

# Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades  
Diplom-Betriebswirt (FH)  
an der Hochschule Mittweida

## Interne Kommunikation und Mitarbeiterzufriedenheit

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. Pol. Ulla Meister  
Zweitprüfer: Diplom-Psychologe Frank Schumann

vorgelegt von: Leif Leupelt  
Matrikelnummer 13 561  
Siedlung Lützelhöhe 14  
09669 Frankenberg  
Leif\_Leupelt@yahoo.de  
Tel. 037206-75979  
Studiengang BWL

Frankenberg, den 31.08.2009

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung.....	1
<b>2 Grundlagen der Motivationsforschung .....</b>	<b>2</b>
2.1 Begriffsabgrenzungen.....	2
2.1.1 Ziele, Motive und Motivation .....	2
2.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation .....	4
2.2 Motivationstheorien.....	6
2.2.1 Inhalt-Ursache-Theorien .....	6
2.2.1.1 <i>Bedürfnistheorie nach Maslow .....</i>	<i>6</i>
2.2.1.2 <i>Zwei-Faktorentheorie nach Herzberg.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 Prozesstheorien .....	11
2.2.2.1 <i>Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie nach Vroom.....</i>	<i>11</i>
2.2.2.2 <i>Das Zirkulationsmodell nach Porter/Lawler.....</i>	<i>13</i>
2.2.2.3 <i>Die Zieltheorie nach Locke.....</i>	<i>14</i>
2.3 Messung von Motivation und Arbeitszufriedenheit .....	15
2.3.1 Aussagekraft von Kennzahlen bei indirekter Messung .....	17
2.3.1.1 <i>Fluktuation.....</i>	<i>17</i>
2.3.1.2 <i>Fehlzeiten.....</i>	<i>18</i>
2.3.1.3 <i>Arbeitsleistung .....</i>	<i>19</i>

2.3.2	Methoden der direkten Messung.....	20
2.3.2.1	<i>Job Descriptive Index</i> .....	21
2.3.2.2	<i>Mitarbeiterbefragung</i> .....	22
<b>2.4</b>	<b>Praktischer Nutzen von Motivationstheorien .....</b>	<b>23</b>
<b>3</b>	<b>Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1</b>	<b>Der eigenschaftsorientierte Ansatz: Charismatische Führung.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Der verhaltensorientierte Ansatz: Das GRID-Modell von Blake/Mouton .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3</b>	<b>Der situative Ansatz: Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4</b>	<b>Fazit: Auswirkungen des Führungsverhaltens auf das Leistungsverhalten ...</b>	<b>31</b>
<b>3.5</b>	<b>Die Messbarkeit der Führung.....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>Anreizsysteme in der Unternehmenspraxis.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Materielle Anreizsysteme .....</b>	<b>36</b>
4.1.1	Lohnformen.....	37
4.1.2	Mitarbeiterbeteiligung.....	37
4.1.3	Betriebliche Sozialpolitik.....	38
4.1.4	Cafeteria-Systeme .....	38
<b>4.2</b>	<b>Immaterielle Anreizsysteme.....</b>	<b>39</b>
4.2.1	Kommunikationsinstrumente der Mitarbeiterführung .....	41
4.2.1.1	<i>Mitarbeitergespräche</i> .....	41
4.2.1.2	<i>Anerkennung und Kritik</i> .....	41
4.2.1.3	<i>Feedbacksystem</i> .....	43
4.2.1.4	<i>Kommunikationsmatrix</i> .....	48
4.2.2	Koordinationsinstrumente der Mitarbeiterführung .....	50
4.2.2.1	<i>Zielvereinbarungen</i> .....	50
4.2.2.2	<i>Delegation und Partizipation</i> .....	52
4.2.3	Fazit: Betriebliche Kommunikation und Koordination .....	53

<b>4.3</b>	<b>Fazit und Fragestellungen für die Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>54</b>
<b>5.1</b>	<b>Methode der Befragung.....</b>	<b>55</b>
<b>5.2</b>	<b>Konstruktion des Fragebogens.....</b>	<b>56</b>
<b>5.3</b>	<b>Das Unternehmen: H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH.....</b>	<b>65</b>
<b>5.4</b>	<b>Durchführung.....</b>	<b>66</b>
<b>5.5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>67</b>
5.5.1	Deskriptive Ergebnisse.....	67
5.5.2	Test der Fragestellungen.....	70
<b>5.6</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>72</b>
5.6.1	Diskussion der Ergebnisse.....	72
5.6.2	Diskussion der Methoden.....	79
<b>5.7</b>	<b>Implikationen für die Praxis des Unternehmens HST.....</b>	<b>80</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassende Betrachtung der Arbeit.....</b>	<b>82</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>87</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>97</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns.....</b>	<b>4</b>
<b>Abb. 2: Bedürfnispyramide nach Maslow .....</b>	<b>7</b>
<b>Abb. 3: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen .....</b>	<b>10</b>
<b>Abb. 4: Formen von Mitarbeiterbefragungen.....</b>	<b>23</b>
<b>Abb. 5: GRID-Modell der Führung .....</b>	<b>28</b>
<b>Abb. 6: Reifegradmodell der Führung.....</b>	<b>30</b>
<b>Abb. 7: Die Balanced Scorecard .....</b>	<b>34</b>
<b>Abb. 8: Gestaltungsrahmen des Entgeltsystems .....</b>	<b>36</b>
<b>Abb. 9: 360-Grad Feedback .....</b>	<b>45</b>
<b>Abb. 10: Mittelwerte zu den Konzepten .....</b>	<b>68</b>
<b>Abb. 11: Mittelwerte zu Items zu Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation... </b>	<b>73</b>

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1: Implikationen für das Management.....</b>	<b>12</b>
<b>Tab. 2: Kommunikationsmatrix .....</b>	<b>49</b>
<b>Tab. 3: Konzepte für die Befragung.....</b>	<b>58</b>
<b>Tab. 4: Anfängliche Operationalisierung der Befragungskonzepte.....</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 5: Faktorladungen für Arbeitszufriedenheit (AZ) .....</b>	<b>60</b>
<b>Tab. 6: Faktorladungen für Kommunikation / Kooperation (KO).....</b>	<b>61</b>
<b>Tab. 7: Faktorladungen für Passung der Tätigkeit (PT).....</b>	<b>61</b>
<b>Tab. 8: Faktorladungen für Tätigkeits-Empowerment (TE).....</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 9: Faktorladungen für Feedback (FE) .....</b>	<b>62</b>
<b>Tab. 10: Faktorladungen für Vereinbarungen (VE).....</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 11: Faktorladungen für Wertschätzungen (WT).....</b>	<b>63</b>
<b>Tab. 12: Faktorladungen für Charisma (CH).....</b>	<b>64</b>
<b>Tab. 13: Faktorladungen für Unterstützung (UN) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tab. 14: Faktorladungen für Transparenz der Kommunikation (TR).....</b>	<b>65</b>
<b>Tab. 15: Mittelwerte und Standardabweichungen zu den Konzepten .....</b>	<b>69</b>
<b>Tab. 16: Korrelationen zwischen den Konzepten.....</b>	<b>71</b>
<b>Tab. 17: Partialkorrelationen zwischen Kommunikationsvariablen und der Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>75</b>

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FP	Führungsperson
ggf.	Gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
MA	Mitarbeiter
MAB	Mitarbeiterbefragung
Mio.	Millionen
S.	Seite
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAT	Thematischer Apperzeptions-Test
u.a.	unter anderem
Vgl.	vergleiche
VIE	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs
z.B.	zum Beispiel

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Insbesondere in Krisenzeiten ist es wichtig leistungsbereite Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen<sup>1</sup> zu halten und zu fördern. Motivierte Mitarbeiter sind oftmals ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ein zukunftsorientiertes Unternehmen muss daher vorbeugend einem nachlassenden Engagement der Arbeitnehmer entgegenwirken.

Nach einer aktuellen Studie des Beratungsunternehmens Hewitt Associates (2009) ist die Mitarbeitermotivation in Europa seit dem Jahr 2008 deutlich zurückgegangen. Während in 2008 ca. jeder siebte Arbeitgeber (15 %) eine mangelnde Motivation bei seinen Mitarbeitern angab, waren es aktuell 31 % aller Unternehmen in Europa, also fast jeder dritte Arbeitgeber.<sup>2</sup>

Mitarbeitermotivation ist ein komplexes Themenfeld. Es existieren zahlreiche sowie unterschiedliche Ansätze in Bezug auf Motivation und Unternehmensführung. Daher müssen besonders praxisrelevante Konzepte ermittelt und durch geeignete Instrumente in die Praxis umgesetzt werden. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit richtet sich, wie bereits der Titel besagt, auf die interne Kommunikation. Daher werden im weiteren Verlauf materielle Anreize weitgehend vernachlässigt beziehungsweise nur der Vollständigkeit halber dargestellt. Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und einem konstruktiven Umgang miteinander. Insbesondere die Kommunikationsinstrumente, die dem Unternehmen hierfür zur Verfügung stehen, werden analysiert.

## **1.2 Zielsetzung und Gang der Untersuchung**

Ziel dieser Arbeit ist es:

- Die theoretischen Grundlagen der Mitarbeitermotivation und –führung darzustellen,

---

<sup>1</sup> Im Folgenden wird lediglich der Begriff Mitarbeiter bzw. Arbeitnehmer verwendet, um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten. Als Mitarbeiter/Arbeitnehmer werden sowohl die männlichen als auch weiblichen Angestellten eines Unternehmens verstanden.

<sup>2</sup> Vgl. Hewitt Associates (2009); im Rahmen dieser Befragung wurden insgesamt 160.000 Mitarbeiter, davon 4.000 Top-Manager aus 700 Unternehmen und elf Ländern befragt.



- für die Praxis geeignete Anreizsysteme zu ermitteln,
- die theoretischen Ergebnisse mittels einer Mitarbeiterbefragung zu überprüfen,
- konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Anreizsysteme der Firma H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH zu geben.

Im nachfolgenden *zweiten Abschnitt* werden zunächst die theoretischen Grundlagen der Motivationsforschung dargestellt. Der *dritte Abschnitt* gibt einen Überblick über verschiedene theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden im *vierten Abschnitt* dieser Arbeit praxisorientierte Anreizsysteme dargestellt. Es wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizsystemen differenziert. Wie bereits in der Einleitung geschildert, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf den Kommunikationsinstrumenten und somit den immateriellen Anreizsystemen. In dem empirischen Teil dieser Arbeit, dem *fünften Abschnitt*, soll analysiert werden, wie eine höhere Motivation erreicht werden kann. Dafür wird eine Mitarbeiterbefragung in Bezug auf Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt, und die jeweilige Akzeptanz bei den Mitarbeitern ermittelt. Die Befragung geschieht im Unternehmen H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH. Die Personalpolitik dieses Unternehmens soll zukünftig neu gestaltet werden. Die Mitarbeiter sollen stärker motiviert werden. Damit ergibt sich für die Arbeit auch eine praktische Fragestellung. Der *sechste Abschnitt* fasst die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit zusammen.

## **2 Grundlagen der Motivationsforschung**

### **2.1 Begriffsabgrenzungen**

#### 2.1.1 Ziele, Motive und Motivation

Die Motivation von Mitarbeitern ist eine zentrale und schwierige Aufgabe einer Führungskraft. Es handelt sich um eine nicht delegierbare Aufgabe, welche das Verhalten der Mitarbeiter über Motivation steuern soll.<sup>3</sup> Bei der Frage nach der Motivation geht es um das „Warum“. Es handelt sich um ein hypothetisches Konstrukt, das die Antriebe,

---

<sup>3</sup> Vgl. Wunderer (2006), S. 112

d.h. die Ursachen des Verhaltens erklären soll. Es geht um zielgerichtetes Verhalten, also die Erklärung, wodurch welche Motive entstehen, und inwiefern diese bewusst oder unbewusst das Verhalten des Individuums lenken.<sup>4</sup> Bedürfnisse sind den Motiven vorgeordnet und bezeichnen ein generelles Mangelempfinden, während es sich bei Motiven um eine inhaltliche Klassifikation von angestrebten Zielzuständen handelt.<sup>5</sup>

Zwei universelle Charakteristiken bestimmen das motivierte Handeln des Menschen in seiner Grundtendenz und elementaren Struktur:<sup>6</sup>

- dem Streben nach Wirksamkeit,
- der Organisation von Zielengagement und Zieldistanzierung.

Der Mensch kann grundsätzlich gleichzeitig mehrere Ziele, beispielsweise langfristige, kurzfristige und situative Ziele, verfolgen. Diese Ziele sind z.T. auf verschiedenen Ebenen hierarchisch gegliedert, z.B. kann dem Ziel, eine Gehaltserhöhung zu erreichen, das Ziel, einen konkrete Tätigkeit gut zu erledigen, untergeordnet sein. Betrachtet man eine Hierarchieebene, so können Ziele sowohl in einem komplexen Zusammenspiel als auch im Widerspruch zueinander stehen. Prioritäre Ziele wirken motivierend auf das Verhalten des Menschen, und werden daher auch als aktivierte Motive bezeichnet. Es sind psychische Dispositionen, die das Individuum oftmals nur unbewusst wahrnimmt und die auch nach außen hin nicht bzw. nur mit speziellen psycho-diagnostischen Verfahren erkennbar sind.<sup>7</sup> Bedürfnisse und Motive sind im Gegensatz zu angeborenen Instinkten und Trieben zu einem großen Teil erlernt.<sup>8</sup> Motivation ist gekennzeichnet durch grundlegende Antriebskräfte und eine kognitive Zielorientierung. Der Begriff Motiv wird oftmals „zur Kennzeichnung einer überdauernden, latenten Disposition benutzt, während sich der Begriff Motivation auf den Prozess der Aktualisierung eines Motivs bezieht.“<sup>9</sup>

Es lassen sich verschiedene Motive unterscheiden, beispielsweise das Streben nach Effizienz (Leistungsmotiv), nach sozialer Wirksamkeit (Machtmotiv) nach sozialem An-

---

<sup>4</sup> Vgl. Kroeber-Riel et al. (2009), S. 167f.

<sup>5</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 148

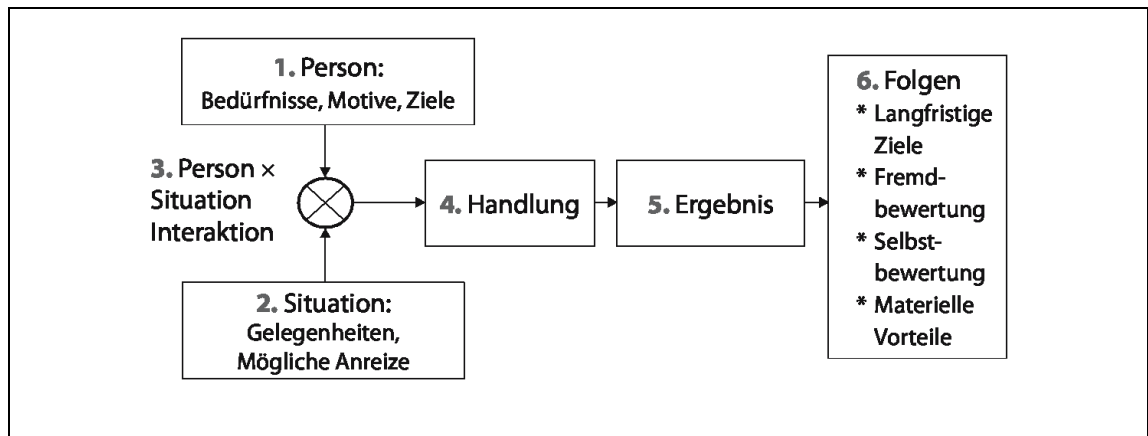
<sup>6</sup> Vgl. Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 1

<sup>7</sup> Vgl. Rosenstiel (2003), S. 225

<sup>8</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 147

<sup>9</sup> Kroeber-Riel et al. (2009), S. 170

schluss (Affiliationsmotiv) sowie zwischenmenschlicher Nähe (Intimitätsmotiv).<sup>10</sup>



**Abb. 1: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns**

Quelle: Heckhausen/Heckhausen (2006), S. 3

Wie die vorstehende Abbildung verdeutlicht, hat eine Person Bedürfnisse, Motive und Ziele, die dann unter situativen Bedingungen aktiviert werden. Die Aktivierung kann entweder durch die Person selbst hervorgerufen werden oder aber durch externe Stimuli. Schließlich kommt es zu einer Handlung durch diese Person mit einem bestimmten Ergebnis und den entsprechenden Folgen.

Eine motivierende Situation ist demzufolge ein Einflussfaktor, welcher die Bedürfnisse des Menschen anspricht. Sie unterstützt somit die Aktivierung der Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs in Richtung eines positiv bewerteten Zielzustands.<sup>11</sup> Die *Leistungsmotivation* eines Mitarbeiters ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität und Effektivität des betrieblichen Leistungsprozesses.<sup>12</sup>

### 2.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

In der Motivationspsychologie wird zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden. Die *intrinsische (innere) Motivation* bezeichnete Motive zum Handeln, die innerhalb der Person selbst liegen, wie beispielsweise Leistungs- und Lernmotive, oder Interesse und Spaß. *Extrinsische (äußere) Motivation* hingegen resultiert aus exter-

<sup>10</sup> Vgl. Brunstein (2006), S. 235

<sup>11</sup> Vgl. Rheinberg (2004), S. 17

<sup>12</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 533

nen Anreizen. Dies können beispielsweise Entgelt-, Sozial-, Status- und Aufstiegsanreize sein.<sup>13</sup>

*Intrinsische* Motivation dient somit der persönlichen Befriedigung, die aus eigenem Antrieb resultiert.<sup>14</sup> Da das Erbringen von Leistung und das Lernen als menschliche Bedürfnisse angesehen werden, zählt es zu den intrinsischen Motiven.<sup>15</sup>

Die *extrinsische* Motivation hingegen wird durch Aufforderungen in Gang gesetzt. Bei deren Befolgung ergeben sich üblicherweise positive Folgen, wie beispielsweise eine Belohnung. Die gesetzten Anreize dienen als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung, nicht zur unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung selbst, und sollen den Mitarbeiter dazu veranlassen, seine eigenen Ziele mit den Unternehmenszielen zu verknüpfen.<sup>16</sup> Entsprechend erfolgt die Motivation zum Handeln aufgrund der belohnenden Folgen.<sup>17</sup> Dabei spielen externe Faktoren wie Macht, Anerkennung und Belohnung eine bedeutende Rolle.<sup>18</sup>

Extrinsische und intrinsische Motivation stehen in einem Zusammenhang und wirken nicht immer additiv auf die Motivation.<sup>19</sup> Im Gegenteil: Empirischen Untersuchungen zufolge, ist es möglich, dass die extrinsische Motivation die intrinsische Motivation stört, also negativ beeinflusst.<sup>20</sup> Belohnt man also beispielsweise eine intrinsisch motivierte Tätigkeit, so entsteht extrinsische Motivation, und die intrinsische Motivation sinkt ab. Hieraus ergibt sich eine entsprechend hohe Relevanz für die Unternehmenspraxis in Bezug auf die intrinsische Motivation. Andererseits kann die intrinsische Motivation nicht unbedingt von der extrinsischen Motivation getrennt werden. Sofern beispielsweise jemand aus Vergnügen an einem Marathon teilnimmt, wird sich hierfür fast immer auch ein extrinsisches Motiv, beispielsweise Körpertraining oder Anerkennung durch Freunde, finden.

