiter wollen über das, was sie täglich betrifft, auch Bescheid wissen und Mitarbeiter brauchen zur Orientierung eine gute Rückmeldung bezüglich ihrer Arbeit. Auch hier lassen sich betriebswirtschaftliche Vorteile erwarten. Informierte Mitarbeiter können auch mitdenken und mehr Input für Problemlösungen liefern. Aufgrund von Rückmeldungen können Mitarbeiter Korrekturen vornehmen und damit einen Beitrag zur besseren Zielorientierung leisten. Das Thema Eigenverantwortung/Vertrauen hat sich als absoluter Erfolgsfaktor herausgestellt bzw. bestätigt. Dieses Ergebnis fügt sich auch gut in die schon in Kap. 3.2.6 genannten Vorteile kleinerer Unternehmen und in die ebenfalls sehr positive Bewertung der Frage nach einem interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsinhalt.
- 4) Im Bereich der Mitarbeiterentwicklung und -förderung sind bei allen vier der betrachteten Instrumente Potentiale vorhanden, aber aus verschiedenen Blickrichtungen. Der **Weiter-**

bildung sollte schon allein aufgrund der weit verbreiteten Erkenntnis, dass das Wissen der Mitarbeiter das Kapital des Unternehmens für die Zukunft ist und dass lebenslanges Lernen im Berufsleben notwendig bzw. ein Schlüssel zum Erfolg ist, in den Unternehmen ausreichend Platz eingeräumt werden. Möglicherweise ist in manchen kleineren Unternehmen dieses Wissen zwar grundsätzlich vorhanden, wird aber noch zu wenig in Form von längerfristiger Planung in die Tat umgesetzt.

Das Thema **Perspektiven** dürfte für kleinere Unternehmen u. a. aufgrund der schon in Kap. 3.3.2 genannten Gründe nicht so einfach zu verbessern sein, da die Mitarbeiter wohl immer einen Vergleich zu größeren Unternehmen ziehen und sich dadurch von außen betrachtet wahrscheinlich eher im Nachteil sehen. Einen Beitrag hierzu könnte ein gut vorbereitetes, regelmäßiges **Mitarbeitergespräch** durch einen in dieser Beziehung kompetenten Vorgesetzten liefern, der die Vorzüge kleinerer Unternehmen als Gegengewicht auch vermittelt und dem Mitarbeiter Perspektiven gibt, wenn es auch nicht die vielstufige Karriereleiter ist. Dazu sollte das Mitarbeitergespräch auch wertvollen Input für andere Aspekte der Mitarbeiterentwicklung und -führung liefern. Die vglw. geringe Bedeutung dieses Instruments aus Mitarbeitersicht kann ein Hinweis auf diesbezügliche Verbesserungsmöglichkeiten sein, andererseits kann es aber auch bedeuten, dass die verschiedentlich als Pluspunkt hervorgehobene Nähe und direkte Verbindung zwischen Leitung und Mitarbeitern tatsächlich die Bedeutung eines formellen Mitarbeitergesprächs in kleineren Unternehmen etwas in den Hintergrund treten lässt.

Beim **Betrieblichen Vorschlagswesen** schließlich dürfte in den Augen der Mitarbeiter angesichts der geringen Bedeutung der betriebswirtschaftliche Vorteil für das Unternehmen im Vordergrund stehen. Eben dieser betriebswirtschaftliche Vorteil, der mehrfach in Untersuchungen belegt wurde, sollte für die Unternehmen Grund genug sein, dieses Instrument entsprechend einzusetzen und zu fördern. Kleinere Unternehmen schrecken möglicherweise aufgrund der höheren Umsetzungskosten noch zu oft vor einer Einführung zurück. Vielleicht wird auch mancherorts diesem Instrument nicht die Zeit gegeben, die erforderlich ist, bis die positive Wirkung in Zahlen ersichtlich ist.

Mit dem letzten Satz wird auch schon das bleibende Grundproblem angesprochen, nämlich dass das Thema Motivation nur schwer greifbar ist und die Messung von Auswirkungen der in dieser Arbeit beschriebenen Instrumente mit betriebswirtschaftlichen Zahlen nicht oder nur rel. schwer und langfristiger möglich ist. So ist z. B. der Effekt einer Weiterbildung oft nur schwer messbar, weil das neue Wissen auch angewendet werden muss, der Zeitraum bis zum sichtbaren Erfolg teilweise recht lang ist und für eine Messung vorher auch genaue Ziele definiert werden müssen (woran es in der Praxis oft fehlt)³⁶⁷.

Speziell für einen Finanzchef oder Controller eines Unternehmens ist es vielleicht oftmals aufgrund der Schwierigkeiten, die positiven Folgen von Investitionen in die Mitarbeiter mit sog. hard facts (= Zahlen) greifen zu können, nicht so einfach, sich für dieses Thema zu begeistern. Es können aber indirekte Parameter herangezogen werden, um betriebswirtschaftlich den Wert aufzuzeigen. So hat eine hohe Fluktuation langfristig negative Auswirkungen auf das Unternehmen. Neben wieder nicht so einfach greifbaren Faktoren wie z. B. Know-how-Verlust sind aber die Personalwechselkosten doch in Zahlen darstellbar. So ermittelte laut einem Skript der Unternehmensberatung Loquenz das deutsche Ministerium für Familie,

³⁶⁷ Vgl. Stopp (2006), S. 255 f.

Senioren, Frauen und Jugend im Jahr 2003 für einen Mitarbeiter mit mittlerem Einkommen Personalwiederbeschaffungskosten von 23.000,- Euro³⁶⁸. Diese Kosten fallen mit motivierten Mitarbeitern einfach weniger oft an, neben etlichen weiteren positiven Effekten, die motivierte Mitarbeiter mit einer hohen positiven Bindung an das Unternehmen haben.

Eben aufgrund der beispielhaft angeführten Schwierigkeiten wird in diesem Bereich auch in Zukunft sehr oft mit empirischen Untersuchungen gearbeitet werden müssen, um aufgrund der gewonnenen Daten und Informationen von den Mitarbeitern Rückschlüsse ziehen zu können.

Zuletzt noch eine Anmerkung zu den Grenzen der Motivationsinstrumente. Zum einen liegen die Grenzen für deren Anwendung auch in der Zukunft wohl dort, wo betriebswirtschaftliche Überlegungen bzw. Notwendigkeiten einfach die gewichtigeren Argumente sind. Zum anderen liegen die Grenzen immer dort, wo der Mensch Probabilität zeigt. Denn ein Unternehmen kann dafür sorgen, dass ein Mitarbeiter optimal arbeiten **kann** und dass er optimal arbeiten **darf**. Ob er allerdings auch **will**, das bestimmt der Mitarbeiter immer noch selber.

5.2 Resümee, Ausblick

Mit der vorliegenden Arbeit konnte ein Überblick über die Rahmenbedingungen und Instrumente für eine bestmögliche – vor allem immaterielle – Motivation von Mitarbeitern erstellt werden. Durch die jeweilige Bezugnahme auf die kleinen mittelständischen Unternehmen konnten spezifische Einflussfaktoren und Gegebenheiten in diesen Unternehmen herausgearbeitet werden. Dabei ergaben sich in der Gegenüberstellung mit Literaturinhalten und mit den oftmals als Vergleichsobjekte benutzten Großunternehmen sowohl Pluspunkte als auch Minuspunkte.

In der anschließenden empirischen Untersuchung zur Untermauerung der bis dahin erarbeiteten Inhalte und zur Ermittlung offener Potentiale bestätigten sich in der Mitarbeiterbefragung großteils die vorher für kleine mittelständische Unternehmen bereits herausgearbeiteten Inhalte bezüglich Stärken/Schwächen in der Anwendung der Motivationsinstrumente und der daraus abgeleiteten Potentiale. Es ergaben sich aber auch Abweichungen und einige besondere Auffälligkeiten.