Die Bedeutung verschiedener Motive für die Arbeitsmotivation ist bei allen Individuen unterschiedlich ausgeprägt. Entsprechend diesen Ausprägungen ergeben sich unterschiedliche Fähigkeiten, d.h. die Motivationsstruktur jedes Individuums wird unter-

---

<sup>13</sup> Vgl. Franken (2007), S. 83

<sup>14</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 562

<sup>15</sup> Vgl. Franken (2007), S. 83

<sup>16</sup> Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 200

<sup>17</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 562

<sup>18</sup> Vgl. Franken (2007), S. 84

<sup>19</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 243; Frey (2002), S. 26

<sup>20</sup> Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 200f.

schiedlich beeinflusst.<sup>21</sup>

## 2.2 Motivationstheorien

Das Zustandekommen und die Wirkungen der soeben theoretisch beschriebenen Motivation auf menschliches Verhalten wird durch unterschiedliche Motivationstheorien erklärt. Sie sollen im Wesentlichen Antworten auf die Fragen liefern, welche Bedürfnisse motivierend wirken und wie die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung auf die Motivationsentstehung zum Handeln wirkt. Es lassen sich zwei wesentliche Typen von Motivationstheorien unterscheiden,<sup>22</sup> die nachfolgend ausgeführt werden.

*Inhalt-Ursache-Theorien* befassen sich vor allem mit der Art, dem Inhalt und der Wirkung der Bedürfnisse von Individuen. *Prozesstheorien* hingegen möchten erklären, wie Motivation unabhängig von Bedürfnissen entsteht, und wie die Motivation sich auf das Verhalten auswirkt.<sup>23</sup>

### 2.2.1 Inhalt-Ursache-Theorien

#### 2.2.1.1 Bedürfnistheorie nach Maslow

Eine der bekanntesten eigenschaftorientierten Motivationstheorien stammt von Maslow (1954). In seinem Hierarchiemodell grenzt Maslow verschiedene Bedürfnisgruppen voneinander ab.<sup>24</sup> Diese Bedürfnisgruppen wiederum werden in eine wertbezogene Hierarchie je nach ihrem Entwicklungsstand geordnet. Die wesentliche Aussage seines Modells ist es, dass nur im Falle eines unbefriedigten Bedürfnisses dieses das Handeln aktiviert und beeinflusst. Dabei wird das Handeln vor allem von Bedürfnisfolgen angezogen („pulled“) und weniger von innen getrieben („pushed“).<sup>25</sup>

---

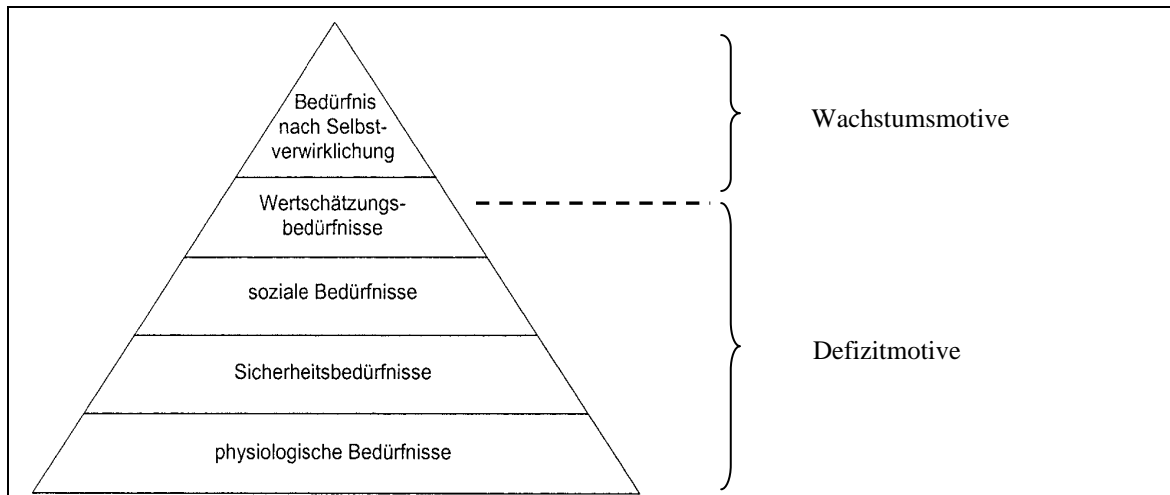
<sup>21</sup> Vgl. Jost (2000), S. 97

<sup>22</sup> Vgl. Campbell et al. (1970), S. 342ff.

<sup>23</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 471

<sup>24</sup> Vgl. Thode (2003), S. 157

<sup>25</sup> Vgl. Scheffer/Heckhausen (2006), S. 59



**Abb. 2: Bedürfnispyramide nach Maslow**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Holtbrügge (2007), S. 15

Wie aus der Abbildung 2 ersichtlich ist, stehen an erster Stelle zunächst die physiologischen Bedürfnisse. Danach folgen Sicherheitsbedürfnisse und Bedürfnisse der sozialen Bindung, Bedürfnisse der Selbst- und Fremdwertung (Wertschätzungsbedürfnisse) und schließlich Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Als physiologische Bedürfnisse (Triebe) nennt Maslow<sup>26</sup> beispielsweise Hunger, Durst und Schlaf. Sicherheitsbedürfnisse sind beispielsweise Stabilität, Sicherheit, Geborgenheit, Angstfreiheit oder das Bedürfnis nach Strukturordnung und Gesetz. Soziale Bedürfnisse sind u.a. Zugehörigkeit, Zuneigung und Liebe. Selbstachtung bezieht sich auf die Faktoren Stärke, Leistung und Kompetenz und Fremdwertung auf den Respekt, das Prestige, Ruhm und die Dominanz. Schließlich beschreibt die Selbstverwirklichung das Ausnutzen der eigenen Fähigkeiten, die Autonomie und Kreativität.

Eine weitere Einteilung nimmt Maslow nach Defizit- und Wachstumsmotiven vor. Die unteren drei Bedürfnisgruppen und auch ein Teil der Achtungsbedürfnisse gehören zu den Defizitmotiven, während die Selbstverwirklichung und ein Teil der Achtungsbedürfnisse Wachstumsmotive darstellen. Diese Bedürfnisse können nie gänzlich befriedigt werden.

Zu beachten ist, dass nicht alle Bedürfnisse gleichzeitig zu Motiven werden. Je nach Befriedigung oder Nichtbefriedigung sind die Bedürfnisse verhaltenswirksam. Ein Motiv

<sup>26</sup> Vgl. im Folgenden Maslow (1977), S. 74ff.

kann nur aus einem unbefriedigten Bedürfnis entstehen. Ein befriedigendes Bedürfnis hingegen ist in Bezug auf seine handlungsbestimmende Wirksamkeit zu vernachlässigen. Erst wenn die Bedürfnisse einer niedrigeren Gruppe befriedigt sind, können die Bedürfnisse höher stehender Gruppen verhaltenswirksam werden.<sup>27</sup>

Nach Maslows' relativer Vorrangigkeit der Motivationsanregung müssten also zunächst die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sein, ehe die Sicherheitsbedürfnisse überhaupt aktiviert werden und das Handeln bestimmen können.<sup>28</sup> Allerdings sind die verschiedenen Ebenen nicht starr. Es ist eine Überlappung verschiedener Bedürfnisklassen möglich. So hat beispielsweise die Hierarchiestufe eines Mitarbeiters einen Einfluss darauf, welche Bedürfnisebene dominant ist. Steht ein Mitarbeiter in der Hierarchie weiter oben, sind eher die oberen Bedürfnisebenen relevant (z.B. Befriedigung durch die Arbeit selbst), während angelernte Arbeiter insbesondere ein Bedürfnis nach Geld und Sicherheit haben.<sup>29</sup>

Kritisch anzumerken ist, dass Maslow viele Begriffe nur vage definiert. Daher ist auch viel Raum für subjektive Interpretation gegeben. Eine klare begriffliche Abgrenzung fehlt, beispielsweise können verschiedene Bedürfnisse in verschiedenen Ebenen vorkommen. Auch geht Maslow nicht von einer Substitution der Bedürfnisse aus.<sup>30</sup> Dies erschwert die empirische Überprüfung. Maslows' Modell kann sowohl individualistisch, d.h. auf die persönliche Bedürfnisbefriedigungspotenz ausgerichtet sein, als auch interdependent ausgelegt werden, d.h. die Bedürfnisse der Gemeinschaft stehen an erster Stelle. Das Modell von Maslow ist daher sehr dehnbar, was durchaus zu seiner großen Popularität in der Praxis beiträgt.<sup>31</sup>

### 2.2.1.2 *Zwei-Faktorentheorie nach Herzberg*

Im Gegensatz zu Maslow basiert die Zwei-Faktorentheorie von Herzberg (1959) auf einer Befragung von 200 Technikern und Buchhaltern. Sie gilt bis heute als eine sehr populäre Theorie, die immer noch eine stimulierende Wirkung auf die Motivationswissen-

---

<sup>27</sup> Vgl. Franken (2007), S. 89

<sup>28</sup> Vgl. Scheffer/Heckhausen (2006), S. 59

<sup>29</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 118

<sup>30</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 119

<sup>31</sup> Vgl. Scheffer/Heckhausen (2006), S. 60

schaftstheorie ausübt.<sup>32</sup> Im Rahmen der Befragung sollten die Teilnehmer jeweils angeben, welche Arbeitssituation sie als besonders angenehm oder unangenehm empfanden.<sup>33</sup> In der Folge konnte Herzberg eine Reihe von Faktoren identifizieren, die entweder zu Unzufriedenheit oder Zufriedenheit führen. Herzberg (1959) unterscheidet in seiner Pittsburgh-Studie schließlich Motivatoren und Hygiene-Faktoren.

*Motivatoren* oder auch Zufriedensteller genannt, sind Faktoren, welche die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit fördern. Dies können Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Erfolg und Entfaltung sein. *Hygienefaktoren* hingegen erzeugen Unzufriedenheit, d.h. ihre Nichtbefriedigung wirkt sich negativ auf die Verhaltensweise des Mitarbeiters aus. Unzufriedensteller können beispielsweise Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Gerechtigkeit oder Sicherheit sein.<sup>34</sup>

Die Zweifaktorentheorie ist als ein Modell für die Arbeitszufriedenheit entwickelt worden, jedoch auch für die Arbeitsmotivation entsprechend relevant.<sup>35</sup> Nach Herzberg ist das Bedürfnis der Selbstverwirklichung Grundlage der Zwei-Faktorentheorie. Dem Individuum sind das Erleben der eigenen Leistungstüchtigkeit sowie die Entfaltung aller angelegten Möglichkeiten bei dem Bedürfnis der Selbstverwirklichung besonders wichtig.<sup>36</sup> Eine besondere Rolle wird dem Faktor Entlohnung beigemessen; zwar kann dieser kurzfristig zu einer höheren Zufriedenheit beitragen, dauerhaft aber keine Motivationswirkung entfalten. Die Entlohnung wird strukturell den Hygienefaktoren zugerechnet.<sup>37</sup>

Es handelt sich bei dem Modell von Herzberg um eine hierarchische Motivationstheorie, nach der sich das Verhalten eines Individuums durch die Suche nach Hygiene und der Suche nach Motivation entfaltet. Das Modell geht von der Annahme aus, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation nicht Bestandteile eines unidimensionalen Konzepts sind. Die Beseitigung von Unzufriedenheit bedeutet nicht automatisch, dass der Mitarbeiter zufrieden ist. Vielmehr werden Hygienefaktoren als selbstverständlich geachtet und können langfristig keine motivierende Wirkung entwickeln.<sup>38</sup> Die nachfolgende Abbildung 3 veranschaulicht die Bedeutung verschiedener Hygienefaktoren und Motivatoren:

---

<sup>32</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 197

<sup>33</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 121

<sup>34</sup> Vgl. Franken (2007), S. 92

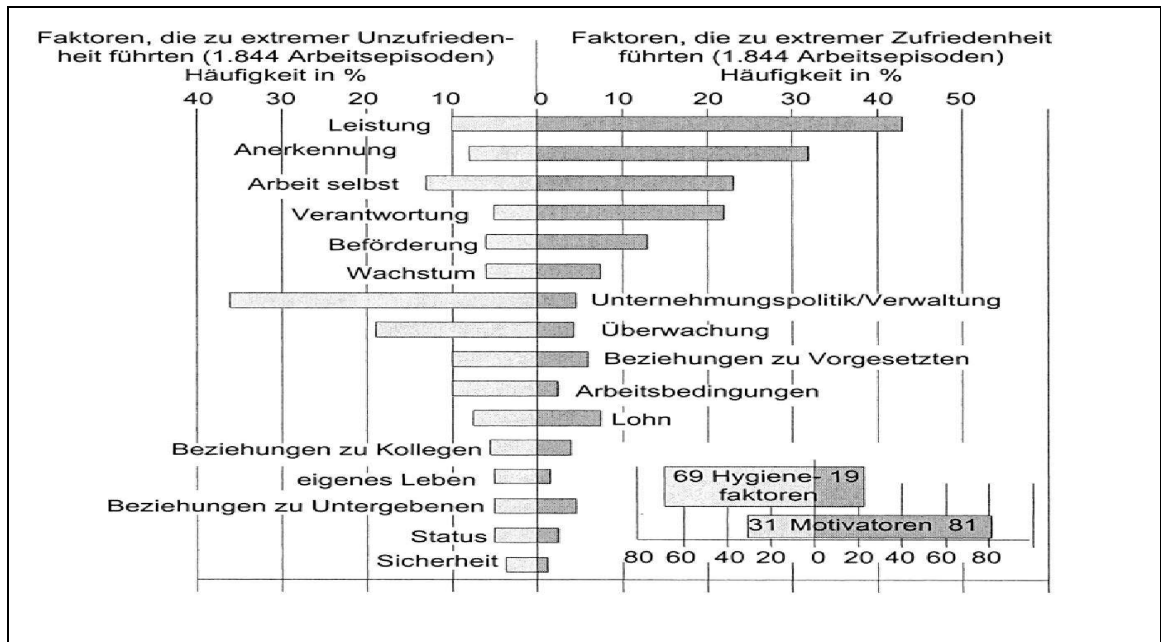
<sup>35</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 224

<sup>36</sup> Vgl. Neuburger (1974), S. 125

<sup>37</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 560

<sup>38</sup> Vgl. Herzberg et al. (1967), S. 107ff.





**Abb. 3: Einflussfaktoren auf Arbeitseinstellungen**

Quelle: Herzberg (1966), S. 57

Das wesentliche Ergebnis von Herzberg ist somit, dass Mitarbeiter über intrinsische Faktoren motiviert werden, wohingegen extrinsische Faktoren bestenfalls dazu führen können, dass die Mitarbeiter nicht unzufrieden sind.<sup>39</sup> Damit produktive Aktivität generiert werden kann, schlägt Herzberg arbeitsorganisatorische Maßnahmen vor, welche die Initiative und Selbstverantwortung der Mitarbeiter stärken. Durch interessante und stimulierende Tätigkeiten können Mitarbeiter von einem Zustand des Suchens nach Hygienefaktoren in den Zustand des Suchens nach Motivationsfaktoren versetzt werden. Hieraus können Motivationsbedürfnisse mit einer immanenten Anziehungskraft entstehen.<sup>40</sup> Ein praktischer Anwendungsfall hierfür sind Job Enrichment-Maßnahmen.<sup>41</sup>

Zwar wurde Herzbergs' Theorie zahlreichen Analysen unterzogen, um sie zu bestätigen oder abzulehnen, jedoch konnten bis heute keine eindeutigen Schlüsse gezogen werden. Der erste Kritikpunkt bezieht sich, wie auch schon bei Maslow, auf die unscharfe Abgrenzung der Faktoren. So kann eine Provisionszahlung zur finanziellen Sicherheit des

<sup>39</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 123

<sup>40</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 198

<sup>41</sup> Job Enrichment bedeutet die inhaltliche Veränderung der Arbeit, bei der die Mitarbeiter eine höhere Verantwortung übernehmen, eigenständig Arbeiten dürfen und das Ergebnis eigenständig kontrollieren. Dem Mitarbeiter bieten sich hieraus Chancen der Anerkennung, der Selbstverwirklichung und der Höherqualifikation. Vgl. hierzu Fiedler (2007), S. 68; Morick (2004), S. 349.

Mitarbeiters beitragen, wirkt also als Hygiene-Faktor, kann aber auch als eine Belohnung für die Leistungen, demzufolge als Moderator, fungieren.<sup>42</sup> Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die zwei Faktoren an sich, die nur durch ein gezieltes Abfragen nach zwei Erlebniskategorien zu einem Ergebnis führen. Die Gebundenheit dieser Methode führt dazu, dass die Attribuierungstendenz der Befragten gestützt wird. Sie neigen dazu, gute Ergebnisse sich selbst zuzuschreiben, während sie schlechte Resultate eher anderen zuordnen.<sup>43</sup> Schließlich werden auch unbewusste Faktoren, welche Auswirkungen auf Motivation und Unzufriedenheit haben, vernachlässigt.<sup>44</sup>

## 2.2.2 Prozesstheorien

### 2.2.2.1 *Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie nach Vroom*

Vroom (1964) befasst sich bei seiner Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs (VIE)-Theorie mit der Leistungsmotivation von Mitarbeitern in einem Unternehmen. Es geht ihm darum, das individuelle Verhalten des Mitarbeiters im Zusammenhang mit der Arbeitssituation zu analysieren.<sup>45</sup> Das Individuum kann zwischen mehreren Handlungsalternativen wählen, bei einem bestimmten Anstrengungsniveau. Die Intensität der Handlung wird dabei von der Valenz, Instrumentalität und Erwartung bestimmt.<sup>46</sup>

Valenz drückt die Stärke für das Bevorzugen bestimmter Objekte oder Handlungen gegenüber dem erreichbaren Ziel aus. Instrumentalität ist ein Wert, der zwischen -1 (Handlungsausgang führt nicht zur Zielerreichung) und +1 (Handlungsausgang führt zur Zielerreichung) liegt. Die Erwartung drückt die Wahrscheinlichkeit aus, dass ein bestimmtes Ergebnis erreicht werden kann. Der Erwartung kann zwischen null und eins liegen.<sup>47</sup>

Das VIE-Modell beruht somit auf einem Weg-Ziel-Ansatz. Das durch das Mitarbeiterverhalten auf der ersten Stufe bestimmte Ergebnis trägt zur Erreichung der persönlichen Ziele des Mitarbeiters auf der zweiten Stufe bei. Um diese individuellen Ziele erreichen zu können, muss das Individuum nun Anstrengungen unternehmen, welche jeweils un-

---

<sup>42</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 562

<sup>43</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 198

<sup>44</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 198f.

<sup>45</sup> Vgl. Vroom (1964), S. 3

<sup>46</sup> Vgl. Vroom (1964), S. 14ff.

<sup>47</sup> Vgl. Pruckner (2000), S. 66f.

terschiedliche Erfolgsaussichten versprechen. Es handelt sich um ein retrogrades Modell, d.h. es geht vom letztlich angestrebten Endziel aus.<sup>48</sup> Für das Management bedeutet dies, dass Aufgabenziele so ausgelegt werden müssen, dass durch ihr Erreichen auch die individuellen Ziele und Wünsche des Mitarbeiters zu erfüllen sind. Dann wird dieser hoch motiviert sein. Die nachfolgende Tabelle 1 veranschaulicht, welche Implikationen sich für das Management aus der Theorie von Vroom ergeben:

Theorie-Element	Individuum	Management-Implikation
Erwartung	Kann ich die gewünschte Leistung erzielen?	Personalauswahl, Personalfortbildung, Klärung der Leistungsziele.
Instrumentalität	Welche meiner Ziele kann ich mit den verschiedenen Leistungsgraden erreichen)	Sicherstellung, dass bei Erfüllung der organisatorischen ziele tatsächlich die in Aussicht gestellten Konsequenzen folgen.
Valenz	Wie wichtig sind mir die verschiedenen Ziele, die ich mit Arbeitsergebnissen erreichen kann?	Identifikation der relevanten Mitarbeiterziele; gezielte Ausrichtung der Arbeits- und Anreizsysteme auf die relevanten Mitarbeiterziele.