Mit Blick auf die Zukunft steht den in dieser Arbeit aufgezeigten offenen Potentialen aber gegenüber, dass Mittelständler – gefragt nach den Hauptgründen ihrer Leistungsstärke – stets ihre qualifizierten und motivierten Mitarbeiter auf einen der ersten Rangplätze setzen. Gefragt nach den Mitteln für die erfolgreiche Zukunftsbewältigung ist das Bemühen um Steigerung der Qualifikation und Motivation des Humankapitals ganz weit oben in der Skala der Vorhaben³⁶⁹.

Diese Aussagen aus dem Mund von Verantwortlichen mittelständischer Unternehmen stimmen zuversichtlich für einen Ausbau der Aktivitäten zur Mitarbeitermotivation in der Zukunft, denn sie zeigen, dass die Erkenntnis bezüglich der Bedeutung dieses Schlüsselfaktors bereits weit verbreitet und unumstritten ist. Die Umsetzung dieser Erkenntnis in der täglichen

³⁶⁸ Vgl. Himmelreich, D./Teuber, S.: B-Player, Vergessene MitarbeiterInnen?, 2008, S. 8, URL<http://www.loquenz.de/pdf/b-player_vergessene_mitarbeiter.pdf>, verfügbar am 16.06.2009.

³⁶⁹ Kayser (2007), S. 108.

Management-, Personal- und Führungsarbeit entspricht dem zurzeit noch nicht voll und ganz.

Der Knackpunkt ist, dass die grundsätzliche Einstellung der Verantwortlichen und Führungskräfte zum Thema Humanressourcen stimmen muss. Für die erfolgreiche Umsetzung wird es auch in Zukunft immer verschiedene Möglichkeiten und Ausprägungen geben – angepasst an die spezifischen Rahmenbedingungen in und um das Unternehmen und die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter.

Auch in Zukunft werden eher eine geringe Zahl an Führungskräften hochqualifizierte Psychologen sein. Damit eine Führungskraft aber langfristig erfolgreich ist, sollte sie nach Meinung des Verfassers zumindest über fundierte Grundkenntnisse zu den in dieser Arbeit behandelten Themen verfügen. Dafür sollte eine gewisse Ausbildung – in welcher Form auch immer – in Zukunft noch mehr zum Standard für Führungskräfte und Unternehmer werden.

Man muss unter Bezugnahme auf die in Kap. 3 ausführlich beschriebenen Motivationsinstrumente – die in der einschlägigen Literatur überwiegend vor dem Hintergrund einer größeren Unternehmung beschrieben sind – in der Bewertung auch berücksichtigen, dass für kleinere Mittelständler u. U. nicht immer dasselbe am besten ist wie für Großunternehmen. Zum Bsp. können gewisse Dinge tatsächlich sehr gut schneller und informell geregelt werden, im Gegensatz zu Großunternehmen. Wenn sich daraus noch Kostenvorteile ergeben, dann sollten diese Vorteile auch für die Zukunft im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs bewahrt werden.

Klar ist, dass eine effiziente Leistungserstellung und der betriebswirtschaftliche Erfolg immer im Mittelpunkt einer Unternehmung stehen werden, denn sie bilden schließlich die Basis für das Überleben. Ohne betriebswirtschaftliche Perspektive sind Motivationsbemühungen letztendlich für das Unternehmen (und damit auch für die Mitarbeiter) nichts wert. Bezugnehmend auf die einleitende Feststellung, dass Leistung wohl solange in den Überlegungen des Unternehmers/der Geschäftsleitung im Vordergrund steht, wie es um das Überleben des Unternehmens geht, muss man angesichts der hohen Anzahl an mittelständischen Unternehmen, welche verlustbringend arbeiten (siehe Kap. 2.1.7), diesen Umstand auch berücksichtigen, und zwar bei der Bewertung von teilweise begrenzten Aktivitäten und Investitionen zur Mitarbeitermotivation. Der letztendlich entscheidende Produktionsfaktor für den angestrebten betriebswirtschaftlichen Erfolg ist und bleibt aber der Mensch, und der ist eben nicht einfach programmierbar wie eine Maschine – und als Individuum auch nicht reproduzierbar. Deshalb sollte er zu jeder Zeit eine entsprechende Beachtung erfahren.

Anlagen

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen	XI
Anlage 2: Org./Managementstruktur – Unterscheidung nach Geschlecht	XVII
Anlage 3: Org./Managementstruktur – Unterscheidung nach Mitarbeiterposition	XVII
Anlage 4: Org./Managementstruktur – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XVII
Anlage 5: Arbeitsbedingungen – Unterscheidung nach Mitarbeiterzahl	XVIII
Anlage 6: Führungsstil/Führungsverhalten – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XVIII
Anlage 7: Zielvereinbarung/Delegation – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XVIII
Anlage 8: Transparenz – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XIX
Anlage 9: Transparenz – Unterscheidung nach Beschäftigungsdauer	XIX
Anlage 10: Eigenverantwortung/Vertrauen – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XIX
Anlage 11: Feedback – Unterscheidung nach Beschäftigungsdauer	XX
Anlage 12: Weiterbildungsmöglichkeiten – Unterscheidung nach Geschlecht	XX
Anlage 13: Weiterbildungsmöglichkeiten – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XX
Anlage 14: Ist-Stand-Auswertung – Unterscheidung nach Unternehmensleitung	XXI

Anlage 1: Fragebogen

Fragebogen..... 1

Fragebogen zum Thema Mitarbeitermotivation

Sehr geehrte Damen und Herren!

Ich bin Student der FH Mittweida - Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen. Im Rahmen meiner **Diplomarbeit** bearbeite ich das Thema **Mitarbeitermotivation in kleineren mittelständischen Unternehmen**.

Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung möchte ich Potentiale herausarbeiten, welche durch die Unternehmen im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter noch besser genutzt werden könnten.

Ich bitte Sie daher um **ca. 10 Minuten** Ihrer Zeit, um diesen **Fragebogen** zu bearbeiten. Durch Ihre sorgfältige Beantwortung der Fragen ermöglichen Sie mir, ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen.

Selbstverständlich garantiere ich Ihnen eine **vertrauliche** und **anonymisierte** Bearbeitung der Daten. Die Ergebnisse der Befragung dienen ausschließlich meiner Diplomarbeit.

Ich ersuche Sie um Rücksendung Ihrer Antworten bis spätestens 22.05.2009 durch klicken auf die Schaltfläche „Per E-Mail senden“ am Ende des Fragebogens.

Bei ev. Rückfragen stehe ich Ihnen unter der E-Mail Adresse albert.paster@ronet.at jederzeit gerne zur Verfügung.

Für Ihre Mithilfe bedanke ich mich herzlich!

Albert Paster

1) Organisations-/Managementstruktur

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 1.1) Die Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortungen sind in meinem Unternehmen klar geregelt und werden eingehalten.
- 1.2) Die Arbeitsabläufe sind im Unternehmen so organisiert, dass ich die bestmöglichen Arbeitsergebnisse erzielen kann.
- 1.3) Die Personalarbeit ist professionell organisiert, es steht ein kompetenter Zuständiger bei Fragen oder Problemen zur Verfügung.
- 1.4) Die wichtigsten Ziele meines Arbeitsbereichs sind mir nicht bekannt.
- 1.5) Es gibt im Unternehmen Kennzahlen und Kriterien, an denen Qualität und Erfolg unserer Arbeit abgelesen werden können.
- 1.6) Projekte, Aufträge, organisatorische Neuerungen usw. werden so geplant, dass eine effiziente Umsetzung möglich ist.