**Tab. 1: Implikationen für das Management**

Quelle: Steinmann/Schreyögg (2005), S. 544

Kritisiert an dem Modell wird insbesondere, dass es auf der Annahme eines Höchstmaßes an individueller Rationalität basiert. Ein Mensch müsste demzufolge immer in der Lage sein, seine Ziele genau zu nennen und zu ordnen. Darüber hinaus müsste er aber auch die Instrumentalitäten untereinander klar entscheiden und von der Erwartungswahrscheinlichkeiten trennen.<sup>49</sup>

Damit diese Theorie einem Vorgesetzten eine präzise Antwort auf die Frage geben kann, wie er einen bestimmten Mitarbeiter in einer bestimmten Situation motivieren kann, müsste also dieser Vorgesetzte die Erwartungen, Instrumentalitäten und Valenzen, die der Mitarbeiter hat, genau kennen. Dies dürfte in der Praxis unrealistisch sein.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 82

<sup>49</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 91

<sup>50</sup> Vgl. Drumme (2005), S. 484

### 2.2.2.2 *Das Zirkulationsmodell nach Porter/Lawler*

Das Zirkulationsmodell nach Porter/Lawler (1968) baut auf dem Modell von Vroom (1964) auf. Es berücksichtigt insbesondere Komponenten, welche in einem Motivationsprozess die Leistungserbringung beeinflussen. Analysiert werden vor allem die Ausprägung des Anstrengungsniveaus und der Zusammenhang zwischen Anstrengung und Leistung.<sup>51</sup>

Es handelt sich um eine komplexe Motivationstheorie, die insgesamt neun Variablen umfasst. Diese Variablen (Wert der Belohnung, Wahrscheinlichkeit der Belohnung, Anstrengung, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, Rollenverständnis, Leistung, extrinsische und intrinsische Belohnung, wahrgenommene angemessene Belohnung und Befriedigung) stehen in einem Zusammenhang.<sup>52</sup> Der Wert und die Wahrscheinlichkeit der Belohnung sind multiplikativ miteinander verknüpft. Grundsätzlich steigt Leistung somit nur mit der Anstrengung an. Die anderen intervenierenden Variablen können diesen Zusammenhang jedoch beeinflussen bzw. stören. Dadurch können die Beziehungen zwischen Leistung und Belohnung nicht eindeutig bestimmt werden. Sie setzen eine Zurechenbarkeit der Leistung voraus. Aber auch das Anspruchsniveau beeinflusst die Leistung, und umgekehrt kann die erbrachte Leistung (bzw. die Rückmeldung) auf das Anspruchsniveau zurückwirken. Demzufolge ist Befriedigung eine mehrfach abhängige Variable,<sup>53</sup> sie hängt u.a. von dem Verhältnis zwischen Anspruchsniveau, tatsächlich erbrachter Leistung und deren Zurechnung ab. Der Grad der Befriedigung beeinflusst wiederum den Wert der Belohnung.

Durch die Rückkoppelung zwischen dem Zustande der Befriedigung und dem Belohnungswert wird ein Lernprozess ausgelöst, bei dem der Wert der Belohnung mit zunehmendem Grad der Befriedigung eines Bedürfnisses abnimmt. Somit kann mehr Anstrengung zu einer höheren Belohnung führen und umgekehrt, so dass durch die Lerneffekte die Belohnungserwartungen des Individuums gesteuert werden.<sup>54</sup>

Porter/Lawler (1968) liefern mit ihrem Modell eine gute formale Erklärung des Prozesses der Leistungsmotivation. Die Theorie erklärt, aus welchem Grund Erwartungen eine

---

<sup>51</sup> Vgl. Lawler/Porter (1967), S. 123f.

<sup>52</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 484

<sup>53</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 485

<sup>54</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 485f.

Motivation bewirken und somit Verhalten steuern. Sie ist es im Gegensatz zu der Theorie von Vroom eine *dynamische* Theorie, mit expliziter Berücksichtigung von Lernprozessen.<sup>55</sup> Insbesondere zeigt das Modell Möglichkeiten für instrumentelle Eingriffe in den Motivationsprozess auf. Es kann somit zur Lösung von Führungsproblemen beitragen. Allerdings kann auch diese Theorie kaum operationale instrumentale Hilfen zur Motivation von Mitarbeitern geben.<sup>56</sup>

### 2.2.2.3 Die Zieltheorie nach Locke

Die Zieltheorie nach Locke (1968) untersucht insbesondere den Einfluss von Zielen auf das Leistungsverhalten und die Arbeitsmotivation. Sie geht davon aus, dass die wesentlichen kognitiven Bestimmungsfaktoren des Verhaltens eines Individuums seine bewussten Ziele und Absichten sind. Ein Individuum strebt danach, seine persönlichen Ziele zu erreichen, um Emotionen und Wünsche zu befriedigen.<sup>57</sup> Die zentrale Aussage der Zieltheorie lautet, dass das Leistungsverhalten durch die von der Person angestrebten Handlungsziele maßgeblich mitbestimmt wird.<sup>58</sup>

Locke kommt zu dem Ergebnis, dass ein direkter Zusammenhang zwischen den Zielen und der erbrachten Leistung besteht.<sup>59</sup> Somit können Ziele zum einen als Steuerungsmechanismen wirken, andererseits aber auch ein gewisses Maß an Beharrlichkeit gewährleisten, um bestimmte Ziele ausdauernd weiterverfolgen zu können.<sup>60</sup>

Der wesentliche Verdienst von Locke ist es, dass er die Vorstellung, Ziele können das Verhalten lenken, auf das Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen anwendet. Es ergibt sich eine Wirkungskette, die sich wie folgt vollzieht: Werte und Werturteile lösen Emotionen und Wünsche aus. Hieraus entstehende Intentionen oder Ziele, wodurch das Individuum zu Reaktionen, Handlungen und Arbeitsleistungen angeregt wird. Hieraus wiederum ergeben sich Konsequenzen, Feedback und Reinforcement.<sup>61</sup>

Anfang der 1990er Jahre erfolgte eine Weiterentwicklung des ursprünglichen Modells,

---

<sup>55</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 486

<sup>56</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 486f.

<sup>57</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 130

<sup>58</sup> Vgl. Locke (1996), S. 117ff.

<sup>59</sup> Vgl. Locke/Latham (1990), S. 2ff.

<sup>60</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 76

<sup>61</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 76

um der Komplexität motivationaler Prozesse bei der Zielsetzung gerechter zu werden.<sup>62</sup> In der erweiterten Zieltheorie wird davon ausgegangen, dass die auf ein Ziel ausgerichteten Anstrengungen -neben der Schwierigkeit des Ziels und der Exaktheit der Zielbestimmung- auch abhängig sind von der Zielakzeptanz und dem Zielcommitment. Die Zielakzeptanz gibt den Grad an, inwieweit ein Individuum ein Ziel internalisiert. Das Zielcommitment gibt an, ob derjenige persönlich daran interessiert ist, ein Ziel zu erreichen. In dem erweiterten Modell haben insbesondere die Unterstützung durch die Organisation, ebenso wie persönliche Fähigkeiten und Charaktereigenschaften des Mitarbeiters Auswirkungen auf seine Leistung. Für diese wiederum erhält der Mitarbeiter sowohl intrinsische Befriedigung als auch extrinsische Belohnungen, die dann gemeinsam den Zufriedenheitszustand bestimmen.<sup>63</sup>

Für individuelles Handeln kann Lockes Theorie als gut bestätigt gelten. Allerdings ist zu hinterfragen, ob die Behauptung, spezifische und ehrgeizige Ziele würden zu einer grundsätzlich höheren Arbeitsleistung führen, gerechtfertigt ist.<sup>64</sup>

### **2.3 Messung von Motivation und Arbeitszufriedenheit**

Die Schwierigkeiten, Motivation zu messen, ergeben sich im Wesentlichen aus der Problematik des Motivationsbegriffs. Möglich wäre es, an den stimulierenden Variablen anzusetzen, beispielsweise bestimmte Situationen die Ärger verursachen. Eine zweite Möglichkeit wäre die Messung der so genannten Response-Variablen, also den Faktoren, die ein bestimmtes Verhalten ermitteln. Hier besteht jedoch ein Tautologie-Problem, da Triebe, Bedürfnisse und Instinkte meist aus dem Verhalten abgeleitet werden, welches sie angeblich verursachen.<sup>65</sup> Der speziell für die Motivationsforschung entwickelte Thematische Apperzeptions-Test (TAT) zur Messung der differentiellen Motivation ist kaum praxisgeeignet, zumal er sehr aufwändig ist und hoch qualifizierten Personals zur Messung bedarf.<sup>66</sup>

Die Frage nach der Messbarkeit von Motivation gestaltet sich für die Praxis somit recht schwierig. Problematisch ist es, geeignete Indikatoren für die Messung von Motivation

---

<sup>62</sup> Vgl. Locke/Latham (1990), S. 10f.

<sup>63</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 78

<sup>64</sup> Vgl. Kessler-Thönes (2008), S. 78f.

<sup>65</sup> Vgl. Fischer/Wiswede (2001), S. 100

<sup>66</sup> Vgl. Förster (2004), S. 201

zu finden. Ein in diesen Zusammenhang oft genanntes Konstrukt ist die *Mitarbeiterzufriedenheit* bzw. *Arbeitszufriedenheit*. Arbeitszufriedenheit stellt sich u.a. dann ein, wenn:<sup>67</sup>

- individuelle Bedürfnisse befriedigt sind,
- gesellschaftlich akzeptierte Werte erreicht worden sind,
- das Individuum innerlich ausgeglichen ist und
- die Arbeitssituation vom Aufgabenträger positiv bewertet wurde.

Hingegen wird Motivation durch ein unbefriedigtes Bedürfnis hervorgerufen. Es entsteht ein Spannungszustand. Daraus resultieren Handlungen des Individuums, die diesen Spannungszustand beseitigen können. Es wird ein Zustand der Arbeitszufriedenheit erreicht, welcher daher als Ex-post-Indikator der Motivation angesehen werden kann.<sup>68</sup> Somit ist die Arbeitszufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses. Die gegenwärtige Arbeitssituation, der Ist-Zustand, wird mit einem erwarteten bzw. erwünschten Zustand, dem Sollzustand, verglichen.<sup>69</sup> Sofern die Erwartungen erfüllt werden, stellt sich Zufriedenheit ein. Übersteigen die gesetzten Erwartungen die Arbeitssituation, entsteht Unzufriedenheit. Dieser Vergleichsprozess wird fortwährend vom Arbeitnehmer ausgeführt, mit der Konsequenz, dass er an bestimmten Tagen weniger zufrieden mit seiner Arbeitssituation sein kann, als an anderen Tagen.

Dieser Zufriedenheitszustand kann *indirekt* über einzelne Faktoren wie beispielsweise Fehlzeiten, Anzahl der Verbesserungsvorschläge, Fehlerquoten und Prozessleistungen gemessen werden. Eine *direkte* Messung kann beispielsweise mithilfe von Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Auch Mitarbeitergespräche können Ergebnisse für eine direkte Bewertung liefern.

---

<sup>67</sup> Vgl. Thode (2003), S. 156

<sup>68</sup> Vgl. Thode (2003), S. 156f.

<sup>69</sup> Vgl. Kirchler (2005), S. 244

### 2.3.1 Aussagekraft von Kennzahlen bei indirekter Messung

#### 2.3.1.1 *Fluktuation*

Grundsätzlich besteht die Vermutung, dass die Arbeitszufriedenheit die Fluktuationswahrscheinlichkeit senkt.<sup>70</sup> Allerdings muss berücksichtigt werden, dass Arbeitszufriedenheit nicht der einzige Bestimmungsfaktor der Fluktuation ist. Tatsächlich gibt es in Bezug auf die Fluktuationsquote zahlreiche Untersuchungen, die einen signifikant negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit feststellen. Dabei bewegen sich die Angaben zwischen den Werten  $r=-0,25$  bis  $r=-0,40$ .<sup>71</sup> Aus den relativ niedrigen Korrelationen ist aber ersichtlich, dass die Fluktuationsrate von mehreren Faktoren beeinflusst wird. Dies können beispielsweise emotionale Prozesse oder die Arbeitsmarktlage sein. Nach Gebert/Rosenstiel (2002) kommt der Fluktuationsrate in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit lediglich eine indikative Wirkung zu. In einer Studie von Thompson/Terpening (1983) kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass auch Faktoren wie inhaltliche Aspekte der Berufstätigkeit und die berufliche Qualifikation des Mitarbeiters für die Fluktuation verantwortlich sind.<sup>72</sup> Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist weniger verlässlich, als beispielsweise die Bereitschaft das Unternehmen zu verlassen (intent to leave).<sup>73</sup>

Eine besondere Bedeutung im Rahmen der Fluktuationsquote kommt auch dem psychologischen Konstrukt des „Commitments“, vor allem dem organisationalem Commitment, zu.<sup>74</sup> Mit dem Begriff Commitment bezeichnet man die Stärke der Verbundenheit beziehungsweise die Verpflichtung des Mitarbeiters gegenüber einem Unternehmen. Es zeichnet sich durch eine grundsätzlich positive Beurteilung des Unternehmens durch den Mitarbeiter aus, der einen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet.<sup>75</sup> Dabei hat der Mitarbeiter den Wunsch, grundsätzlich im Unternehmen zu verbleiben.<sup>76</sup>

Arbeitszufriedenheit und Commitment besitzen oftmals die gleichen Funktionen. Sie sind Indikatoren für die Qualität des Arbeitslebens oder können verhaltensbedingte As-

<sup>70</sup> Vgl. Porter et al. (1975), S. 350

<sup>71</sup> Vgl. Gebert/Rosenstiel (2002), S. 91; r gibt die Korrelation zweier Variablen an.

<sup>72</sup> Vgl. Thompson/Terpening (1983), S. 655ff.

<sup>73</sup> Vgl. Six/Kleinbeck (1989), S. 396; La Rocco (1983), S. 816

<sup>74</sup> Vgl. Winter (2005), S. 45f.

<sup>75</sup> Vgl. Winter (2005), S. 46

<sup>76</sup> Vgl. Porter et al. (1974), S. 604



pekte wie die Fluktuation oder Fehlzeiten erklären.

### 2.3.1.2 *Fehlzeiten*

Die empirischen Ergebnisse in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten (Absentismusrate), sind im Gegensatz zum Zusammenhang mit der Arbeitsleistung eher einheitlich. Verschiedene Studien stellen eine negative Korrelation von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten fest. Demzufolge ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter fehlt, geringer, je höher seine Arbeitszufriedenheit ist. In den meisten Untersuchungen ergeben sich Korrelationswerten von  $r = -0,25$  bis  $r = -0,40$ .<sup>77</sup>

Einige Autoren stellen in ihren Studien jedoch auch Abweichungen fest. So vermuten Porter/Steers (1973) zwar einen signifikanten Einfluss von Arbeitszufriedenheit auf die Absentismusrate. Allerdings können sie dies zahlenmäßig nicht belegen bzw. stichhaltig begründen.<sup>78</sup> Steers/Rhodes (1978) kommen nach einer Metaanalyse von 104 Studien zu dem Ergebnis, dass der Zusammenhang zwischen Absentismus und Arbeitszufriedenheit nicht in direkter Weise erfolgt, sondern dass es sich um einen Prozess handelt.<sup>79</sup> Auch Nicholson/Brown/Chadwick-Jones (1976) kommen in ihrer Metaanalyse von 29 Studien zu dem Ergebnis, dass kein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismusrate besteht.<sup>80</sup>

Die Gründe für die unterschiedlichen Ergebnisse sind vor allem darin zu sehen, dass zur Erfassung der Absentismusrate mehrere Indikatoren herangezogen werden, wie beispielsweise eine Erkrankung, Unfälle oder nicht weiter bestimmte Gründe. Allerdings stimmen diese Angaben nicht immer mit den tatsächlichen Gründen des Mitarbeiters überein. Weiterhin können konzeptionelle und methodische Probleme entstehen, aufgrund unterschiedlicher Arbeitszufriedenheits- und Absentismusmaße. So können beispielsweise Hackett/Guion (1985) insgesamt 41 Indikatoren für Fehlzeiten identifizieren, bei mittleren Verlässlichkeitswerten. Die Autoren ermitteln für den „Time-Lost-Index“, definiert als die Summe der Tage, an denen ein Mitarbeiter nicht an seinem Arbeitsplatz war, ausschließlich Ferien- und Ruhetage, einen medianen Reliabilitätswert

<sup>77</sup> Vgl. hierzu die Studien von Neuberger (1974), S. 144; Bruggemann et al. (1975), S. 138; Rosenstiel (1975), S. 366; Locke (1976), S. 1331.

<sup>78</sup> Vgl. Porter/Steers (1973), S. 167

<sup>79</sup> Vgl. Steers/Rhodes (1978), S. 391ff.

<sup>80</sup> Vgl. Nicholson et al. (1976), S. 728ff.

von 0,66 mit einer Varianz zwischen 0,17 und 0,99.<sup>81</sup>

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Studien überwiegen, die einen signifikant negativen Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten feststellen, wobei die Variablen relativ niedrig korreliert sind. Daraus folgt, dass geringe Absentismusraten nicht immer als verlässlicher Indikator für hohe Arbeitszufriedenheit dienen können. Außer auf Arbeitsunzufriedenheit lassen sich hohe Fehlzeiten auch auf andere Ursachen zurückführen.

### 2.3.1.3 *Arbeitsleistung*

Ein Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Mitarbeiterzufriedenheit ist relativ schwach oder auch gar nicht vorhanden. Beispielhaft ist die Analyse von Brayfield/Crockett (1955), die zu dem Ergebnis kommt, die diesen Zusammenhang mittels einer Befragung bei 231 weiblichen Büroangestellten bzw. 223 Versicherungsmaklern untersuchte. Die Korrelation beider Variablen weist lediglich einen positiven Zusammenhang von  $r=0,138$  bzw.  $r=0,23$  auf.<sup>82</sup>

Rosenstiel (1995) bezieht in seiner Untersuchung u.a. diese Studie neben seinen eigenen Studien mit ein, und ermittelt eine durchschnittliche Korrelation von weniger als  $r=0,20$ , wobei eine erheblichen Streuung der Korrelationskoeffizienten vorliegt. Dies bedeutet, unter bestimmten Bedingungen ist die Korrelation zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung deutlich positiv. Unter anderen Bedingungen kann aber auch eine tendenziell negative Korrelation vorliegen. Zahlreiche Fälle belegen eine faktische Unabhängigkeit zwischen den beiden Größen,<sup>83</sup> was folgende Rückschlüsse zulässt.<sup>84</sup>

Erstens kann Zufriedenheit als Ursache der Leistung wirken, zweitens kann Leistung auch ursächlich für die Zufriedenheit sein. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass andere Faktoren die Leistung und Zufriedenheit beeinflussen, ohne dass ein Zusammenhang zwischen beiden Variablen besteht. Als vierte Möglichkeit gibt er das Bestehen von Wechselwirkungen zwischen Leistung und Zufriedenheit an.

Dem gegenüber zeigt eine Studie von Ostroff (1992) auf einer organisationalen Ebene

---

<sup>81</sup> Vgl. Hackett/Guion (1985), S. 340ff.

<sup>82</sup> Vgl. Brayfield/Crockett (1955), S. 398ff.

<sup>83</sup> Vgl. Rosenstiel et al. (1995), S. 247

<sup>84</sup> Vgl. Rosenstiel (2003), S. 436

Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Leistung. Er untersuchte ca. 300 Schulen mit ca. 14.000 Lehrern, und kann belegen, dass die Schulen mit zufriedenen Mitarbeitern effektiver sind als Organisationen mit unzufriedenen Mitarbeitern. Es ergeben sich Korrelationen von  $r=0,11$  bis  $r=0,54$ .<sup>85</sup>

Auch eine von Judge et al. (2001) durchgeführte Metaanalyse, basierend auf 312 verschiedenen Studien, kommt zu einem positiven Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Sie ermitteln eine Korrelation von  $r=0,3$ . Die Autoren sind daher der Meinung, dass es ist an der Zeit ist, die Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit neu zu überdenken.<sup>86</sup>

Insgesamt belegen die Untersuchungen jedoch mehrheitlich, dass es keine direkten Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung gibt, da Arbeitszufriedenheit zahlreichen Variablen beeinflusst wird. Daraus folgt, dass auch die Beziehung zwischen Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit im kausalen Zusammenhang gesehen werden muss. Leistung und Zufriedenheit sind nicht abhängig voneinander, sondern vielmehr über lern- und motivationspsychologische Prozesse in systematischer Weise funktional aufeinander bezogen.

### 2.3.2 Methoden der direkten Messung

Insbesondere die Entlohnung und die berufliche Entwicklungsmöglichkeit des Mitarbeiters sind wichtige Bestimmungsgrößen der Arbeitszufriedenheit.

Der Faktor *Entlohnung* funktioniert nach dem Mechanismus der positiven Verstärkung und setzt Anreize für gute Leistungen (vgl. Abschnitt 4.1). Die Entlohnung der Mitarbeiter wird als besonders wichtiger Einflussfaktor auf die Mitarbeiterzufriedenheit und das Mitarbeiterverhalten angesehen.<sup>87</sup> Ebenso sind Möglichkeiten zur *Weiterbildung und beruflichen Weiterentwicklung* bedeutsam für die Mitarbeiterzufriedenheit. Es ist davon auszugehen, dass ein negativer Einfluss auf die Mitarbeiterfluktuation besteht, sofern ein Mitarbeiter Chancen zum Aufstieg im eigenen Unternehmen hat. Diese Mitarbeiter werden eine geringere Wechselbereitschaft aufweisen. Somit kann sich die Mitarbeiterbindung, vor allem durch die erhöhte Kompetenz langjähriger Mitarbeiter, auch

---

<sup>85</sup> Vgl. Ostroff (1992), S. 963ff.

<sup>86</sup> Vgl. Judge et al. (2001), S. 393

<sup>87</sup> Vgl. Mittelstaedt/Winter (2002), S. 24

auf die Kundenzufriedenheit auswirken.<sup>88</sup> Die beiden Größen Entlohnung und Weiterbildung sind häufig miteinander verbunden und erfüllen vor allem physiologische Bedürfnisse des Menschen, besitzen Symbolcharakter oder sind Statussymbole.<sup>89</sup>

Zwei wichtige Instrumente, um Mitarbeiterzufriedenheit zu messen, sind der Job Descriptive Index, sowie die Mitarbeiterbefragung, welche im Folgenden kurz dargestellt werden.

### 2.3.2.1 *Job Descriptive Index*

Der von Smith/Kendall/Hulin (1969) entwickelte Job Descriptive Index (Arbeitsbeschreibung-Index) ist eines der am häufigsten eingesetzten Instrumente zur Messung von Arbeitszufriedenheit. Sie sehen Arbeitszufriedenheit als eine Einstellung an, die der Mensch gegenüber den verschiedenen Facetten seiner Arbeit hat, und beschäftigen sich zunächst mit den „externen“ Aspekten der Arbeit, und zwar „...*die Arbeit selbst, den Führungsstil, die Belohnung und die Mitarbeiter.*“<sup>90</sup> Der Faktor Belohnung kann in Bezahlung und Beförderungsmöglichkeiten<sup>91</sup> differenziert werden, so dass der Job Descriptive Index insgesamt fünf Aspekte der Arbeitszufriedenheit umfasst.

Zu jeder Facette werden Aussagen gebildet, die der Mitarbeiter dann im Fragebogen beurteilen muss. Insgesamt wurden 72 Aussagen entworfen. Stimmt der Proband der Aussage zu, dann trägt er „J“ für „Ja, ich stimme zu“ neben die Aussage ein. Ist er dagegen bzw. unentschlossen, setzt er ein „N“ bzw. „?“ . Die resultierende Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus der Summe der Zustimmung zu positiven Behauptungen.<sup>92</sup> Insbesondere aufgrund seiner fast universalen Anwendbarkeit ist der Job Descriptive Index ein häufig angewendetes Messinstrument zur Feststellung der Arbeitszufriedenheit. Probleme ergeben sich allerdings, durch die Antwortmöglichkeit „?“ . Diese kann nicht eindeutig interpretiert werden. Es kann sich um eine Enthaltung, einen Mittelwert oder Unentschlossenheit handeln. Außerdem ist keine Messung der Gesamtzufriedenheit

---

<sup>88</sup> Vgl. Mittelstaedt/Winter (2002), S. 24

<sup>89</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 272

<sup>90</sup> Weinert (2004), S. 261

<sup>91</sup> Somit finden sowohl eine materielle Belohnung (Bezahlung) als auch ein immaterieller Faktor (Beförderung) Berücksichtigung. Allerdings ist eine Beförderung oftmals auch mit einer Lohnerhöhung verbunden.

<sup>92</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 264f.

möglich.<sup>93</sup> Daher wird oft zusätzlich eine allgemein formulierte Frage, beispielsweise „Wie zufrieden sind Sie alles in allem mit Ihrer Arbeit?“, verwendet und als Antwortmöglichkeit die Kunin-Gesichterskala<sup>94</sup> vorgegeben.<sup>95</sup>

### 2.3.2.2 *Mitarbeiterbefragung*

Insbesondere aus praktischer Sicht kommt dem Instrument der Mitarbeiterbefragung eine besondere Bedeutung zu. Mitarbeiterbefragungen werden oftmals unterstützend beziehungsweise integrierend mit übergeordneten Managementstrategien, wie beispielsweise Change-Management oder Balanced Scorecard-Strategien (vgl. Abschnitt 3.5) eingesetzt.<sup>96</sup> Mitarbeiterbefragungen werden üblicherweise anonym und standardisiert durchgeführt.<sup>97</sup> Sie haben eine Analyse-, Evaluations- und Kontrollfunktion. Im Rahmen der Analysefunktion kann eine Mitarbeiterbefragung wichtige Informationen über die Situation im Unternehmen liefern.<sup>98</sup> Dies sind im Kontext dieser Arbeit insbesondere Informationen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation der Mitarbeiter, das Betriebsklima sowie den Führungsstil. Gleichmaßen kann die Mitarbeiterbefragung mittels ihrer Kontrollfunktion auch für die Überprüfung der Durchführung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen, sowie zur Überprüfung eines geänderten Verhaltens von Vorgesetzten und Führungskräften eingesetzt werden.<sup>99</sup>

Je nach verfolgtem Ziel wird die Mitarbeiterbefragung unterschiedlich durchgeführt. Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt unterschiedliche Formen von Mitarbeiterbefragungen auf:

---

<sup>93</sup> Vgl. Weinert (2004), S. 264f.

<sup>94</sup> Hierbei werden die Extrempole grafisch durch Gesichter visualisiert; vgl. hierzu: Uebel/Helmke/Brinker (2004), S. 363.

<sup>95</sup> Vgl. Neuberger (1974), S. 113

<sup>96</sup> Vgl. Liebig (2006), S. 15

<sup>97</sup> Vgl. Bungard et al. (2007), S. 6

<sup>98</sup> Vgl. Bungard et al. (2007), S. 9

<sup>99</sup> Vgl. Bungard et al. (2007), S. 9

Beschreibungsmerkmale (Auswahl)	Ausprägungen (Auswahl)			
<i>Ziel der MAB</i>	Zufriedenheitsmessung/ Betriebsklimaanalyse	Einsatz als TQM-Instrument	Nutzung für Organisationsentwicklungen	Integration in strategisches Management (z. B. Balanced Scorecard-Modul)
<i>Inhalt</i>	Spezialbefragung (z. B. Führung, Arbeitszeit etc.)		umfassende MAB (breites Spektrum an Themen)	
<i>Verbindlichkeit</i>	freiwillige Beteiligung der einzelnen Organisationseinheiten		vom Unternehmen vorgeschrieben/umfassend initiiert	
<i>Erfassungsform</i>	schriftlich (per Fragebogen)	online (Internet, Intranet)	mündlich (Interview, Workshop)	
<i>Reichweite</i>	national		internationale Befragung in allen Unternehmensbereichen	
<i>Bezug zum Führungsbereich</i>	(per Fragebogen)	(Internet, Intranet)	(Interview, Workshop)	
<i>Feedback der Ergebnisse</i>	nur an Unternehmensleitung, Personalabteilung	gesamt an alle, Bereichsergebnisse an jeweilige Bereiche	völlige Transparenz – internes Benchmarking	
<i>Moderation der Feedbackprozesse</i>	der jeweilige Vorgesetzte	höhere Führungskräfte	interne oder externe Moderatoren	
<i>Häufigkeit</i>	einmalig	fallweise	regelmäßig	

**Abb. 4: Formen von Mitarbeiterbefragungen**

Quelle: Bungard et al. (2007), S. 10

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, sollte die Mitarbeiterbefragung in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise das Betriebsklima schriftlich in Form eines Fragebogens erfolgen. Inhaltlich ist es eine Form der Spezialbefragung, die einmalig durchgeführt wird. Einzelne Organisationseinheiten sind freiwillig beteiligt und das Feedback der Ergebnisse ist nur an den Unternehmensleitung zu richten. Die Feedbackprozesse werden durch den jeweiligen Vorgesetzten moderiert.

Der Fragebogen sollte aus mehreren Items bestehen, welchen jeweils verschiedene Fragen und Antwortmöglichkeiten zugeordnet werden.<sup>100</sup> Wichtige Themenbereiche für die vorliegende Arbeit sind insbesondere das Arbeitsumfeld (u.a. Weiterbildung, berufliche Entwicklung, Arbeitszeit, Zusammenarbeit mit Kollegen, direkter Vorgesetzter und Gehalt) sowie die Motivation (u.a. Commitment zur Arbeit und zum Unternehmen).<sup>101</sup>

## 2.4 Praktischer Nutzen von Motivationstheorien

Bei der Ausführung der verschiedenen Motivationstheorien wurde immer wieder er-

<sup>100</sup> Vgl. Bungard et al. (2007), S. 27

<sup>101</sup> Hierauf wird im Kapitel 5 genauer eingegangen.

wähnt, dass sie in der Praxis nur beschränkt anzuwenden sind. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie aus Praxissicht gänzlich zu vernachlässigen sind. Insbesondere geben sie Aufschluss darüber, wie sich Motivationsprozesse vollziehen können. Sie verdeutlichen, dass zahlreiche situative Einflussfaktoren bei diesen Prozessen eine Rolle spielen. Dies ist beispielsweise die Art der Aufgaben und Anforderungen, die Eignung, Klarheit der Ziele sowie Beeinflussbarkeit von Handlungsergebnissen. Erwartungen sind offensichtlich auf inhaltlich zu bestimmende Bedürfnisse und die Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung ausgerichtet.<sup>102</sup> Eine Kenntnis der Motivationstheorien ist zudem notwendig, um den Vorgesetzten entsprechend zu befähigen, ein Mitarbeitergespräch (vgl. Abschnitt 4.2.1.1) zu führen. In dessen Rahmen kann er bessere Fragen stellen, um Mitarbeiterwünsche, -ziele und -antriebe zu erfahren. Sie verdeutlichen dem Vorgesetzten die potentielle Wirkung seines eigenen Verhaltens und zeigen ihm die Konsequenzen auf, die seine Leistungsbeurteilungen und Anreize nach sich ziehen. Zudem stellen Motivationstheorien wiederum die theoretische Grundlage der Führungstheorien dar, welche nachfolgend ausgeführt werden.

### 3 Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung

Auch der *Führungsstil* ist ein wichtiger Faktor für Arbeitszufriedenheit und Motivation. Die eigene Motivation wird sehr stark durch die Führungskraft bestimmt. Sie beeinflusst durch ihren Führungsstil und ihr Verhalten den Mitarbeiter.<sup>103</sup> Die Führungskraft hat die Aufgabe, den Mitarbeiter ziel- und situationsbezogen zu führen.<sup>104</sup>

Unter Führung versteht man die „*Beeinflussung der Einstellungen und der Verhaltensweisen von Geführten durch eine Führungsperson mit dem Zweck, angestrebte Ergebnisse zu erzielen.*“<sup>105</sup> Es lassen sich zahlreiche Konzepte der Mitarbeiterführung unterscheiden.<sup>106</sup>

Der Führungskraft, also dem Management, kommt eine entscheidende Rolle für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter zu. Zum einen sind Manager Ermöglicher, zum anderen Impulsgeber.<sup>107</sup> Als *Ermöglicher* konnte den Führungskräften die Aufgabe zu,

---

<sup>102</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 491

<sup>103</sup> Vgl. Albs (2005), S. 31

<sup>104</sup> Vgl. Sprenger (2005), S. 137

<sup>105</sup> Staehle (1999), S. 328

<sup>106</sup> Vgl. Hierzu ausführlich Stock-Homburg (2008), S. 375ff.

<sup>107</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 23

einzelne Aufgabenbereiche der Mitarbeiter motivationsfördernd auszugestalten. Mit Arbeitsmitteln oder Personalkapazitäten muss eine aufgabenadäquate Ressourcenausstattung gewährleistet werden. In ihrer zweiten Funktion als *Impulsgeber* stimmen sie mit ihren Mitarbeitern die Erwartungen ab, welche an ihr Leistungsverhalten und ihre Leistungsergebnisse gestellt werden. Weiterhin müssen sie dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter regelmäßig Rückmeldungen in Bezug auf ihr gezeigtes Leistungsverhalten und die gezielten Leistungsergebnisse bekommen.<sup>108</sup> Dieses trägt beispielsweise dazu bei, einen Leistungsvergleich durchzuführen, beispielsweise im Rahmen einer Zielvereinbarung (vgl. Abschnitt 4.2.2.1).

Es existieren zahlreiche verschiedene Führungstheorien, welche die unterschiedlichen Perspektiven des Führungsverständnisses widerspiegeln. Im Rahmen dieser Arbeit kann nur ein grober Überblick hierüber gegeben werden. Grundsätzlich können verschiedene Ebenen der Konzeptualisierung von Führung betrachtet werden, wobei zwischen intraindividuellen, dyadischen, gruppen- und organisationalen Prozessen differenziert werden kann. Eine weitere Unterteilung der Führungstheorien ist danach möglich, ob sie sich primär auf die Führungskraft selbst oder auf die Mitarbeiter konzentrieren, beziehungsweise ob es sich eher um beschreibende oder normative, universelle oder situative Theorien handelt.<sup>109</sup>

In einer 2001/2002 durchgeführten Studie konnte gezeigt werden, dass der Erfolg von Veränderungsmaßnahmen<sup>110</sup> innerhalb eines Unternehmens wesentlich von den „weichen Faktoren“ der psychologischen Ebene des Wandels abhängig ist. Die Auswertung von 200 Fragebögen ergab, dass verschiedene Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen verschiedenen Erfolgsfaktoren des organisatorischen Wandels und dem Veränderungserfolg bestehen. Die Motivation der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen gilt als der wichtigste Erfolgsfaktor. Motivation wirkt in einem besonders hohen Maße auf die Zielerreichung: *„Eine hohe Motivation für den Wandel wird durch eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung und eine ausreichende Schulung für den Veränderungsprozess und die neuen Aufgaben, eine damit einhergehende offensive und authentische Informa-*

---

<sup>108</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 24

<sup>109</sup> Eine umfassende Darstellung der Führungstheorien findet sich bei Yukl (2002) sowie bei Stock-Homburg (2008).

<sup>110</sup> Auf die Thematik „Change Management“ wird im Rahmen dieser Arbeit nur begrenzt eingegangen. Wie sich jedoch bereits aus der Einleitung ergibt, sind Veränderungsprozesse notwendig, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern. Vgl. ausführlich zu Change Management: Stolzenberg/Heberle (2009); Bachert/Vahs (2007).



*tions- und Kommunikationspolitik sowie eine für die Mitarbeiter/-innen sichtbare und jederzeit erlebbare Identifikation der Führungskräfte mit dem Veränderungsprozess (das sogenannte „Commitment“) erreicht.“<sup>111</sup>*

Wie bereits hier zum Ausdruck kommt, spielen die Führungskräfte eine besondere Rolle bei Veränderungsprozessen. Daher werden nachfolgend theoretische Konzepte zur Mitarbeiterführung, welche für die vorliegende Arbeit von Bedeutung sind, vorgestellt.

### **3.1 Der eigenschaftsorientierte Ansatz: Charismatische Führung**

Eigenschaftsorientierte Konzepte gehen davon aus, dass der Erfolg einer Führungskraft durch seine Persönlichkeit bestimmt wird.<sup>112</sup> Ein für die Praxis relevanter Ansatz ist die Theorie der charismatischen Führung. Sie besagt, dass vor allem die Ausstrahlung des Vorgesetzten Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter hat. Sofern der Mitarbeiter den Vorgesetzten als charismatisch erlebt, kann dies bedeutende Auswirkungen auf seine Motivation haben, und sich in einer überdurchschnittlichen Leistung des Mitarbeiters niederschlagen.<sup>113</sup>

Allerdings kann eine starke Identifikation mit dem Vorgesetzten auch zu negativen Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern führen. Dies sind beispielsweise destruktiver Gehorsam oder die Identifikation mit moralisch zweifelhaften Zielen.<sup>114</sup> Nach der Theorie der charismatischen Führung muss eine Führungsperson über besondere Persönlichkeitsmerkmale verfügen:

- starke eigene Meinungen und Werte,
- ein hohes Selbstbewusstsein,
- eine starke Vorstellungskraft,
- eine hohe Machtorientierung,
- gute Fähigkeiten zur Erfassung und Verarbeitung von Informationen,
- sich stark auf die geführten Mitarbeiter verlassen,
- sprachliche Angleichung an die Mitarbeiter,

---

<sup>111</sup> Bachert/Vahs (2007), S. 102

<sup>112</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 382

<sup>113</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 383

<sup>114</sup> Vgl. Wunderer (2006), S. 279

- moralische Anständigkeit,
- eine positive Einstellung gegenüber den Mitarbeitern und
- ein hohes Fingerspitzengefühl für Umweltentwicklungen.