2) Arbeitsbedingungen

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 2.1) Ich kann meine Arbeitszeiten so flexibel planen (Gleitzeit,...), dass private Dinge nicht dauernd mit der Arbeitszeit kollidieren.
- 2.2) Es gibt verschiedene Arbeitszeitmodelle (Teilzeit, Altersteilzeit...) entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter (z. B. Jungfamilie...).
- 2.3) Meine Arbeit ist abwechslungsreich und interessant.
- 2.4) Es fehlen mir teilweise die notwendigen Arbeitsmittel, die ich für eine gute und effiziente Arbeitsleistung benötige.
- 2.5) Mein Arbeitsplatz ist so gestaltet und ausgestattet, dass ich mich wohlfühle.

3) Unternehmenskultur/Betriebsklima

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 3.1) Mein Unternehmen hat ein gutes Image in der Öffentlichkeit, ich erzähle gerne, dass ich hier arbeite.
- 3.2) Ich habe Schwierigkeiten, mich mit dem Leitbild und den Zielen meines Unternehmens zu identifizieren.
- 3.3) Wir haben im Unternehmen insgesamt ein positives Arbeitsklima unter den Mitarbeitern.
- 3.4) Im Unternehmen wird mit Fehlern tolerant und konstruktiv umgegangen.

4) Führungsstil

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 4.1) Mein Vorgesetzter fördert durch seinen Führungsstil und sein Verhalten Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter.
- 4.2) Mein Vorgesetzter ist bei Fragen oder Schwierigkeiten immer ansprechbar.
- 4.3) Mein Vorgesetzter ist offen für Anregungen und Kritik von meiner Seite, Ideen und Vorschläge von den Mitarbeitern sind ihm wichtig.
- 4.4) In Entscheidungsprozesse, die meine Arbeit betreffen, werde ich nicht mit einbezogen.
- 4.5) Die Unternehmensleitung hat kein Interesse an den Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter.
- 4.6) Mein Vorgesetzter trifft klare, nachvollziehbare Entscheidungen.
- 4.7) Die Führungskräfte im Unternehmen leben das vor, was von den Mitarbeitern erwartet wird.

5) Zielvereinbarung und Delegation

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 5.1) Ich habe klare und nachvollziehbare Informationen, welche Ziele ich bzw. mein Team erreichen soll.
- 5.2) Mein Vorgesetzter überträgt mir Aufgaben mit klaren Zielvorgaben und überlässt mir die Durchführung ohne ständig zu kontrollieren.
- 5.3) Zu den mir übertragenen Aufgaben habe ich ausreichenden Entscheidungsspielraum und Befugnisse.

6) Transparenz

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 6.1) Die Abläufe und Entscheidungen im Unternehmen sind für mich nachvollziehbar, ich fühle mich ausreichend informiert.
- 6.2) Die Mitarbeiter werden über Neuerungen im Unternehmen nur verzögert und unregelmäßig informiert.
- 6.3) Wichtige Entscheidungen bezüglich einer Arbeitsaufgabe bespricht mein Vorgesetzter vorher mit mir und meinen Kollegen.

7) Eigenverantwortung/Vertrauen

Diese Aussage trifft zu
 voll teilweise nicht
 großteils wenig

- 7.1) Es wird mir ermöglicht, meine Aufgaben selbständig zu bearbeiten.

Fragebogen _____ 4

7.2) Ich kann in die Arbeit persönliche Initiative und mein Urteil einbringen.

7.3) Mein Vorgesetzter vermittelt mir sein Vertrauen in meine Fähigkeiten.

8) Feedback (Anerkennung/Kritik)

Diese Aussage trifft zu
voll teilweise nicht
größtenteils wenig

8.1) Mein Vorgesetzter gibt mir wenig Rückmeldung zu meiner Arbeitsleistung - ich kann nicht erkennen, wie gut meine Arbeitsleistung ist.

8.2) Gute Arbeitsleistungen werden ausdrücklich anerkannt und gewürdigt.

8.3) Kritik wird so geäußert, dass ich daraus für die Zukunft in positiver Weise etwas lernen kann.

9) Weiterbildungsmöglichkeiten

Diese Aussage trifft zu
voll teilweise nicht
größtenteils wenig

9.1) In meinem Unternehmen werden genug Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, ich werde unterstützt, wenn ich Bedarf habe.

9.2) Weiterbildungspläne werden unter Berücksichtigung meiner Bedürfnisse mit mir gemeinsam ausgearbeitet und umgesetzt.

9.3) Bei der Einführung von neuen Arbeitsmitteln, Methoden und Prozessabläufen fehlt es an Einschulung und Information.

9.4) Mein Vorgesetzter fordert Weiterbildung und geht mit gutem Beispiel voran.

10) Perspektiven

Diese Aussage trifft zu
voll teilweise nicht
größtenteils wenig

10.1) Ich sehe in meinem Unternehmen gute Perspektiven für meine persönliche Weiterentwicklung.

10.2) Es gibt für mich im Unternehmen Chancen auf beruflichen Aufstieg entsprechend meiner Erwartungen und Ziele für die Zukunft.

11) Mitarbeitergespräch

11.1) Mitarbeitergespräche werden als regelmäßiges Führungsinstrument eingesetzt. **ja** **nein**

FALLS JA: (ansonsten bitte unter 12) fortsetzen)

Diese Aussage trifft zu
voll teilweise nicht
größtenteils wenig

11.2) Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs bekomme ich Auskunft über meine Leistung/Zielerreichung.

11.3) Ich kann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs meine Anliegen darlegen und mit dem Vorgesetzten besprechen.

12) Betriebliches Vorschlagswesen

12.1) Im Unternehmen gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen. **ja** **nein**

FALLS JA: (ansonsten bitte unter 13) fortsetzen) **Diese Aussage trifft zu**
 voll teilweise nicht
 größtenteils wenig

12.2) Verbesserungsvorschläge werden angemessen honoriert.

12.3) Die Bewertung der Vorschläge erfolgt transparent und nachvollziehbar, Ablehnungen werden begründet.

12.4) Die Unternehmensleitung steht zu wenig hinter dem Vorschlagswesen, es wird nicht entsprechend gefördert.

13) Welche Bedeutung/welchen Wert hat eine positive Ausprägung der folgenden Aspekte für Sie persönlich in Bezug auf Ihre Arbeitsmotivation? **Bedeutung / Wert ist für mich**
 sehr hoch hoch mittel gering
 untergeordnet

13.1) Regelungen für Zuständigkeiten, Befugnisse und Verantwortung

13.2) Planungsqualität und organisierte Arbeitsabläufe

13.3) Flexible Arbeitszeitgestaltung und individuelle Arbeitszeitmodelle

13.4) Arbeitsplatzgestaltung

13.5) Image des Unternehmens

13.6) Identifikation mit Leitbild und Zielen des Unternehmens

13.7) Umgang des Vorgesetzten/der Unternehmensleitung mit Fehlern

13.8) Führungsstil des Vorgesetzten/der Unternehmensleitung

13.9) Vereinbarung von Zielvorgaben

13.10) selbständiges, eigenverantwortliches Arbeiten

13.11) Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen

13.12) Rückmeldung des Vorgesetzten und Anerkennung der Leistung

13.13) Weiterbildungsmöglichkeiten

Fragebogen _____ 6

13.14) Perspektiven zur Weiterentwicklung/zum Aufstieg 13.15) regelmäßiges Mitarbeitergespräch 13.16) betriebliches Vorschlagswesen **14) Allgemeine Fragen**