Durch die Persönlichkeit der Führungskraft wird das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst. Es kann zu einer Bewunderung und Identifikation mit dem Vorgesetzten kommen. Charismatische Führung ist das Ergebnis von Wahrnehmungen seitens des Mitarbeiters sowie von den Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vorgesetzten. Auch der Kontext der Situation und individuelle sowie kollektive Bedürfnisse der Mitarbeiter sind wichtige Einflussfaktoren.<sup>115</sup>

### **3.2 Der verhaltensorientierte Ansatz: Das GRID-Modell von Blake/Mouton**

Bei den verhaltensorientierten Ansätzen der Mitarbeiterführung stammt eines der bekanntesten Modelle, das so genannte GRID-Führungsmodell, von Blake/Mouton (1986). Verhaltensorientierte Modelle treffen die grundsätzliche Annahme, dass ein gewünschtes Ergebnis durch die zielgerichtete Führung der Führungskraft herbeigeführt werden kann.<sup>116</sup> In ihrem Modell gehen die Autoren davon aus, dass sich jede Führungskraft durch ein Grundmuster an Führungsverhalten auszeichnet. Dieser Führungsstil kann in vier Kompetenzfelder abgebildet werden.<sup>117</sup> In dem Modell wird zwischen den Dimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung differenziert. Diese beiden Grundtypen des Führungsverhaltens ergänzen sich grundsätzlich. Dabei geht es nicht darum, zwischen einem guten oder schlechten Führungsstil zu differenzieren, sondern den eigenen Führungsstil zu erkennen.<sup>118</sup> Blake/Mouton (1986) differenzieren fünf verschiedene Führungsstile, die sie mit entsprechenden Koordinaten versehen. Die nachfolgende Abbildung 5 veranschaulicht die Systematisierung:

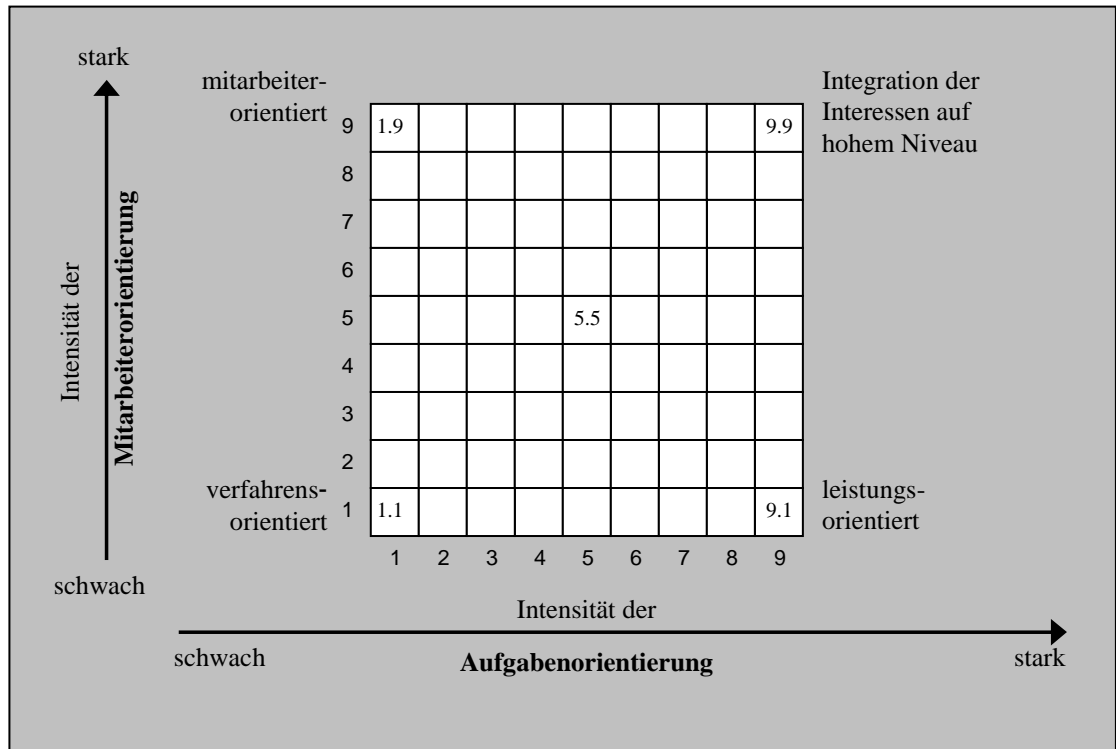
---

<sup>115</sup> Vgl. Yukl (2002), S. 40

<sup>116</sup> Vgl. Raich (2005), S. 32

<sup>117</sup> Vgl. Blake/Mouton (1986), S: 33

<sup>118</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S: 412f.



**Abb. 5: GRID-Modell der Führung**

Quelle: Blake/Mouton (1986), S. 33

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, kann aus den entsprechenden Koordinaten jeweils der Grad der Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung abgelesen werden. So sind beispielsweise an der Koordinate 5.5 Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung auf einem mittleren Niveau ausgeprägt. An Koordinate 9.1 hingegen steht insbesondere das Erzielen von Arbeitsergebnissen im Vordergrund. Die soziale Komponente, also die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, ist unbedeutend. An dieser Ausprägung ist zwar eine kurzfristige hohe Effizienz der Mitarbeiter zu erzielen, jedoch besteht langfristig die Gefahr der Demotivation.

Das Modell von Blake/Mouton kommt zu dem wesentlichen Ergebnis, dass der Führungsstil an der Koordinate 9.9 am erfolgsförderlichsten ist.<sup>119</sup> Dies bedeutet, dass bei einer hohen sozio-emotionalen Orientierung sowie einer hohen sach-rationalen Orientierung, also bei einer offenen, partizipativen und leistungsorientierten Führung die besten Verhaltensweisen zu erwarten sind. Diese sind eine hohe Leistungsmotivation, Kooperation sowie die Übernahme von Eigenverantwortung der Mitarbeiter.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 414

<sup>120</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 413

### 3.3 Der situative Ansatz: Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard

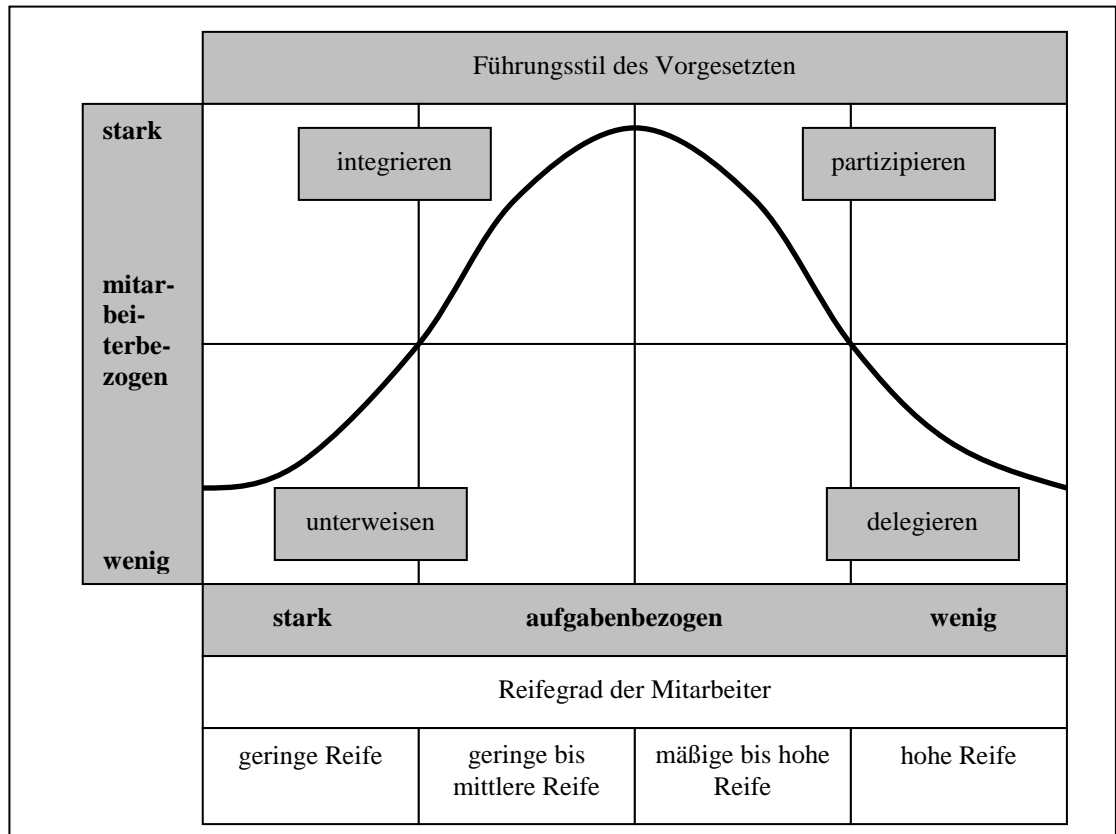
Das Reifegradmodell von Hersey/Blanchard (1988) geht ebenso wie das Modell von Blake/Mouton (1986) von mitarbeiterorientierter und aufgabenorientierter Führung aus. Aufgrund dieser beiden Handlungsdimensionen können vier Führungsstile differenziert werden: der diktierende, der argumentierende, der partizipierende und der delegierende Führungsstil.<sup>121</sup>

Der diktierende Führungsstil zeichnet sich durch eine geringe Mitarbeiterorientierung und eine hohe Aufgabenorientierung aus. Der argumentierende Führungsstil ist durch eine hohe Mitarbeiterorientierung bei einer etwas geringeren Aufgabenorientierung gekennzeichnet. Der partizipierende Führungsstil zeichnet sich durch eine nochmals verminderte Aufgabenorientierung aus, bei ebenfalls starker Ausprägung der Mitarbeiterorientierung. Schließlich sind bei dem delegierenden Führungsstil sowohl die Mitarbeiter- als auch die Aufgabenorientierung lediglich gering ausgeprägt.<sup>122</sup> Die nachfolgende Abbildung 6 veranschaulicht den Zusammenhang:

---

<sup>121</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 589; der diktierende Führungsstil wird auch als unterweisender Führungsstil und der argumentierende Führungsstil auch als integrierender Führungsstil bezeichnet; vgl. hierzu Stock-Homburg (2008), S. 425.

<sup>122</sup> Vgl. Macharzina/Wolf (2008), S. 587f.



**Abb. 6: Reifegradmodell der Führung**

Quelle: Franken (2007), S. 266

Hersey/Blanchard schlagen vor, je nach Reifegrad des Mitarbeiters den entsprechenden Führungsstil anzuwenden:

Bei Mitarbeitern mit einem geringen Reifegrad M 1 schlagen Hersey und Blanchard vor, den *unterweisenden Führungsstil* anzuwenden. Bei diesem werden die fehlende Motivation und unzureichende Qualifikation des Mitarbeiters über eine strikte Aufgabenorientierung und klare und kontrollierte Weisungen ausgeglichen. Es handelt sich um einen tendenziell autoritären Führungsstil.<sup>123</sup> Bei Mitarbeitern, die einen geringen bis mittleren Reifegrad M 2 aufweisen, wird der *integrierende Führungsstil* empfohlen. Zwar entscheidet bei diesem die Führungsperson ebenfalls allein, aber sie versucht die geführten Mitarbeiter durch positive zwischenmenschliche Beziehungen in Verbindung mit sach-logischen Argumenten zu beeinflussen.<sup>124</sup> Auf diese Weise können bei schon

<sup>123</sup> Vgl. Franken (2007), S. 266

<sup>124</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 425

verbesserter Qualifikation Motivationspotentiale des Mitarbeiters angesprochen werden.<sup>125</sup> *Den partizipativen Führungsstil* sollte man bei Mitarbeitern anwenden, die einen mittleren bis hohen Reifegrad M 3 aufweisen. Die Führungsperson kann die Mitarbeiter dadurch motivieren, dass sie sich an der Entscheidungsfindung beteiligen können.<sup>126</sup> Kompetenzmängel werden durch eine starke Beziehungsorientierung und Partizipation ausgeglichen. Auf die motivationalen Probleme der Mitarbeiter wird in kooperativer Weise eingegangen.<sup>127</sup> Schließlich erweist sich der *delegierende Führungsstil* als besonders sinnvoll bei Mitarbeitern, die einen hohen Reifegrad M 4 aufweisen. Dabei nimmt die Führungskraft ihre aufgabenbezogenen Aktivitäten weitgehend zurück, da die fachliche Kompetenz und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter besonders ausgeprägt sind.<sup>128</sup> Ebenso ist die Motivation des Mitarbeiters auf einem hohen Niveau.<sup>129</sup>

### **3.4 Fazit: Auswirkungen des Führungsverhaltens auf das Leistungsverhalten**

Führungskräfte leisten einen wesentlichen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter. Bachert/Vahs (2007) verstehen sie als „Machtpromotoren“. Ihre wesentlichen Aufgaben sind:<sup>130</sup>

- die Unterstützung der Projektverantwortlichen,
- die Überwindung von Widerständen,
- die Wahrnehmung von Leitungsaufgaben,
- das Zeigen von Präsenz,
- die Einflussnahme auf andere Entscheidungsträger,
- das Einfordern von Feedback sowie
- die Genehmigung von Ressourcen.

---

<sup>125</sup> Vgl. Franken (2007), S. 267

<sup>126</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 425

<sup>127</sup> Vgl. Franken (2007), S. 267

<sup>128</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 425

<sup>129</sup> Vgl. Franken (2007), S. 267

<sup>130</sup> Vgl. Bachert/Vahs (2007), S. 102f.

Für den Umsetzungserfolg von Veränderungen ist vor allem der Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter erforderlich: *„Veränderung beginnt im Kopf – und sie ist nur mit den Menschen und nicht gegen sie möglich!“*<sup>131</sup> Die Wahl eines geeigneten Führungsstils ist daher besonders wichtig, um diese Veränderungen zu verankern.

Die Führungskräfte eines Unternehmens präsentieren mit ihrem Verhalten die jeweils gültige Managementkultur. Allerdings kommt es oftmals vor, dass aufgrund eines Verhaltenskodex des Managements das Erreichen einer oberen Position oftmals nur mit dem Verleugnen des Selbstwertgefühls oder der eigenen Werte erreicht werden kann. Dies kann auch dazu führen, dass er die Achtung gegenüber seinen Mitarbeitern verliert. In einem nächsten Schritt kann sich sein Führungsverhalten somit auf „Druck ausüben“ beziehungsweise „Angst machen“ reduzieren, was schließlich zu einer verminderten Motivation und einer unterdurchschnittlichen Performance auf Seiten der Mitarbeiter führt.<sup>132</sup> Aus dieser Wirkungskette wird ersichtlich, wie wichtig das Führungsverhalten letztendlich für die Motivation, die Mitarbeiterzufriedenheit und somit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist.

Aufgrund der in Kapitel zwei dieser Arbeit formulierten motivationstheoretischen Hintergründe ist neben dem Führungsverhalten auch das Setzen von Anreizen ein wichtiges Mittel, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. Dabei können zum einen materielle Anreize gesetzt werden, zum anderen immaterielle Anreize. Letzteres ist wieder eng mit dem Führungsverhalten verbunden. Materielle Anreize sind u.a. auch wichtig, um physiologische und weitergehende Bedürfnisse – im Sinne Maslows´ – zu befriedigen. Im Folgenden werden daher sowohl materielle, als auch immaterielle Anreizsysteme untersucht, die für die Anwendung in der Praxis geeignet erscheinen. Der Schwerpunkt im Rahmen der nachfolgenden Ausarbeitung wird auf die immateriellen Anreizsysteme gelegt.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation nicht als absolutes Konstrukt betrachtet werden darf, sondern Wechselwirkungen vor allem durch einzelne Items zustande kommen. Dies bedeutet in der Praxis, dass an bestimmten Bausteinen (Entlohnung, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen etc.) angesetzt werden muss, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Die Ausfüh-

---

<sup>131</sup> Bachert/Vahs (2007), S. 103

<sup>132</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 27

rungen im vierten Kapitel beziehen sich daher auf ausgewählte Bausteine, die im Rahmen von Anreizsystemen von Bedeutung sind.

### 3.5 Die Messbarkeit der Führung

In den letzten Jahren ist das Interesse bei Unternehmen gewachsen, den Wert ihres „Humankapitals“ genauer einschätzen und messen zu können. Dabei ist Führung i.d.R. nur einer von zahlreichen Bestandteilen. Von diesem Interesse an der Messung des Humankapitals zeugt beispielsweise die „Balanced Scorecard“.<sup>133</sup>

Entwickelt wurde die Balanced Scorecard von Norton/Kaplan (1996) als Kennzahlensystem des Unternehmenscontrollings. Das Konzept verbindet quantitative mit qualitativen Zielen und gibt einen strategischen Handlungsrahmen vor.<sup>134</sup> Die Unternehmensvision und daraus abgeleitete strategische Ziele werden in operationale Messgrößen übertragen. Die Unternehmensleitung wird als Gleichgewicht (Balance) zwischen vier Perspektiven gesehen. Dargestellt wird dieses in einem übersichtlichen Berichtsbogen (Scorecard). Hier werden langfristige strategische Pläne mit operativen Kennzahlen in Verbindung gebracht. In Abbildung 7 auf nachfolgender Seite wird die Struktur einer Balanced Scorecard veranschaulicht.

Die wesentliche Frage bei der *finanzwirtschaftlichen Perspektive* ist, welche Zielsetzungen aus den finanziellen Erwartungen der Kapitalgeber abgeleitet werden können, die bei der Umsetzung von Strategie und Vision zu erfüllen sind.<sup>135</sup> Finanzwirtschaftliche Ziele sind übergeordnet. An ihnen orientieren sich die Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven. Sie definieren die finanzielle Leistung und dienen als Vorgabe, was von der Strategie erwartet wird. Wichtige Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive sind u.a. Umsatzwachstum, Ertrag je Mitarbeiter, prozentuale Kosteneinsparung, Entwicklung des Working Capital, Aktienkurs oder bestimmte Rentabilitätskennzahlen.<sup>136</sup>

---

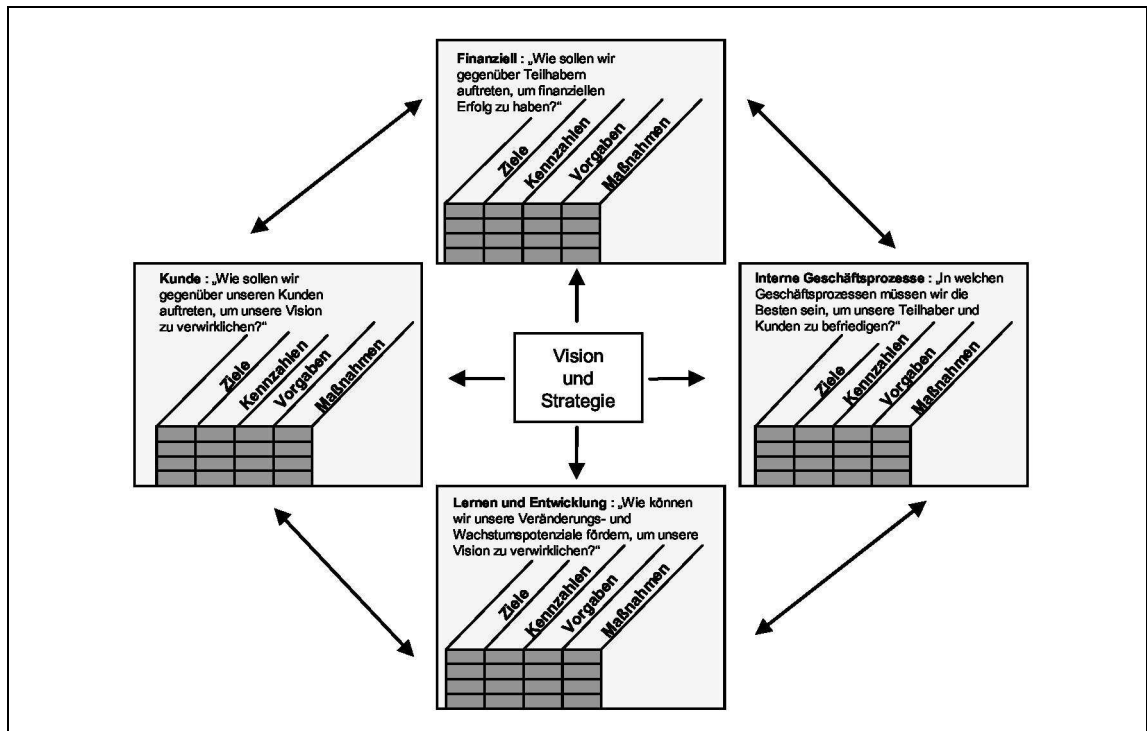
<sup>133</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 299

<sup>134</sup> Vgl. Meckl/Hawranek (2006), S. 92f.

<sup>135</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 23

<sup>136</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 46ff.