14.1) Wie alt sind Sie?

 unter 30 Jahre 30 bis 50 Jahre über 50 Jahre

14.2) Geschlecht?

 weiblich männlich

14.3) Wie lange arbeiten Sie schon für Ihr Unternehmen?

 unter 1 Jahr 1 bis 5 Jahre 6 bis 10 Jahre 11 bis 20 Jahre über 20 Jahre

14.4) Durch wen wird Ihr Unternehmen geführt?

 durch den Eigentümer durch eine angestellte Geschäftsleitung teils/teils

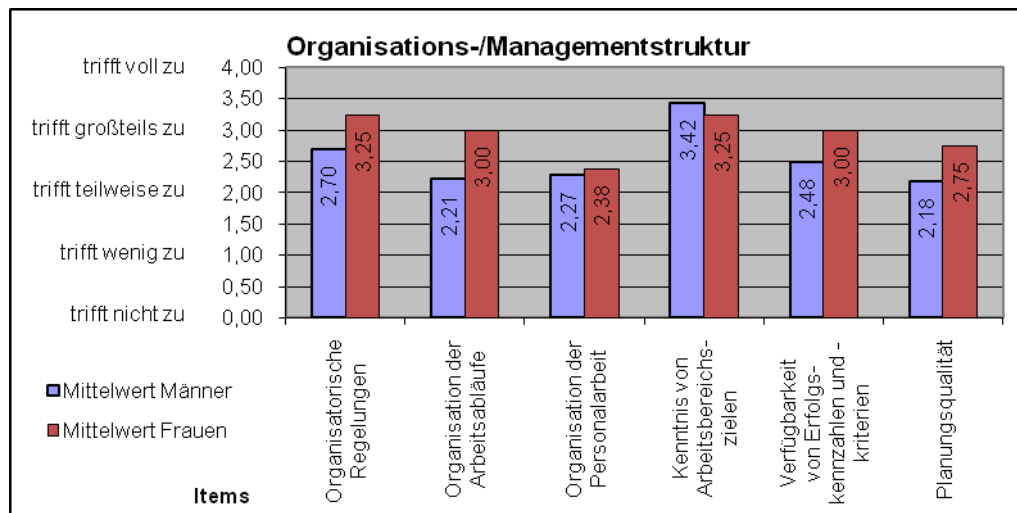
14.5) Welche Position bekleiden Sie im Unternehmen?

 Angestellte(r) ohne Führungsaufgaben
 Angestellte(r) mit temporären Führungsaufgaben (Projektleiter, Sonderaufgaben,..)
 Führungskraft (Abteilungsleiter(in), Teamleiter(in))

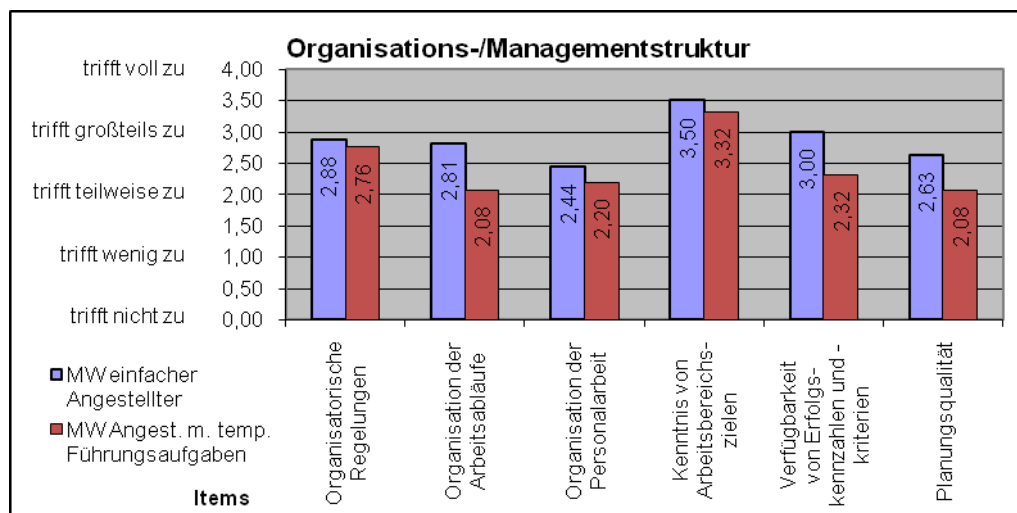
14.6) Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

 unter 10 10 bis 30 31 bis 100 101 bis 150 über 150**Herzlichen Dank für Ihre Mithilfe !**

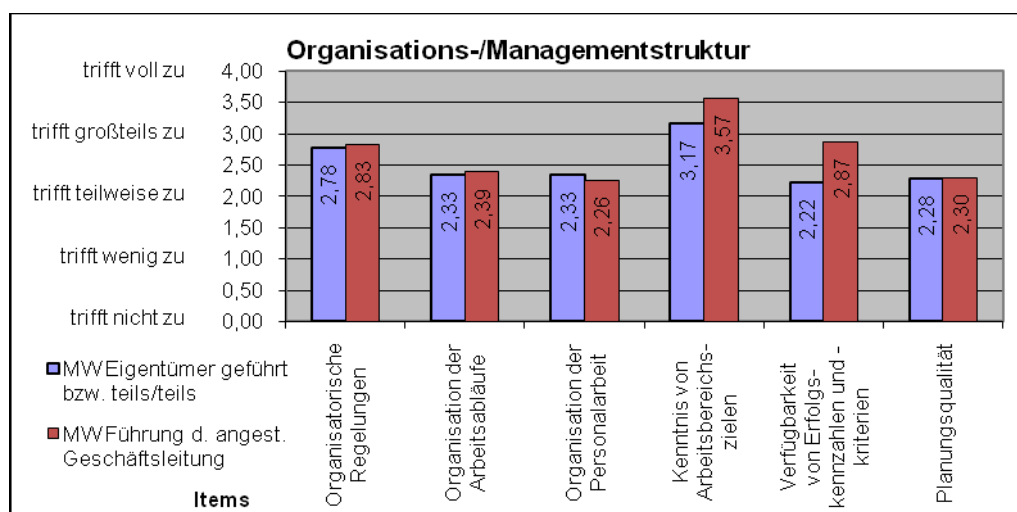
Anlage 2: Org.-/Managementstruktur – Unterscheidung nach Geschlecht



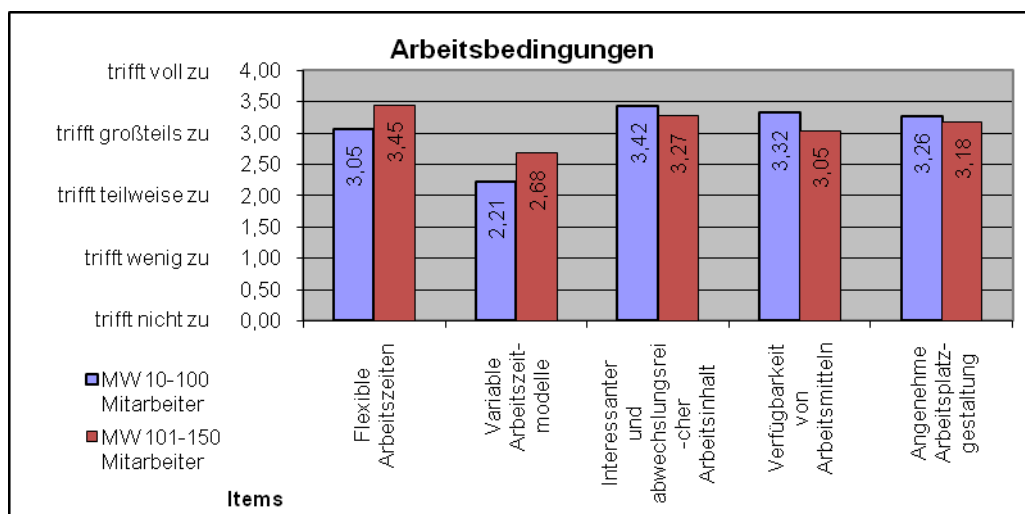
Anlage 3: Org.-/Managementstruktur – Unterscheidung nach Mitarbeiterposition