**Abb. 7: Die Balanced Scorecard**

Quelle: Kaplan/Norton (1997), S. 9

Die *Kunden- und Öffentlichkeitsperspektive* identifiziert Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig sein soll. Außerdem werden Kennzahlen zur Leistungsfähigkeit der jeweiligen Geschäftseinheit in diesem Marktsegment ermittelt. Es geht im Wesentlichen darum, Ziele hinsichtlich ihrer Struktur und Anforderungen der Kunden zu definieren, sowie um das Auftreten gegenüber den Kunden, um Ziele erfolgreich durchsetzen zu können.<sup>137</sup> Wichtige Kennzahlen bei dieser Perspektive sind der Marktanteil, die Kundenbindung und –zufriedenheit, sowie der Kundennutzen.<sup>138</sup>

Die *Organisations- und Innovationsperspektive* identifiziert Prozesse, die durch das Unternehmen verbessert werden müssen (Change Management). Diese Prozesse dienen dazu, Werte zu schaffen, die von den Kunden der Zielmärkte gewünscht sind. Gleichzeitig sollen die Prozesse die Rentabilität des investierten Kapitals der Eigentümer gewährleisten. Zielsetzung ist es, die Prozesse, die dazu beitragen die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erfüllen, zu optimieren. Ebenso müssen neue Prozesse entwickelt werden, die Kundenwünsche erkennen lassen oder mittels derer neue Dienstleis-

<sup>137</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 23

<sup>138</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 62ff.

tungen angeboten werden können.<sup>139</sup>

Schließlich konkretisiert die *Mitarbeiterperspektive* die Infrastruktur, die von dem Unternehmen geschaffen werden muss, damit Wachstum und Verbesserungen langfristig gesichert werden. Besonders wichtig sind hierbei die Mitarbeiter, die Systeme sowie die organisatorischen Abläufe.<sup>140</sup> Das Unternehmen muss sich Ziele setzen, die gewährleisten, dass es gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen ist.<sup>141</sup> Wichtige Kennzahlen sind die Mitarbeiterzufriedenheit, die Fluktuationsquote, Mitarbeiterproduktivität sowie die Entwicklungszeit neuer Produkte.<sup>142</sup>

Als weitere Messgröße findet der so genannte Indikator „Return on Leadership“ (ROL) Verwendung. Er wurde analog zu der Erfolgsgröße „Return on Investment“ (ROI) in den USA entwickelt.<sup>143</sup> Der ROL reflektiert den Leistungsstand der Unternehmensführung. Er setzt die Rendite-Wertsteigerung eines Unternehmens in Beziehung zu der Vergütung der Manager. Die Leistungen der Führungskräfte werden somit einem Branchenvergleich unterzogen und messbar gemacht.<sup>144</sup>

Kritisiert wird an dieser Messgröße insbesondere, dass der Indikator ROL zu kurz greift, da Personalführung nicht nach einem einfachen Schema abläuft. Es geht nicht nur darum, Befehle zu empfangen, auszuführen und ein Ergebnis vorweisen zu können. Vielmehr müssen die Systeme *gestaltet* werden, und die Führungskraft ist nur ein Teil des Systems. Wichtiger als dieser Indikator erscheint es, dass die Führungskraft weiß, was die Mitarbeiter benötigen. Wichtig ist die Kommunikation. Es sollte nicht nur über Ergebnisse, sondern auch über Wege gesprochen werden, diese zu erreichen. Dies ist jedoch nicht mit einer Kennzahl zu kontrollieren, sondern lediglich zu erspüren. Erfolgsmessung beginnt daher insbesondere bei den Führungskräften selbst. Ihre Persönlichkeit sowie ihre Werte und Motive sind von entscheidender Bedeutung.<sup>145</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 22

<sup>140</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 27

<sup>141</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 23

<sup>142</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 53

<sup>143</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 300

<sup>144</sup> Vgl. Henrich (2001), S. 5

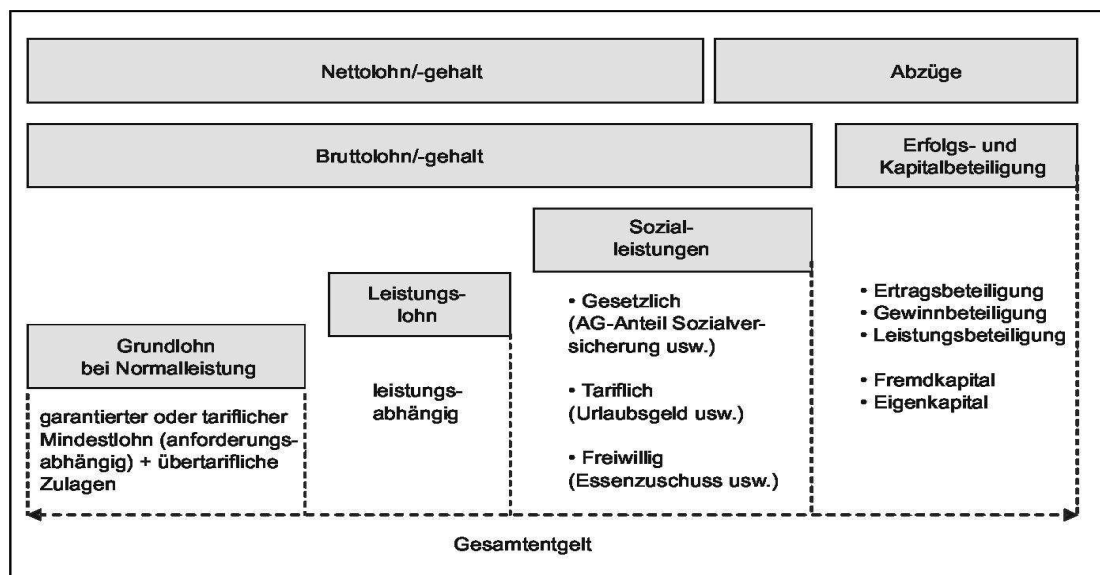
<sup>145</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 300f.

## 4 Anreizsysteme in der Unternehmenspraxis

Die Performance, also das Leistungsvermögen eines Unternehmens, einer Abteilung oder des einzelnen Mitarbeiters ist das Ergebnis komplexer, systematischer Abläufe, dass neben den Menschen auch dessen Umfeld berücksichtigen muss.<sup>146</sup> Um ein funktionierendes Anreizsystem zu implementieren, ist also ein ganzheitlicher Blick auf das Unternehmen zu richten.

### 4.1 Materielle Anreizsysteme

Die wesentliche Zielsetzung im betrieblichen Entgeltmanagement ist es, einen gerechten Lohn zu definieren und hierüber das Leistungsverhalten der Mitarbeiter anzuregen. Wie bereits ausgeführt, wirkt die materielle Entlohnung auf die extrinsische Motivation des Mitarbeiters. Da der Fokus dieser Arbeit insbesondere auf den immateriellen Anreizen liegt, werden nachfolgend lediglich die wichtigsten Entlohnungsformen sowie Formen der betrieblichen Sozialpolitik dargestellt. Folgende Abbildung 8 systematisiert ein materielles Entgeltsystem:



**Abb. 8: Gestaltungsrahmen des Entgeltsystems**

Quelle: Lindner-Lohmann et al. (2008), S. 98

<sup>146</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 22

Wie aus der Abbildung ersichtlich ist, kann eine grobe Einteilung in den Grund- und Leistungslohn, Sozialleistungen sowie einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung vorgenommen werden. Diese Entgeltformen werden nachfolgend ausgeführt. Weiterhin wird kurz auf ein Cafeteria-System eingegangen, das neben materiellen auch immaterielle Komponenten enthalten kann.

#### 4.1.1 Lohnformen

Auf der Grundlage seines vertraglich geregelten Arbeitsverhältnisses wird dem Arbeitnehmer ein Lohn gezahlt. Allerdings kann eine dauerhafte Arbeitsmotivation nicht allein durch Entlohnung bewirkt werden.<sup>147</sup>

Sinnvoll ist es, dem Mitarbeiter eine möglichst leistungsorientierte Entlohnung zu gewähren, um entsprechende Anreize zu setzen. Allerdings können diese Anreize auch dazu führen, dass der Mitarbeiter zwar stark motiviert ist, in seinen Entscheidungen aber nicht berücksichtigt, was im Sinne des Unternehmens ist, sondern nur das Performancemaß positiv beeinflussen möchte.<sup>148</sup>

Übliche Formen der leistungsorientierten Entlohnung sind der Akkord- bzw. Stücklohn sowie der Prämienlohn. Ersterer ist abhängig vom Leistungsgrad des Beschäftigten. Es werden Vorgabezeiten zur Ausübung einer bestimmten Tätigkeit ermittelt. Sofern diese unterschritten werden, wird eine entsprechende Entgelt bezahlt.<sup>149</sup> Beim Prämienlohn hingegen ändern sich die Bedingungen für die ausgeführten Arbeiten häufig. Aus diesem Grund können Vorgabezeiten nur schwer ermittelt werden. Es wird zwischen Quantitäts-, Qualitäts- und Ersparnisprämien differenziert. Die Prämienentlohnung setzt sich meist aus einer leistungsabhängigen Komponente sowie einem leistungsunabhängigen Grundlohn zusammen.<sup>150</sup>

#### 4.1.2 Mitarbeiterbeteiligung

Auch die Mitarbeiterbeteiligung kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens sich mit ihren Zielen verstärkt identifizieren. Hierdurch wird unternehmeri-

---

<sup>147</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 854

<sup>148</sup> Vgl. Baker et al. (1988), S. 597

<sup>149</sup> Vgl. Holtbrügge (2005), S. 152

<sup>150</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (2005), S. 846

ches Denken und Handeln gefordert, was schließlich zu einer Steigerung der Produktivität führt.<sup>151</sup> Wie sich aus Abbildung 8 ergibt, kann grundsätzlich zwischen einer Erfolgs- und Kapitalbeteiligung differenziert werden. *Erfolgsbeteiligung* bedeutet, dass eine erfolgsabhängige Komponente zusätzlich zu dem Lohn gewährt wird. Dies kann beispielsweise im Rahmen eines Profitcenterkonzepts erfolgen. Der ermittelte Anteil für die Gesamtbelegschaft wird in diesem Fall nach einem bestimmten Verfahren auf die einzelnen Mitarbeiter aufgeteilt.<sup>152</sup>

Bei der *Gewinnbeteiligung* handelt es sich um die klassische Form der Erfolgsbeteiligung. Diese hat sich in einem hohen Maße in der betrieblichen Praxis durchgesetzt. Oftmals erhalten die Mitarbeiter einen vorab festgelegten Anteil am Bilanzgewinn.<sup>153</sup>

#### 4.1.3 Betriebliche Sozialpolitik

Ein weiterer wichtiger Bestandteil bei der Entlohnung sind die Sozialleistungen. Sie werden differenziert in gesetzliche, tarifliche und freiwillige Sozialleistungen. Es handelt sich um Zuwendungen, die zusätzlich zum Arbeitsentgelt gezahlt werden. Sie werden aufgrund der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter gewährt und berücksichtigen insbesondere soziale Aspekte, beispielsweise die Versorgung im Krankheitsfall oder die Altersvorsorge. Die Leistungen beziehungsweise Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben hierbei keinerlei Bedeutung.<sup>154</sup> Daher wird auf eine weitere Ausführung verzichtet.

#### 4.1.4 Cafeteria-Systeme

Eine flexible Form der Entgeltgestaltung stellt das so genannte Cafeteria-System dar. Bei diesen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihr Entgelt individuell zusammenzustellen. Neben einer reinen Barauszahlung werden weitere Entgeltoptionen berücksichtigt, wodurch der Mitarbeiter über unterschiedliche Anreize motiviert wird.<sup>155</sup> Diese Systeme tragen somit zu einer individualisierten Motivation der Mitarbeiter bei.<sup>156</sup> Entgeltbestandteile können bei diesem System in vergleichbare materielle oder gegebenen-

<sup>151</sup> Vgl. Maack et al. (2003), S. 17

<sup>152</sup> Vgl. Schneider/Fritz (2007), S. 67f.

<sup>153</sup> Vgl. Harrer (2000), S. 45

<sup>154</sup> Vgl. Stock-Homburg, S. 339

<sup>155</sup> Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2008), S. 127

<sup>156</sup> Vgl. Hüls (2003), S. 14

falls immaterielle Anreize umgewandelt werden. Die Gesamtvergütung ändert sich hierdurch jedoch nicht.<sup>157</sup> Mögliche Bausteine eines Cafeteria-Systems sind beispielsweise:<sup>158</sup>

- *Versicherungsleistungen*: u.a. zusätzliche Unfallversicherungen, Versicherung für Zahnersatz, Lebens- und Unfallversicherungen.
- *Sach- und Dienstleistungen*: u.a. Rechtsberatung, betriebliche Sportangebote, Dienstwagen, Sprach- und Computerkurse.
- *Zeit-Angebote*: u.a. zusätzlicher Urlaub, kürzere Wochen- oder Jahresarbeitszeit, frühere Pensionierung.
- *Geld-Angebote*: u.a. höhere Altersvorsorge, Sparangebote oder Arbeitgeberdarlehen.

Welche Elemente in ein Cafeteria-System aufgenommen werden,<sup>159</sup> ist aufgrund der Präferenzen der Mitarbeiter festzulegen.<sup>160</sup> Oftmals bevorzugen ältere Mitarbeiter insbesondere Leistungen zur Verbesserung ihrer Altersversorgung, während jüngere Mitarbeiter eher einen Dienstwagen oder auch längeren Urlaub präferieren.<sup>161</sup>

## 4.2 Immaterielle Anreizsysteme

Die häufigsten Gründe für fehlende Motivation sind oft nicht materieller Natur, sondern entstehen durch fehlende *immaterielle* Anreize. Insgesamt fehlt es an gelebter und erlebter Wertschätzung. Als häufigste Gründe werden im Einzelnen genannt:<sup>162</sup>

- eine mangelnde Delegation von Verantwortung,
- fehlende Toleranz und fehlendes Vertrauen,
- Nichtanerkennung bei erbrachter Leistung,
- fehlende Respekt, Abwertungen der Fähigkeiten des Mitarbeiters,

<sup>157</sup> Vgl. Lindner-Lohmann et al. (2008), S. 127

<sup>158</sup> Vgl. Port (2009); Knoblauch/Frick (2007), S. 38

<sup>159</sup> Grundsätzlich kann ein Cafeteria-System auch immaterielle Anreizelemente enthalten. Dies sind u.a. Weiterbildungsleistungen, z.B. Bildungsurlaub, Auslandsaufenthalte, Forschungsmöglichkeiten oder Kongressteilnahmen.

<sup>160</sup> Vgl. Oechsler (2006), S. 445f.

<sup>161</sup> Vgl. Zollondz (2001), S: 587

<sup>162</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 22

- ein mangelndes Einfühlungsvermögen,
- mangelnde Beachtung und
- Unfreundlichkeit.

Die Bedeutung, die immaterielle Faktoren für die Motivation der Mitarbeiter haben, geht auch aus der bereits in der Einleitung angeführten Studie von Hewitt Associates (2009) hervor. Diese kommt zu dem Ergebnis, dass gerade einmal 46 % der befragten Arbeitnehmer sich gut über Veränderungsprozesse im Unternehmen informiert fühlen. Lediglich 45 % der Mitarbeiter haben das Gefühl, dass über die Zukunftsaussichten des Unternehmens durch das Management offen und ausreichend kommuniziert wird. 62 % der Befragten bemängeln, dass ihre Vorschläge und Ideen seitens des Managements zu wenig Beachtung finden. Insgesamt 19 % der Befragten empfinden sich als nicht wert geschätzt.<sup>163</sup>

Die Studie kommt weiterhin zu dem Ergebnis, dass insbesondere drei Faktoren angesichts der rezessiven Wirtschaftslage dazu geeignet sind, die Mitarbeitermotivation zu erhalten oder zu steigern. Erstens sind die *Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten* von Führungskräften stärker gefordert, d.h. Handlungspläne sind transparent zu gestalten, klare Zukunftsperspektiven und eine offene Kommunikationskultur sind anzuwenden. Zweitens muss insbesondere das *obere Management motiviert werden*, da der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens insbesondere von ihnen abhängt. Ihre Leistungen müssen wert geschätzt werden. Drittens ist ein *ungestörter Kommunikationsfluss* zu gewährleisten. Botschaften müssen offen kommuniziert werden, so dass die vom Mitarbeiter verstanden und veränderlich werden. Dies verhindert eine Verunsicherung der Mitarbeiter.<sup>164</sup>

Die Bedeutung der betrieblichen Kommunikation für eine zielorientierte Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist erheblich. Sie gilt mittlerweile als ein anerkanntes Führungs- und Motivationsinstrument.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Hewitt Associates (2009)

<sup>164</sup> Vgl. Hewitt Associates (2009)

<sup>165</sup> Vgl. Franken (2007), S. 160

#### 4.2.1 Kommunikationsinstrumente der Mitarbeiterführung

##### 4.2.1.1 Mitarbeitergespräche

Neben seiner Funktion als Bestandteil vieler Bewerberauswahlverfahren ist das Mitarbeitergespräch vor allem auch für die Steuerung von Motivation, Personalführung und Personalentwicklung sowie die Ermittlungen von Kenntnissen, Fähigkeiten und Werthaltungen der Mitarbeiter hilfreich.<sup>166</sup> Es kann grundsätzlich in drei Formen geführt werden. Als *Stressgespräch* soll es dem Mitarbeiter unter Druck setzen, um sein Verhalten in Stresssituationen zu analysieren. Beim *direkten Gespräch* sollen dem Mitarbeiter Vorstellungen der Vorgesetzten in Bezug auf sein erwünschtes Verhalten vermittelt werden. Schließlich zieht das *mitarbeiterzentrierte Gespräch* auf ein Einverständnis zwischen den Verhaltenserwartungen beider Parteien. Insbesondere Letzteres dient der Individualisierung der Mitarbeiterführung.<sup>167</sup>

Ein Mitarbeitergespräch ist in besonderem Maße geeignet, eine Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu schaffen. Allerdings muss es gut vorbereitet sein und durchgeführt werden, da es ansonsten genau das Gegenteil bewirken kann.<sup>168</sup> Erforderlich ist eine präzise Formulierung des Themas. Der Vorgesetzte muss sich darüber im Klaren sein, was er tatsächlich besprechen möchte. Er sollte kurz die Ist-Situation beschreiben und die Rollen beider Gesprächspartner klar darstellen. Er muss sich bewusst sein, was mit dem Gespräch erreicht werden soll und mit welchen Argumenten er den Gesprächspartner überzeugen kann. Auch muss er auf Gegenargumente vorbereitet sein.<sup>169</sup>

Ein Mitarbeitergespräch sollte als partnerschaftlicher Dialog betrachtet werden.<sup>170</sup> Der Vorgesetzte nimmt dabei eine aktive, mitentscheidende Rolle ein und muss die Mitarbeiter zu einer Rückmeldung und Beurteilungen auffordern.