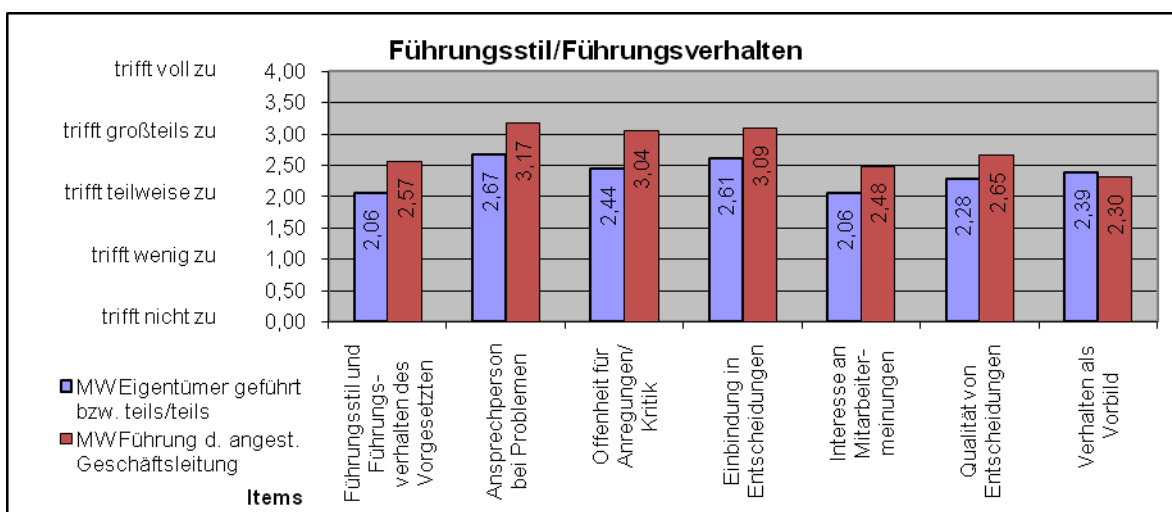
Anlage 4: Org.-/Managementstruktur – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



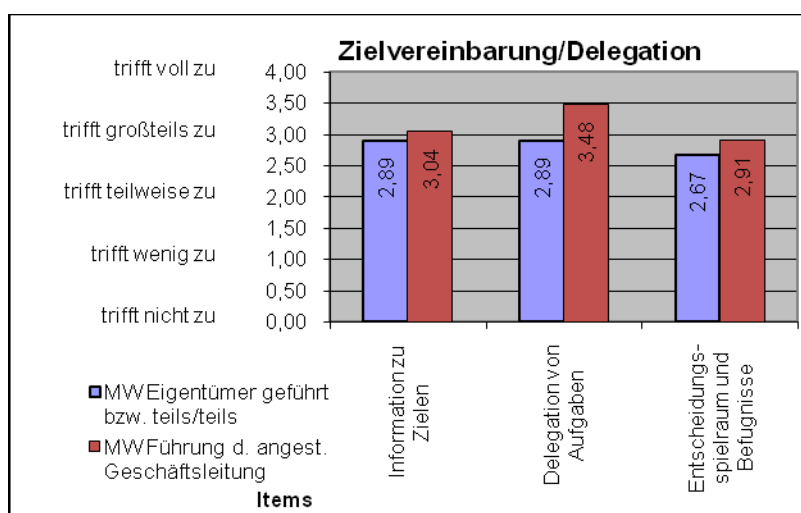
Anlage 5: Arbeitsbedingungen – Unterscheidung nach Mitarbeiterzahl



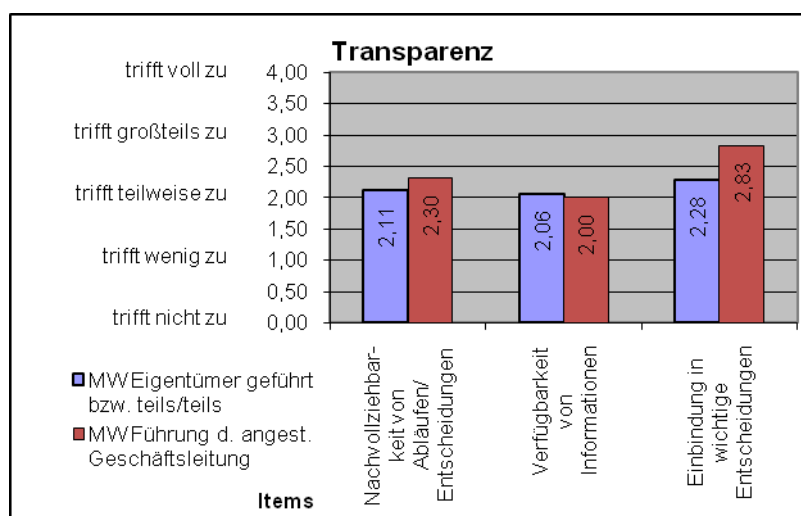
Anlage 6: Führungsstil/Führungsverhalten – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



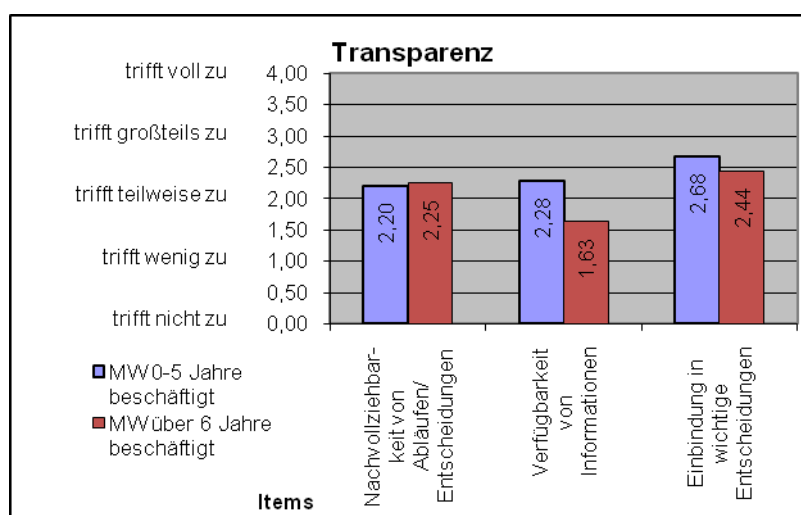
Anlage 7: Zielvereinbarung/Delegation – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



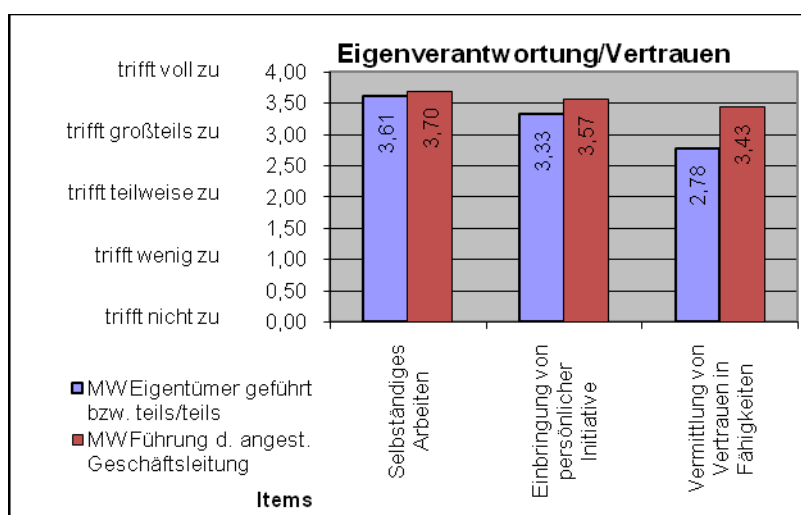
Anlage 8: Transparenz – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



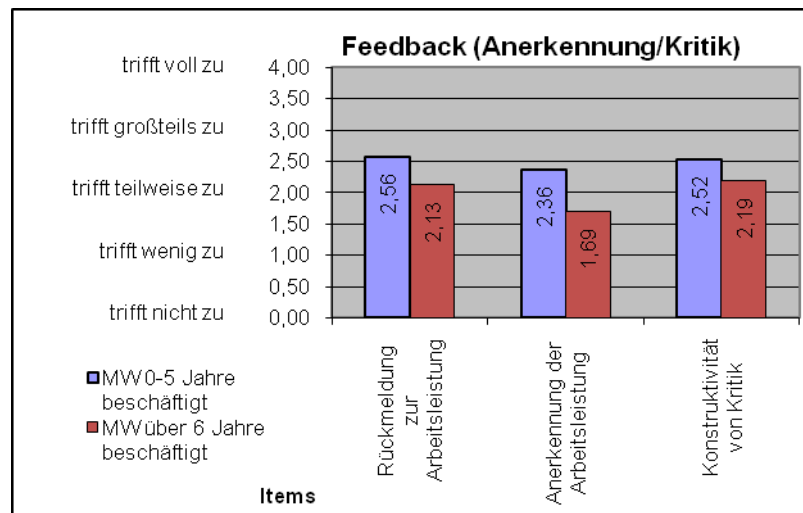
Anlage 9: Transparenz – Unterscheidung nach Beschäftigungsdauer



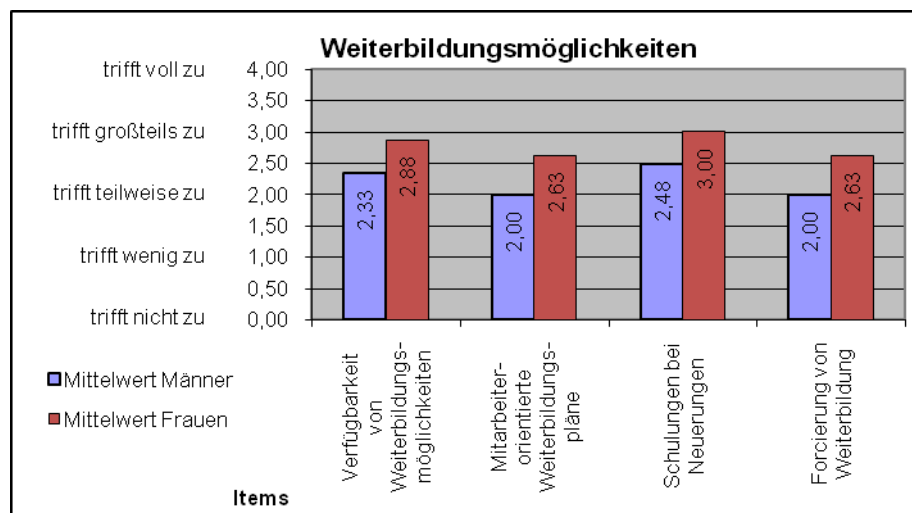
Anlage 10: Eigenverantwortung/Vertrauen – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



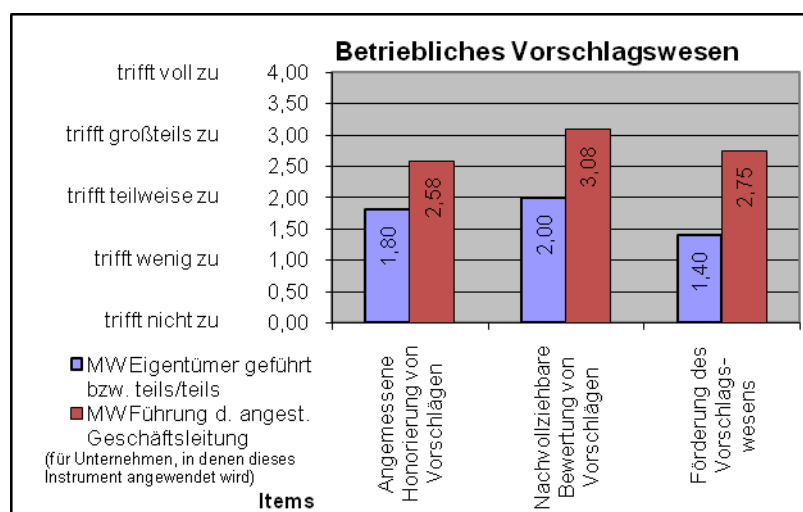
Anlage 11: Feedback – Unterscheidung nach Beschäftigungsdauer



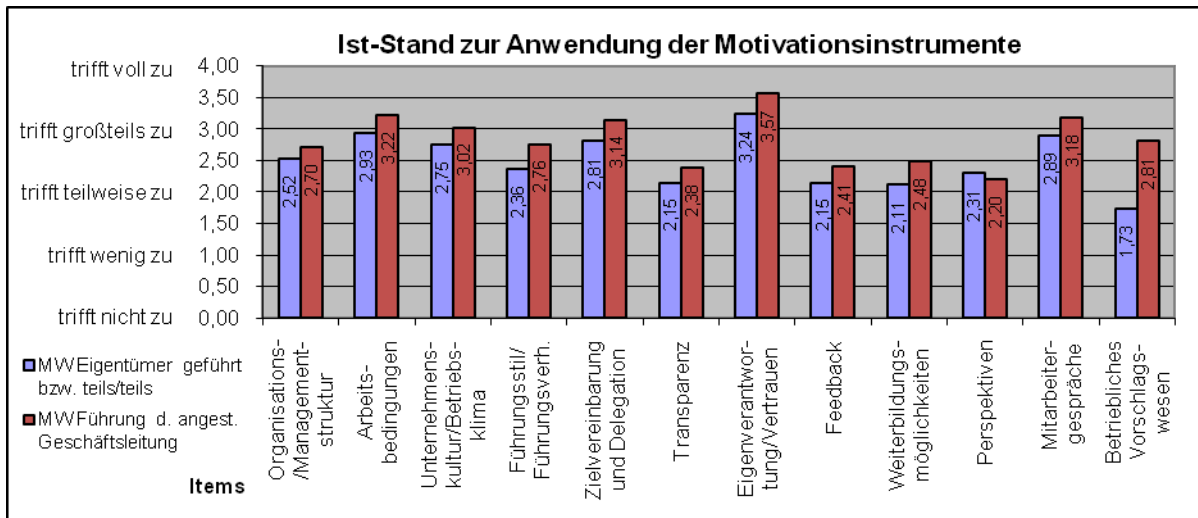
Anlage 12: Weiterbildungsmöglichkeiten – Unterscheidung nach Geschlecht



Anlage 13: Weiterbildungsmöglichkeiten – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



Anlage 14: Ist-Stand-Auswertung – Unterscheidung nach Unternehmensleitung



Literaturverzeichnis

Monografien:

Ackermann, K.-F.; Blumenstock, H.: Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1993