##### 4.2.1.2 Anerkennung und Kritik

Der Anerkennung und Kritik von Leistungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch die Führungsperson kommt eine zentrale Rolle zu. Anerkennung und Kritik wird

---

<sup>166</sup> Vgl. Franken (2007), S. 163

<sup>167</sup> Vgl. Drumm (2005), S. 126

<sup>168</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 264

<sup>169</sup> Vgl. Franken (2007), S. 165

<sup>170</sup> Vgl. Wunderer (2006), S. 338f.



in der Praxis üblicherweise insbesondere im Rahmen von regelmäßigen, unmittelbaren Rückmeldungen durch den Vorgesetzten geäußert. Um den Mitarbeiter erfolgreich zu beeinflussen, ist ein bewusster Umgang mit diesen Instrumenten erforderlich.<sup>171</sup>

*Anerkennung* sollte durch die unmittelbare Führungsperson erfolgen. Sie sollte das beobachtete Verhalten der Mitarbeiter und der damit verbundenen Leistungen sowie das Verhalten der geführten Mitarbeiter gegenüber anderen Personen im Unternehmen beinhalten. Ein Anerkennungsgespräch sollte direkt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter erfolgen, um peinliche Situationen zu vermeiden. Es sollte persönlich oder telefonisch, nicht der E-Mail geführt werden. Die Anerkennung sollte unmittelbar nach dem beobachteten positiven Verhalten erfolgen, damit eine klare Zuordnung zu diesem möglich ist.<sup>172</sup>

Im Unterschied zu der Anerkennung, die auf eine Wiederholung der gewünschten Verhaltensweise durch die Mitarbeiter abzielt, soll im Rahmen eines *Kritikgesprächs* eine Verhaltenskorrektur bewirkt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Kritikäußerungen oftmals zu einer Verteidigungshaltung der kritisierten Personen führen können.<sup>173</sup> Daher sollte ein Kritikgespräch nach einem Drei-Phasen-Modell gestaltet werden.<sup>174</sup>

In der *ersten* Phase sollte eine positive Einführung erfolgen. Dies dient dazu, zunächst die Leistungen und Verdienste des Mitarbeiters hervorzuheben, die durch seinen Fehler Schaden genommen haben. In der *zweiten* Phase folgt eine kritische Aussage, welche argumentierend und sachlich formuliert sein muss. Der Schwerpunkt muss auf die Fehler des Mitarbeiters gesetzt werden, nicht auf seine Persönlichkeit. Schließlich sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter in der *dritten* Phase die Hoffnung geben, seinen Fehler bereinigen zu können, und ihn somit positiv einstimmen.<sup>175</sup> Sofern diese Vorgehensweise angewendet wird, ist davon auszugehen, dass die erwähnte Verteidigungshaltung nicht auftritt, sondern der Mitarbeiter erleichtert und optimistisch sein wird. Wesentliche positive Effekte des Führungsinstruments Kritik und Anerkennung sind:<sup>176</sup>

---

<sup>171</sup> Vgl. Rosenstiel (2003), S. 269

<sup>172</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 445

<sup>173</sup> Vgl. Mondy (2008), S. 265

<sup>174</sup> Vgl. Franken (2007), S. 111

<sup>175</sup> Vgl. Franken (2007), S. 111

<sup>176</sup> Vgl. Kratz (1997), S. 13

- Kritik korrigiert die Leistungen oder das Verhalten der Mitarbeiter.
- Kritik vermeidet somit künftige Fehler und stärkt das Selbstvertrauen der Mitarbeiter.
- Kritik ermöglicht den Mitarbeitern eine sachlich begründete Selbstbeurteilung.
- Kritik trägt zur Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter bei.
- Anerkennung steigert das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter und vermittelt ihnen ein Erfolgserlebnis.
- Anerkennung erhöht die Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsbereich.
- Anerkennung ermutigt die Mitarbeiter zu weiteren anerkennungswerten Leistungen.
- Anerkennung setzt bei den Mitarbeitern neue Kräfte frei, die weitere Leistungssteigerungen bewirken.
- Anerkennung vermindert die Fluktuationsbereitschaft der Mitarbeiter.

#### 4.2.1.3 Feedbacksystem

Unter Feedback versteht man den regelmäßigen Informationsfluss zwischen dem Leistungsträger (Mitarbeiter) und der Führungskraft im Hinblick auf das Leistungsverhalten des Mitarbeiters. Das Feedback sollte sich sowohl auf die Quantität als auch auf die Qualität der Leistung beziehen.<sup>177</sup>

Die *qualitative* Dimension legt fest, inwieweit das Feedback verbal durch eine Person oder in systemischer Form erfolgt, z.B. durch einen Wochenumsatzbericht des Mitarbeiters. Die *quantitative* Dimension hingegen differenziert, wie häufig der Mitarbeiter ein entsprechendes Feedback zu seiner Leistung erhält.<sup>178</sup> In der Praxis sollte ein Feedback einmal im halben Jahr durchgeführt werden. Dabei sind die Aussagen der vorangegangenen Feedbacks aufzugreifen, Fortschritte zu kommentieren und zu untermauern.<sup>179</sup>

Durch das Implementieren eines funktionierenden Feedbacksystems können die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns erfasst und bewertet werden. Zu differenzieren ist zwischen dem internen Feedback (gegenüber den Mitarbeitern) und dem ex-

<sup>177</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 43

<sup>178</sup> Vgl. Bernard (2006), S. 91

<sup>179</sup> Vgl. Lenz et al. (2007), S. 120

ternen Feedback (gegenüber dem Kunden und sonstigen Akteuren). Das externe Feedbacksystem liefert entscheidende Informationen darüber, welchen Nutzen die Kunden und Investoren aus Produkten und Dienstleistungen beziehen, wie attraktiv das Unternehmen für die Kunden und Investoren ist, und welche Fortschritte das Unternehmen erreicht hat.<sup>180</sup>

Insgesamt wirkt sich das Feedback positiv auf das Betriebsklima raus. Es gibt die Möglichkeit, neue Ideen und Möglichkeiten zu entwickeln. Andere Informationen lernt man zu schätzen, da sie nicht gleich im Widerspruch zur eigenen Einschätzung stehen. Weiterhin werden Konflikte offen angesprochen und geklärt. Dadurch, dass Kenntnisse voneinander bezüglich der Lern- und Entwicklungsziele erlangt werden, wird die persönliche Weiterentwicklung optimiert. Darüber hinaus wird ein gegenseitiger und gemeinsamer Lernkontext etabliert, der es ermöglicht gegenseitig Hinweise und Unterstützung zu geben.<sup>181</sup>

Im Kontext dieser Arbeit ist insbesondere das interne Feedbacksystem von Bedeutung. Es dient vor allem dazu, dass die Mitarbeiter eine Rückmeldung über ihre Leistung erhalten. Wichtige Instrumente hierbei sind die u.a. die Mitarbeiterbefragung (vgl. Abschnitt 2.3.2.2), die Leistungsbeurteilung, ein 360-Grad Feedback sowie ein Teamfeedback.<sup>182</sup>

#### 4.2.1.3.1 Leistungsbeurteilung

Unter Leistungsbeurteilung versteht man eine geplante, formalisierte und standardisierte Bewertung der Mitarbeiter im Hinblick auf bestimmte Kriterien die durch den Vorgesetzten erfolgt. Sie kann grundsätzlich individuell oder in Gruppen erfolgen.<sup>183</sup>

Bei der Leistungsbeurteilung im Rahmen eines Feedbacksystems besteht die Gefahr, dass Rollenkonflikte entstehen.<sup>184</sup> Daher müssen an die Ausgestaltung von Leistungsbeurteilungssystemen bestimmte Grundsätze beachtet werden. Um eine effiziente und standardisierte Handhabung zu gewährleisten sollte es möglichst einfach ausgestaltet sein. Weiterhin muss es in vorhandene Performance-Managementsysteme integriert

---

<sup>180</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 45

<sup>181</sup> Vgl. Lenz et al. (2007), S. 119; Pinnow (2006), S. 276f.

<sup>182</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 45

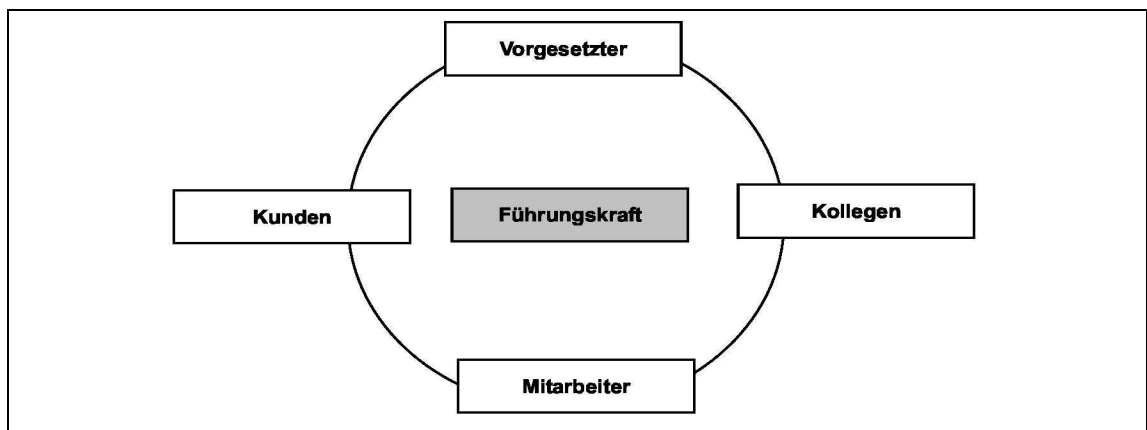
<sup>183</sup> Vgl. Weber (2006), S. 15

<sup>184</sup> Vgl. Klingler (2008), S. 113

werden. So müssen beispielsweise interne Ziele, die aus einer Balanced Scorecard (vgl. Abschnitt 3.5) resultieren, berücksichtigt werden.<sup>185</sup> Ein Leistungsbeurteilungssystem sollte über eine längere Zeit konstant angewendet werden, um die Akzeptanz unter den Mitarbeitern zu fördern. Es handelt sich um ein höchst anspruchsvolles Instrument, das Führungskräfte und Mitarbeiter in der Umsetzung gleichermaßen fordert. Daher sind die Ziele und Auswirkungen von Leistungsbeurteilungssystemen aktiv zu kommunizieren. Schließlich muss das Ergebnis sorgfältig analysiert und ausgewertet, und daraus entsprechende Folgemaßnahmen abgeleitet werden.<sup>186</sup>

#### 4.2.1.3.2 360-Grad Feedback

Das 360-Grad Feedback beurteilt das Verhalten einer Führungskraft aus vier Perspektiven: die der Vorgesetzten, der Kollegen, der Mitarbeiter sowie der Kunden. Dies hat den Vorteil, dass eine oft lückenhafte oder unvollständige Leistungsbeurteilung beziehungsweise Rückmeldung verhindert wird.<sup>187</sup> Von anderen Ansätzen ist das 360-Grad-Feedback deutlich abzugrenzen. So bezieht sich beispielsweise bei der Leistungsbeurteilung die Ergebnisrelevanz auf variable Gehaltsanteile oder Karriereschritte. Zur Messung vereinbarter Ziele ist oftmals ein Mitarbeitergespräch (vgl. Abschnitt 4.2.1.1) sinnvoll.<sup>188</sup> Die nachfolgende Abbildung 9 veranschaulicht den Feedback-Prozess und die relevanten Personengruppen:



**Abb. 9: 360-Grad Feedback**

Quelle: Bartscher/Huber (2007), S. 46

<sup>185</sup> Vgl. Klingler (2008), S. 115

<sup>186</sup> Vgl. Klingler (2008), S. 116

<sup>187</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 46

<sup>188</sup> Vgl. Blum/Zaugg (2008), S. 69

Aus Praxissicht ergeben sich Vorteile, da insbesondere der Führungskraft meist die Rückmeldung über das eigene Führungsverhalten fehlt. Durch das 360-Grad Feedback ist es möglich, diese von allen relevanten Stakeholdern zu erhalten.<sup>189</sup>

Die Durchführung des 360-Grad-Feedbacks erfolgt in vier Schritten.<sup>190</sup> Zunächst ist ein *Konzept zu entwickeln*, d.h. der Prozess ist zu gestalten, Fragen sind zu entwickeln und entsprechende Erfassungs-Tools sind zu entwerfen. Denkbar ist ein Fragebogen oder auch die Online-Erfassung über das Internet. In einem zweiten Schritt ist das *Feedback vorzubereiten*, d.h. es muss eine entsprechende Mailingliste an die Mitarbeiter versendet werden, obligatorische Informationsveranstaltungen müssen abgehalten werden und die Führungskraft muss die Mitarbeiter über das anstehende Feedback informieren. Schließlich beginnt die *Phase der Durchführung* des Feedbacks, d.h. der Fragebogen beziehungsweise die Zugangsdaten -sofern das Internet als Medium genutzt wird- werden versendet. Es ist eine Selbst- bzw. Fremdeinschätzung vorzunehmen. Nach ca. zehn Tagen ist den Mitarbeitern eine Erinnerung zuzusenden. In der letzten Phase findet die *Nachbearbeitung* statt. In dieser sind obligatorische Informationsveranstaltungen für Vorgesetzte abzuhalten, bei denen eine Einführung in den Ergebnisreport stattfindet; es werden Interpretationshilfen gegeben und das weitere Vorgehen besprochen. Die Nachbearbeitung ist die erfolgskritischste Phase des Feedbackprozesses. Die Feedbackteilnehmer sind persönlich von den Ergebnissen betroffen, so dass es schwierig ist, eine sachliche Perspektive wahrzunehmen. Sofern in den Feedback-Workshops kritische Äußerungen zu erwarten sind, ist eine neutrale Moderation hilfreich, um die Diskussion zu versachlichen und den Wirkungsgrad des Gesprächs zu erhöhen. Im Ergebnis sollten konkrete und zeitlich bestimmte Maßnahmen für Vorgesetzte und Mitarbeiter stehen.

Mit dem 360-Grad Feedback kann ein Instrument implementiert werden, welches gezielt für die Personalentwicklung eingesetzt wird. Somit kann es maßgeblich dazu beitragen, die persönliche Weiterentwicklung der Führungskraft zu fördern. Dies hat auch entsprechende Auswirkungen auf die Entwicklung des *gesamten* Unternehmens.<sup>191</sup>

Als wesentlichen Chancen, die sich aus einem 360-Grad-Feedback ergeben, werden genannt:<sup>192</sup>

---

<sup>189</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 46

<sup>190</sup> Vgl. im Folgenden Blum/Zaugg (2008), S. 78ff.

<sup>191</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 47

<sup>192</sup> Vgl. Blum/Zaugg (2008), S. 80f.

- Aus Sicht der unterschiedlichen Stakeholder können entwicklungsbereite Personen zu einem fundierten und facettenreichen Feedback gelangen.
- Zentrale Führungsanforderungen des Unternehmens können im Messinstrument direkt berücksichtigt werden. Verhaltensveränderungen können danach gezielt ausgerichtet werden.
- Es wird ein Perspektivenwechsel der Feedbacknehmer trainiert, was dabei hilft Entscheidungsprozesse breiter zu unterstützen.
- Das 360-Grad-Feedback liefert spezifische Daten über Führungskompetenzen und -verhalten, welche im Rahmen weiterer Evaluationsprozesse als Indikatoren dienen können (z.B. beim Einsatz einer Balanced Scorecard).
- Durch eine regelmäßige Wiederholung der Feedbacks ist eine sachliche Erkennung und Würdigung des Entwicklungsfortschritts und des Lerntransfers gewährleistet.
- Es wird eine Basis für eine direkte, offene und sachliche Diskussion über Führungsthemen gelegt. Diese fördert Unternehmensvision.

Allerdings scheitert dieser eigentlich theoretisch sinnvolle Ansatz oftmals in der Praxis, denn es bedeutet einen beträchtlichen Aufwand, einen derart umfangreichen Beurteilungsprozess umzusetzen. Daher ist für den praktischen Einsatz zu erwägen, eventuell nur zwei oder drei Perspektiven zu berücksichtigen.<sup>193</sup> Insbesondere wenn bestimmte Voraussetzungen des 360-Grad-Feedbacks vernachlässigt werden, ergeben sich auch Risiken aus dessen Anwendung. Diese sind:<sup>194</sup>

- Sofern kein unmittelbarer Zusammenhang mit dem Führungskonzept besteht, ist es nicht möglich, dass sich die beurteilten Personen im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele entwickeln können. Ihr Beitrag zu einer Verbesserung des Unternehmenserfolgs ist somit nicht gewährleistet.
- Das Feedback muss in einem hierfür zweckmäßigen Einführungsprozess eingeleitet werden, beziehungsweise ist an ein passendes Zielpublikum zu richten.

---

<sup>193</sup> Vgl. Berthel/Becker (2003), S. 153f.

<sup>194</sup> Vgl. Blum/Zaugg (2008), S. 81f.

Ansonsten sind erhaltene Informationen nicht aussagekräftig genug, um entsprechende Entwicklungsmaßnahmen zu definieren.

- Es besteht die Gefahr, dass dem gesamten Feedbackprozess zu wenig Aufmerksamkeit beigemessen wird, also der Kommunikation der Ergebnisse und Definitionen von Entwicklungsmaßnahmen. In diesem Fall stellt das Instrument eine reine Datenerfassungsmethode dar.
- Im Feedbackprozess dürfen nicht nur Schwächen weiterverfolgt werden, sondern insbesondere die Stärken müssen berücksichtigt werden.
- Durch das Freisetzen von Emotionen ist ein konstruktiver Umgang mit dem Instrument notwendig.
- Durch den Einsatz moderner Feedbacksysteme kann es zu einem Wettbewerb unter den Mitarbeitern kommen (Benchmarks). Es besteht die Gefahr, dass das 360-Grad-Feedback zu einer Quelle von Vergleichsdaten verkommt.

#### 4.2.1.3.3 *Teamfeedback*

Das Teamfeedback bietet die Möglichkeit, den Mitgliedern eines Teams Rückmeldungen in Bezug auf ihre Arbeit zu geben. Dabei sind drei Verhaltensbereiche zu betrachten. Zunächst die Zusammenarbeit im Team, d.h. Zuverlässigkeit und Kooperation. Zweitens die Kommunikation, also die Interaktion und der Umgang mit Kritik beziehungsweise Konflikten. Drittens die Einstellung zur Teamarbeit, z.B. Eigenverantwortlichkeit und Zielorientierung.<sup>195</sup>

#### 4.2.1.4 *Kommunikationsmatrix*

Ein weiteres Instrument für eine verbesserte Kommunikation im Verantwortungsbereich des Vorgesetzten ist die Kommunikationsmatrix. Durch sie kann der Informationsaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern innerhalb eines Verantwortungsbereichs strukturiert und gesteuert werden.<sup>196</sup>

---

<sup>195</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 47

<sup>196</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 451

Sender/Empfänger der Information	Inhalte der Kommunikation	Zeitpunkt der Kommunikation	Sicherung der Kommunikation
FP ↔ alle MA	<i>Jour Fixe</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Projektübersichten, Stand Vertragsverhandlungen und -abschlüsse)</li> <li>• Aktuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnus: wöchentlich (Di, 10.30-11.30)</li> <li>• max. Dauer: 1 Stunde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundlauf der Agenda vor Besprechung</li> <li>• Protokoll: ein MA</li> <li>• Protokoll: an alle MA</li> <li>• Moderation: letzter Kontrollführer</li> </ul>
Außendienst MA ↔ Innendienst MA	<i>Vertriebsmeeting</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernthemen (Lieferfähigkeit, Beschwerdemanagement, Sonderaktionen)</li> <li>• Aktuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnus: wöchentlich (Fr, 14.30-16.30)</li> <li>• max. Dauer: 2 Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundlauf der Agenda vor Besprechung</li> <li>• Protokoll: ein MA</li> <li>• Protokoll: an alle MA</li> <li>• Moderation: FP</li> </ul>
FP ↔ einzelner MA	<i>Feedbackgespräch</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuungsstatus der Schlüsselkunden</li> <li>• außerordentliche Projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnus: alle 4 Wochen</li> <li>• max. Dauer: 30 Minuten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsleitung: FP</li> <li>• Gesprächsnotizen durch FP und MA</li> <li>• Ggf. Protokoll in Personalakte</li> </ul>
FP ↔ Key Account MA	<i>Statusgespräch</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreuungsstatus der Schlüsselkunden</li> <li>• Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu Beginn und Ende eines Kundenprojektes</li> <li>• max. Dauer: 1,5 Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsleitung: FP</li> <li>• Protokoll: MA</li> </ul>

FP = Führungsperson; MA = Mitarbeiter

**Tab. 2: Kommunikationsmatrix**

Quelle: Stock-Homburg (2008), S. 452



Sie umfasst vier Analysebereiche, welche die Fragen beantworten sollen, wie der Informationsaustausch sichergestellt werden kann und wann er stattfinden soll, welche Informationen überhaupt ausgetauscht werden sollen und wer diese weitergeben beziehungsweise erhalten soll. Entsprechend sind die vier Analysebereiche: Inhalte des Informationsflusses, Sender/Empfänger der Information, Informationszeitpunkt und Informationsstrukturierung/ -sicherung.<sup>197</sup>

Die vorstehende Tabelle 2 zeigt beispielhaft Teile einer Kommunikationsmatrix einer Vertriebsabteilung. Durch den Einsatz einer Kommunikationsmatrix wird es der Führungsperson ermöglicht, Ansatzpunkte für eine Optimierung der Informationsflüsse zu identifizieren sowie den Ist-Zustand der Kommunikation in seinem Verantwortungsbereich zu dokumentieren.<sup>198</sup>

#### 4.2.2 Koordinationsinstrumente der Mitarbeiterführung

##### 4.2.2.1 Zielvereinbarungen

Wie bereits ausgeführt wurde, ist die Wertschätzung bzw. ein wertschätzender Führungsstil eine wesentliche Grundlage für die Motivation und Leistungserbringung der Mitarbeiter. Um eine gewinnbringende Leistung zu erzielen, muss jedoch auch das Leistungspotenzial der Mitarbeiter adäquat erschlossen werden, durch das Setzen von Leistungsanreizen. Dies kann durch das Führungsinstrument „Zielvereinbarungen“<sup>199</sup> geschehen.<sup>200</sup> Dieses ursprünglich in den 1940er Jahren entwickelte Konzept wurde in den 1960er und 1970er Jahren bereits als eine wesentliche Managementkonzeption aufgefasst, die wichtige Aspekte thematisierte. Ältere Theorien gehen vor allem von der Vorstellung eines geschlossenen und hierarchisch geordneten Zielsystems aus.<sup>201</sup> Wie aber bereits mehrfach erwähnt, ist es oftmals sinnvoll, den Mitarbeiter in die betrieblichen Abläufe - also auch die Zieldefinition - mit einzubinden.