Albs, N.: Wie man Mitarbeiter motiviert, Berlin: Cornelsen Verlag, 2005

Backes-Gellner, U.; Freund, W.; Kay, R.; Kranzusch, P.: Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und -probleme von KMU, In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 85 NF, Wiesbaden, 2000

Becker, M.: Personalentwicklung, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

Becker, M.: Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007

Bernard, U.: Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, 1. Aufl, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Berthel, J.; Becker, F. G.: Personalmanagement, 8. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007

Block, P.: Entfesselte Mitarbeiter, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 1997

Bröckermann, R.; Müller-Vorbrüggen, M.: Handbuch Personalentwicklung, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006

Bröckermann, R.: Personalwirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2007

Bullinger, H. J.: Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation-Kreativität-Innovation, Stuttgart: B. G. Teubner Verlag, 1996

Buser, K.; Schneller, T.; Wildgrube, K.: Kurzlehrbuch medizinische Psychologie - medizinische Soziologie, 6.Aufl., München: Urban & Fischer Verlag, 2007

Claaßen, N.: Handbuch des Personalmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen, Bremen: CT Salzwasser Verlag, 2008

Comelli, G.; Rosenstiel, L. v.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, München: C. H. Beck Verlag, 1995

Comelli, G.; Rosenstiel, L. v.: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, 4. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2009

Csikszentmihalyi, M.: Flow im Beruf, 2. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, 2004

Diederichs, M.: Chancen und Risiken des Global Sourcing für mittelständische Unternehmen, 1. Aufl., München: GRIN Verlag, 2007

Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung, 9. Aufl., Reinbek: Rowohlt Verlag, 2002

Eichhorn, P.; Friedrich, P.: Betrifft Krankenhausmanagement: Mitarbeiterbindung, Qualitätssicherung, Prozessoptimierung und Risikostreuung, 1. Aufl., Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2007

Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004

Gantzel, K. J.: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln: Westdeutscher Verlag, 1962

Harasymowicz-Birnbach, J.: Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements, 1. Aufl., Bern: Haupt Verlag, 2008

Hausch, K. T.: Corporate Governance im deutschen Mittelstand, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004

Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, 2. Aufl., Berlin: Springer Verlag, 1989

Heinrich, L. J.; Rothmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 6. Aufl., München/Wien: Oldenbourg Verlag, 1998

Hentze, J.; Graf, A.: Personalwirtschaftslehre 2, 7. Aufl., Bern: Haupt Verlag, 2005

Homburg, C.; Krohmer, H.: Marketingmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Jung, H.: Personalwirtschaft, 5. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2003

Jung, H.: Personalwirtschaft, 6. Aufl., München: Oldenbourg Verlag, 2004

Kayser, G.: Erfolgsfaktor Mensch (2007), In: Beise, M.; Schmittmann, S.: Ressource Mensch. Mitarbeiter finden, fördern, fordern, 1. Aufl., Heidelberg: Redline Wirtschaftsverlag, 2007

Kohn, K.; Spengler, H.: Gründungsmonitor 2008, Frankfurt: KfW Bankengruppe – ISSN 1867-1489, 2008

Kolb, M.: Personalmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008

Krüger, W.; Klippstein, G.; Merk, R.; Wittberg, V.: Praxishandbuch des Mittelstands, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006

Kummert, B.: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005

Kühn, R.; Frankhauser, K.: Marktforschung, Marktforschung, Bern: Haupt Verlag 1996

Kurze, G.: Mitarbeitermotivation – Darstellen immaterieller und materieller Motivationsinstrumente, München: GRIN Verlag, 2008

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, 10. Aufl, Hamburg: Rowohlt Verlag, 2005

Mentzel, W.: Personalentwicklung, 2. Aufl., München: C. H. Beck Verlag, 2005

Mugler, J.: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien: Springer Verlag, 1995

Nerdinger, F. W.: Motivation von Mitarbeitern, Göttingen: Hogrefe Verlag, 2003

Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 1974

Niermeyer, R.: Motivation-Instrumente zur Führung und Verführung, 1. Aufl., Freiburg/Berlin/München: Haufe Verlag, 2001

Olfert, K.: Personalwirtschaft, 12. Aufl., Ludwigshafen: Friedrich Kiel Verlag, 2006

Pfohl, H. C.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1997

Pietsch, G.: Reflexionsorientiertes Controlling. Konzeption und Gestaltung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2003

Pleitner, H. J.: Unternehmensführung im Mittelstand (1995a), In: Mugler, J. und Schmidt, K.-H.: Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft - ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin: Duncker und Humblot Verlag, 1995, S. 117-132

Pleitner, H. J.: Internationalisierung von Klein- und Mittelunternehmen (1995b), In: Mugler, J. und Schmidt, K.-H.: Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft - ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin: Duncker und Humblot Verlag, 1995, S. 311-332

-
- Porter, L. W.; Lawler, E. E.: Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Ill, 1968
- Rahn, H-J.: Unternehmensführung, 5. Aufl., Ludwigshafen/Rhein: Friedrich Kiel Verlag, 2002
- Rosenstiel, L. v.: Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2000
- Rosenstiel, L. v.: Motivation im Betrieb, 10. Aufl., Leonberg: Rosenberger Fachverlag, 2001
- Rosenstiel, L. v.: Führung von Mitarbeitern, 5. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2003
- Rosenstiel, L. v.; Comelli, G.: Führung zwischen Stabilität und Wandel, München: Vahlen Verlag, 2003
- Sattes, I.; Brodbeck, H.; Bichsel, A.: Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Aufl., Zürich: vdf Hochschulverlag, 2001
- Sattes, I.; Brodbeck, H.; Lang, H.-C.; Domeisen, H.: Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, 2. Aufl., Zürich: vdf Hochschulverlag, 1997
- Scheublein, N.: Prozessmanagement und Projektmanagement in Klein- und Mittelunternehmen, 1. Aufl., München: GRIN Verlag, 2008
- Schleyer, H.-E.: Mittelstandspolitik unter den Bedingungen der Globalisierung, in Biskup, R.: Globalisierung und Wettbewerb, 2. Aufl., Bern: Haupt Verlag, 1996
- Schnell, R.; Hill P.-B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, München: Oldenbourg Verlag, 2008
- Scholz, Ch.: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München: Vahlen Verlag, 1994
- Scholz, Ch.: Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München: Vahlen Verlag, 2000
- Schuler, H. : Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen : Hogrefe Verlag, 2001
- Schuler, H.: Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung, 2. Aufl., Göttingen: Hogrefe Verlag, 2004
- Schumann, S. : Repräsentative Umfrage, München: Oldenbourg Verlag, 2006
- Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 1. Aufl., Frankfurt: Campus Verlag, 2007

Sprenger, R. K.: Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse, 17. Aufl., Frankfurt: Campus Verlag, 2002

Sprenger, R. K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, 7. Aufl., Frankfurt: Campus Verlag, 1997

Staehle, W.: Management, 6. Aufl., München: Vahlen Verlag, 1991

Staehle, W.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München: Vahlen Verlag, 1999

Steinmann H.; Schreyögg G.: Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 1993

Stopp, U.: Betriebliche Personalwirtschaft, 27. Aufl., Renningen: Expert Verlag, 2006

Wegmann, J.: Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, München: Oldenbourg Verlag, 2006

Weiner, B.: Theorien der Motivation, 1. Aufl., Stuttgart: Klett Verlag, 1976

Weinert, A. B.: Organisations- und Personalpsychologie, 5. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag, 2007

Wunderer, R.; Küpers, W.: Demotivation-Remotivation - Wie Leistungspotentiale blockiert und reaktiviert werden können, 1. Aufl., München: Luchterhand Verlag, 2003

Amtsblätter:

Mitteilung 2003/C 118/03 der Europäischen Union i. d. Fassung vom 20.05.2003

Empfehlung 2003/361/EG der Europäischen Kommission i. d. Fassung vom 06.05.2003, Anhang I

Fachzeitschriften

Hirschsteiner, G.: Soft skills oder hard facts?, In: BA Beschaffung aktuell, Heft 11/2003, Leinfelden-Echterdingen: Konradin Verlag, 2003

Schwiering, D.; Fischer, H.: Mittelstand und Mittelstandsbezug in Wissenschaft und Praxis. In: Internationales Gewerbearchiv, Heft 3, 1999

Wagner, F.: Stärkere Motivation dank Dienstwagen, In: www.handelsblatt.com/technologie/news/staerkere-motivation-dank-dienstwagen;947531;0, 2005, S.1 f, verfügbar am 03.04.2009

Veröffentlichte Studien:

FH Nordwestschweiz: Kommunikation von Schweizer KMU, 2008, URL <<http://www.fhnw.ch/wirtschaft/icc/forschung/forschung-kommunikationsmanagement/kommunikation-von-schweizer-kmu>>, verfügbar am 12.03.2009

Internetquellen:

Andresen, M.; Helmut Schmidt - Universität Hamburg: Personalmanagement-Motivation, S. 5, URL <www.hsu-hh.de/download-1.4.1.php?brick_id=0YwOm9ILV4kkEYfy>, verfügbar am 07.02.2009

Beyer, H-T. – Universität Erlangen: Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation, 2000, S. 1, URL <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheoh.PDF>, verfügbar am 04.02.2009

Bontrup, H.-J.; Wischerhoff, P.; Springob, K. – Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft: Betriebliches Vorschlagswesen, 2000, URL <<http://www.ihk-nordwestfalen.de/imb/bindata/BroschuereBVW2000.pdf>>, verfügbar am 27.03.2009

Bornett, W.; KMU Forschung Austria: Betriebswirtschaftliche Situation der KMU, 2004, S. 14, URL <<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Votr%C3%A4ge/WU-14-06-2004.pdf>>, verfügbar am 14.02.2009

Bornett, W.; KMU Forschung Austria: KMU in Österreich, 2008, S. 5 ff, URL <<http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Votr%C3%A4ge/KMU%20in%20%C3%96sterreich,%20WU%2002-12-2008.pdf>>, verfügbar am 14.02.2009

Europäische Gemeinschaft: Die neue KMU-Definition, 2006, S. 1, URL <http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf>, verfügbar am 06.02.2008

Franken, S.; FH Köln: Grundlagen der Motivation-Motivationstheorien, 2007, S. 9, URL <<http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/s-franken/docs/F%FCprung/04F-Motivations-Grundlagen.pdf>>, verfügbar am 09.02.2009

Hebler, M.; FH Wolfenbuettel: Allgemeine BWL III – Personalwirtschaft, S. 2., URL <http://www.fh-wolfenbuettel.de/cms/de/fbr/download/professoren_hebler_skriptbwl3_teil1.pdf>, verfügbar am 20.02.2009

Hester, J.; Schmitz, E.: Mitarbeitermotivation im Callcenter, 2001, URL <<http://www.bundsbonn.de/Forschungsprojekt/pdf/Mitarbeitermotivation.pdf>>, verfügbar am 11.05.2009

Himmelreich, D.; Teuber, S.: B-Player, Vergessene MitarbeiterInnen?, 2008, S. 8, URL <http://www.loquenz.de/pdf/b-player_vergessene_mitarbeiter.pdf>, verfügbar am 16.06.2009

Holzbach: Qualität und Mitarbeitermotivation, 2007, URL <http://www.zlg.de/download/MP/AAL/AAL_2007_Heidelberg_Holzbach_.pdf>, verfügbar am 11.05.2009

IfM Bonn: Definition Familienunternehmen im engeren Sinn, URL <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68>>, verfügbar am 14.02.2009

IHK Stuttgart: Mitarbeiterführung, S. 2, URL <<http://www.reutlingen.ihk.de/showMedia.php/478/Mitarbeiterf%FChrung.pdf?highlight=Mitarbeiterf%FChrung>>, verfügbar am 16.03.2009

IHK Stuttgart: Mitarbeitermotivation-Wie halten Sie es damit?, 2004, URL <http://www.stuttgart.ihk24.de/servicemarken/aktuell/Versteckte_Dateien/Broschueren/Mitarbeitermotivation.pdf>, verfügbar am 11.05.2009

Kay, R.; Werner, A. - IfM Bonn: Rekrutierungschancen und Probleme von KMU, 2008, S. 3, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-Werner-29-04-2008.pdf>>, verfügbar am 06.02.2008

Kay, R.; IfM-Bonn: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Personalpolitik familien- und managementgeführter Unternehmen, 2008, URL <<http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Kay-07-04-2008.pdf>>, verfügbar am 22.02.2009

Pratzner, A.: online-umfragen effizient, URL <<http://www.fragebogen.de/index.htm>>, verfügbar am 25.04.2009

Sandmeier, M.; ISS Scheer AG: Prozessoptimierung im Mittelstand, S. 1, URL <[http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/DD60853046EF0CF5C12571410073F95D/\\$File/prozessoptimierung_im_mittelstand.pdf](http://www.competence-site.de/mittelstand.nsf/DD60853046EF0CF5C12571410073F95D/$File/prozessoptimierung_im_mittelstand.pdf)>, verfügbar am 18.02.2009

Seliger, R.: Systemisches Coaching. Wozu, wie und warum gerade für KMU, S. 9 f, URL <<http://www.train.at/pdf/publikationen/SystemischesCoaching.pdf>>, verfügbar am 15.03.2009

Springer, J.; RWTH-Aachen: Personalmanagement, 2005, URL <<http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf>>, verfügbar am 20.02.2009

Stangl, W.: Motive und Motivation – Begriffserklärungen, S. 1, URL
<<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/MOTIVATION/MotivationModelle.shtml>>, verfügbar am
09.02.2009

Statistik Austria: Arbeitsmarktstatistik 4. Quartal 2008, S. 28, URL <http://www.statistik.at/web_de/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html>, verfügbar am 15.05.2009

Steinbauer, K.; Göschl, W.: Motivfelder im Sport, S. 2, URL
<<http://www.stmk.wifi.at/fachtagung/WorkshopA.pdf>>, verfügbar am 09.02.2009

Thom, N.; Universität Bern: Personalmanagement-Modul4-Motivation, S. 66, URL
<<http://www.iop.unibe.ch/UserFiles/File/Lehre/PM/M408%20Motivation.pdf>>, verfügbar am
04.02.2009

TU Wien – Institut für Softwaretechnik und interaktive Systeme: Projektmanagement – People Management, 2004, URL <http://www.ifs.tuwien.ac.at/~andi/teaching/pm2006/PM_people_4.pdf>, verfügbar am 10.02.2009

Verhalten in Organisationen, S. 8, URL <<http://www.waellisch.de/home/Verhalten%20in%20Organisationen.PDF>>, verfügbar am 09.02.2009

Website der Europäischen Kommission, 2008, URL
<http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm>, verfügbar
am 06.02.2008

Zapp, R.-M.: Einflussfaktoren und Handlungsrahmen erfolgreichen Personalmanagements, S. 7 ff, URL <http://www.zapp-consulting.de/00_files/VortragBVMW.pdf>, verfügbar am
21.02.2009

4managers: URL <<http://www.4managers.de/themen/kaizen>>, verfügbar am 26.05.2009

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel verfasst habe.

Rohrbach, 23.06.2009

Ing. Albert Paster