Als Vorteile der Zielvereinbarungen werden im Wesentlichen die objektive Messbarkeit erreichter Leistungen, die Transparenz sowie die Eigenverantwortung der Mitarbeiter

---

<sup>197</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 451f.

<sup>198</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 452

<sup>199</sup> Auch als Management by Objectives (MbO) bezeichnet.

<sup>200</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 33

<sup>201</sup> Vgl. Wiedmann (2006), S. 120

genannt.<sup>202</sup>

Eine Zielvereinbarung<sup>203</sup> setzt sich aus mehreren Phasen zusammen. In einem ersten Schritt findet ein Zielvereinbarungsgespräch statt, gefolgt von einem Statusgespräch, der Datenerhebung und dem Zielerreichungsgespräch. In einem letzten Schritt werden Anreize beziehungsweise Sanktionen vereinbart. Diese Anreize können monetärer Art sein (vgl. Abschnitte 4.1.1, 4.1.2, 4.1.4), aber auch immaterieller Art. So können beispielsweise Anreize in Form von Familienurlaub, Sachgegenständen, Beförderung oder Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten gesetzt werden.<sup>204</sup>

Das Konzept der Zielvereinbarungen soll im Wesentlichen die Leistung der Mitarbeiter mithilfe von Zielen steuern. Dafür müssen die Mitarbeiter über klare Zielvorgaben verfügen. Sofern dies gewährleistet ist, sind sie zu selbstständigem Handeln bereit und fähig. Aufgabe einer Führungskraft muss es daher sein, die Ziele mit den Mitarbeitern zu vereinbaren, regelmäßig zu überarbeiten<sup>205</sup> und zu überwachen.

Das wichtigste Instrumentarium bei der Zielvereinbarung ist das Zielvereinbarungsgespräch, welches einen systematischen Dialog über Ziele zwischen den Führungskräften auf allen Ebenen sowie den Mitarbeitern ermöglicht. Es ist ein wichtiger Baustein eines umfassenden Führungskonzepts. Inhaltlich sollte sich das Gespräch auf Sachziele, Verhaltensziele und persönliche Entwicklungsziele beziehen.<sup>206</sup>

Der wesentliche Nutzen von Zielvereinbarungen ist u.a.:<sup>207</sup>

- Durch die Festlegung und Verfolgung von Zielen ist eine Konzentration auf die Kernkompetenzen möglich, wodurch Kosten gesenkt und Ausführungszeit verkürzt werden.
- Mittels einer fundierten Zielplanung ist es erforderlich sich über mögliche Stärken und Schwächen des Unternehmens zu informieren.
- Zielplanung ermöglicht eine Zielkontrolle, d.h. Schwachstellen können erkannt

---

<sup>202</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 33

<sup>203</sup> Neben einer Zielvereinbarung ist auch eine *Zielvorgabe* denkbar. Diese direkte Variante hat sich aus Motivationsgesichtspunkten jedoch nicht durchgesetzt. Die Zielvereinbarungen wird auch als partizipative Variante bezeichnet, d.h. die Ziele werden *mit* dem Mitarbeiter ausgehandelt; vgl. hierzu Macharzina/Wolf (2008), S. 585.

<sup>204</sup> Vgl. Bartscher/Huber (2007), S. 38

<sup>205</sup> Vgl. Wiedmann (2006), S. 122

<sup>206</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 292

<sup>207</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 293

und Lerneffekte ausgelöst werden.

- Realistische und anspruchsvolle Ziele fördern die Motivation und Leistung.
- Durch die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in den Planungsprozess, werden sie zur Eigenverantwortung angehalten und der Gedankenaustausch und die Diskussion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern werden gefördert.
- Durch gemeinsame erarbeitete Ziele wird die Arbeitsmotivation erhöht. Diese wird weiter verstärkt, sofern geplante Ziele erreicht oder sogar übertroffen werden.
- Auf Grundlage der Unternehmensziele kann die Entwicklung der Mitarbeiter thematisch vorangetrieben werden, und die Zusammenarbeit zwischen Führung und Mitarbeitern wird verbessert.

Inwieweit Zielvereinbarungen von den Mitarbeitern akzeptiert werden, ist von zahlreichen Faktoren abhängig. So muss beispielsweise eine sach- und mitarbeitergerechte Führung von Zielvereinbarungsgesprächen stattfinden, die eine Balance zwischen Zielvorgaben und Mitarbeitereinbindung bewahrt. Weiterhin müssen nachvollziehbare Gründe für das Ändern von Zielvereinbarungen vorliegen, der Schwierigkeitsgrad bei der Zielauswahl muss angemessen sein, die Aufgabenbezogenheit der Zielvereinbarungen muss sich mit der Stellenbeschreibung des Mitarbeiters decken und die Ziele müssen spezifisch-konkret, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch aber ehrgeizig und terminiert formuliert werden.<sup>208</sup>

#### 4.2.2.2 *Delegation und Partizipation*

Im dritten Kapitel dieser Arbeit, wurde bereits im Rahmen der zahlreichen Führungsansätze auf den Partizipationsgrad als Ausmaß des Bezugs der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung sowie den Informationsfluss des Unternehmens eingegangen. Dabei wurde festgestellt, dass üblicherweise eine Partizipation in einem gewissen Maße, d.h. im Rahmen eines delegativen Führungsstils, Vorteile mit sich bringt. Im Vergleich zu hierarchischer Macht hat die Bedeutung der Partizipation in den letzten Jahren deutlich

---

<sup>208</sup> Vgl. Karnicnik (2001), S. 114f.; Pinnow (2006), S. 294

zugenommen.<sup>209</sup>

Delegation bedeutet Empowerment, d.h. die Ermächtigung des Mitarbeiters durch Aufgabenübertragung. Beeinflusst wird der Prozess der Delegation maßgeblich durch die Führungswerte des Vorgesetzten. Es ist darauf zu achten, dass dem Mitarbeiter ein ausreichender Freiraum zur Verfügung gestellt wird. Empowerment ist als eine Kombination aus Zielvereinbarung, Eigenständigkeit und Unterstützung anzusehen.<sup>210</sup>

Damit Delegation erfolgreich sein kann, sind zahlreiche Anforderungen zu erfüllen. So muss die Aufgabe rechtzeitig delegiert werden, Verantwortung und Kompetenz müssen gleichzeitig übertragen werden und eindeutige und klare formulierte Aufgaben müssen gestellt werden. Das Zurückdelegieren ist zu unterbinden und die Mitarbeiter müssen ausreichende Möglichkeiten für Rückfragen haben. Zudem sind realistische Terminvorgaben für die Aufgabenerfüllung zu setzen.<sup>211</sup>

#### 4.2.3 Fazit: Betriebliche Kommunikation und Koordination

Es wurde dargelegt, dass der betrieblichen Kommunikation und Koordination eine hohe Bedeutung zukommt. Einer der wichtigsten Faktoren für eine Motivationssteigerung ist die Kommunikation mit dem Mitarbeiter. Hierbei ist auf den partnerschaftlichen Dialog zu achten. Grundsätzlich sollte bei allen Gesprächen eine positive Grundstimmung erreicht werden, auch bei Kritikgesprächen. Um eine reibungslose Kommunikation zu ermöglichen, ist ein Feedback-System zu installieren. Aus theoretischer Sicht ist das 360-Grad-Feedback am effektivsten, da alle Beteiligten hieran partizipieren. Allerdings ist die Praxisgeeignetheit dieses Ansatzes zu hinterfragen. Um die Mitarbeiter motivieren zu können, ist insbesondere die Wertschätzung für sie hervorzuheben. Gleichzeitig sind aber auch konkrete Zielvorgaben zu vereinbaren. Damit sie diese motiviert erfüllen, ist eine gewisse Delegation der Aufgaben notwendig.

### 4.3 Fazit und Fragestellungen für die Mitarbeiterbefragung

Die theoretische Analyse zeigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation in einem hohen Maße von dem Verhalten der Führungskraft abhängt. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Art und Intensität kommunikativer Prozesse und eine angemessene Parti-

<sup>209</sup> Vgl. Blum/Zaugg (2008), S. 67

<sup>210</sup> Vgl. Pinnow (2006), S. 295

<sup>211</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 458

zipation der Mitarbeiter an Entscheidungen in Verbindung mit einer entsprechenden Delegation von Verantwortung und Kompetenzen. Insgesamt scheinen folgende Faktoren die intrinsische Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit besonders zu stärken:

- Ein partizipativer und delegierender Führungsstil, der die Fähigkeiten und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung zur Entfaltung kommen lässt. Der Vorgesetzte holt die Meinungen seiner Mitarbeiter ein und achtet diese.
- Bestmöglicher Einsatz des Mitarbeiters nach seinen Fähigkeiten und Neigungen,
- Ein partnerschaftlicher Dialog, in dem Kritik konstruktiv geäußert wird und klare, beidseitig überprüfbare Vereinbarungen getroffen werden und klares Feedback gegeben wird.
- Die Wertschätzung des Mitarbeiters,
- Charisma und „ansteckende“ Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten,
- Die Unterstützung des Mitarbeiters, auch im Hinblick auf die Bereitstellung oder Genehmigung notwendiger Ressourcen,
- Eine offene Kommunikationskultur, die im Sinne der Kommunikationsmatrix Ziele und Entscheidungen und auch die dahinter stehenden Beweggründe offen kommuniziert, im Sinne der Kommunikationsmatrix kann die Kommunikation je nach Adressatenkreis ausgerichtet werden.

Im nächsten Kapitel sollen diese Zusammenhänge – wie bereits in der Einleitung dargestellt – anhand einer Mitarbeiterbefragung überprüft werden. Ziel dieser Befragung ist es auch, konkrete Vorschläge für die Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter dieses Unternehmens auszuarbeiten.

## **5 Mitarbeiterbefragung**

In diesem Kapitel wird die Vorbereitung und Auswertung der Mitarbeiterbefragung beschrieben. Sie beruht auf den vorstehend dargestellten Fragestellungen.

Im ersten Abschnitt wird das Instrument der Befragung für die vorliegenden Fragestellungen beschrieben und begründet. Im zweiten Abschnitt werden der Fragebogen und der Bezug der einzelnen Fragen zu den Fragestellungen vorgestellt und analysiert. Der

dritte Abschnitt enthält Angaben zu dem Unternehmen, in dem die Befragung durchgeführt wurde. Der vierte Abschnitt beschreibt die Durchführung der Befragung. Der fünfte Abschnitt stellt die Ergebnisse dar. Im sechsten Abschnitt werden die Ergebnisse diskutiert, also auf den theoretischen Teil der Arbeit zurückbezogen. Im siebten Abschnitt werden einige Implikationen der Ergebnisse für das Unternehmen diskutiert.

## 5.1 Methode der Befragung

Die Befragung ist die häufigste Form der Datenerhebung in der empirischen Sozialforschung.<sup>212</sup> Da es im vorliegenden Fall um die Ermittlung von Fakten, Wissen, Meinungen, Einstellungen und Bewertungen gehen wird, ist die hier vorzustellende Erhebung der empirischen Sozialforschung zuzurechnen.

Da im vorliegenden Fall um ein komplexes Gerüst von Größen geht, die die Motivation und Arbeitszufriedenheit potenziell beeinflussen, bietet sich eine Befragung an. Die Alternative wäre etwa ein experimentelles oder quasi-experimentelles Untersuchungsdesign.<sup>213</sup> Dies erscheint aber schon aufgrund der sehr eingegrenzten Grundgesamtheit – der Mitarbeiter eines bestimmten mittelständischen Unternehmens – als wenig praktikabel. Ein experimentelles Design würde sich eher dann anbieten, wenn eine bestimmte Variable manipuliert werden soll, beispielsweise ein bestimmtes Führungsverhalten, dessen Einfluss auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit sodann untersucht werden kann. Im vorliegenden Fall ist es aber nicht das Ziel, eine Variable zu manipulieren, sondern den bestehenden Status Quo in Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation zu erheben.

Eine weitere Methode alternativ zur Befragung ist die Beobachtung. Im vorliegenden Anwendungsfall müsste eine Beobachtung jedoch über einen längeren Zeitraum erfolgen, um genügend Daten zu erheben, so dass mögliche Einflüsse auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit erkennbar werden.

Eine Befragung erscheint also im vorliegenden Fall als sinnvoll. Innerhalb der Methode der Befragung sind wenig strukturierte Befragungssituationen mit offenen Fragen sowie standardisierte Befragungen mittels Fragebögen zu unterscheiden. Standardisierte Befragungen werden insgesamt am häufigsten eingesetzt.<sup>214</sup> Im Vergleich zur wenig struk-

---

<sup>212</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler (2005), S. 321

<sup>213</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler (2005), S. 224f.

<sup>214</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esler (2005), S. 323

turierten Befragungssituation weisen sie Vor- und Nachteile auf. Die Vorteile liegen in einer Ausschaltung störender Einflüsse etwa aufgrund verschiedener Fragenformulierungen. Potenzielle Einflüsse der Person des Interviewers können durch eine schriftliche Befragung weitgehend ausgeschaltet bzw. reduziert werden. Die Nachteile einer schriftlichen standardisierten Befragung liegen darin, dass auf Rückfragen nicht eingegangen werden kann, und dass interessante, weiterführende Informationen, die der Befragte in der persönlichen mündlichen Interview-Situation spontan von sich aus äußert, weitgehend verborgen bleiben. Eine schriftliche Befragung eignet sich daher vor allem dann, wenn ohnehin bereits relativ klare Fragestellungen vorliegen. Geht es dagegen darum, einen Themenbereich überhaupt erst zu erkunden, so bietet sich eher ein schwach strukturiertes Interview an. Im vorliegenden Fall sind die theoretischen Grundlagen zu den Einflüssen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmotivation bereits recht gut bekannt, so dass bereits relativ konkrete Fragestellungen formuliert werden konnten (siehe oben). Deshalb bietet sich im vorliegenden Fall ein standardisierter schriftlicher Fragebogen an.

## 5.2 Konstruktion des Fragebogens

Der Fragebogen befindet sich im Anhang. Um sich auf die einzelnen Items des Fragebogens im Folgenden besser beziehen zu können, sind die Items mit Buchstaben-Zahlen-Kombinationen versehen.<sup>215</sup>

Der Fragebogen enthält fünf Gruppen von Fragen:

- T ...: Fragen zur Tätigkeit
- Z ...: Fragen, die sich im weitesten Sinne auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit beziehen,
- V ...: Fragen, die sich auf Eigenschaften und Verhaltensweisen des Vorgesetzten beziehen
- B ...: Fragen zur Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter aus Sicht des Mitarbeiters,
- D ... sowie demographische Fragen.

---

<sup>215</sup> Diese Buchstaben-Zahlen-Kombinationen dienen lediglich der Herstellung des Bezugs in der folgenden Beschreibung. Im tatsächlich verteilten Fragebogen waren diese Kürzel nicht enthalten.

Am Ende des theoretischen Kapitels waren noch einmal die wesentlichen potenziellen Einflussfaktoren auf Motivation und Arbeitszufriedenheit zusammengefasst worden. Ziel des Fragebogens ist es, diese Konzepte zu operationalisieren. Dazu war es zunächst notwendig, die theoretischen Konzepte noch etwas genauer zu fassen. Dies ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Sie zeigt die Beziehungen zwischen den im theoretischen Teil beschriebenen Konzepten (linke Spalte) und ihren Präzisierungen, soweit notwendig, in der rechten Spalte. Diese Konzepte sind jeweils mit zweistelligen Kürzeln versehen, auf die weiter unten Bezug genommen werden kann.

Theoretische Konzepte	Konzepte für den Fragebogen
Arbeitsmotivation bzw. Arbeitszufriedenheit	Arbeitsmotivation bzw. Arbeitszufriedenheit (AZ)
Partizipativer und delegierender Führungsstil, der die Fähigkeiten und die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Übernahme von Verantwortung zur Entfaltung kommen lässt.	Der Vorgesetzte holt die Meinung seiner Mitarbeiter ein, achtet diese und nimmt sie Ernst, statt sie vom Tisch zu wischen (Kommunikation und Kooperation = KO),
Bestmöglicher Einsatz des Mitarbeiters nach seinen Fähigkeiten und Neigungen	Grad, in dem die Interessen, Neigungen und Fähigkeit des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit zusammenpassen (Passung mit der Tätigkeit, PT, sowie Enrichment in der Tätigkeit, TE)
Ein partnerschaftlicher Dialog, in dem Kritik konstruktiv geäußert wird und klare, beidseitig überprüfbare Vereinbarungen getroffen werden und klares Feedback gegeben wird	Der Vorgesetzte gibt konstruktives, klares, eindeutiges Feedback (FE), er trifft gemeinsam mit dem Mitarbeiter klare Ziele und Vereinbarungen (VE) oder er kontrolliert eher.
Die Wertschätzung des Mitarbeiters	Wertschätzung des Mitarbeiters, Respekt (WT)
Charisma und „ansteckende“ Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten	Charisma und Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten (CH),
Unterstützung des Mitarbeiters, auch im Hinblick auf die Bereitstellung oder Genehmigung notwendiger Ressourcen	Unterstützung des Mitarbeiters (UN)



Theoretische Konzepte	Konzepte für den Fragebogen
offene Kommunikationskultur, die im Sinne der Kommunikationsmatrix Ziele und Entscheidungen und auch die dahinter stehenden Beweggründe offen kommuniziert, im Sinne der Kommunikationsmatrix kann die Kommunikation je nach Adressatenkreis ausgerichtet werden	transparente Kommunikationskultur seitens des Vorgesetzten oder eher zurückhaltende Kommunikation, die auch Dinge im Unklaren lässt (Transparenz, TR). Betriebsklima (BK)

**Tab. 3: Konzepte für die Befragung**

Quelle: eigene Darstellung

Die Tabelle zeigt, dass folgende Präzisierungen vorgenommen wurden:

- Als wichtiges Merkmal eines partizipativen bzw. delegierenden Führungsstils war oben die Beteiligung an Entscheidungsfindungsprozessen herausgestellt worden. Dies wird „übersetzt“ in die Eigenschaft des Vorgesetzten, die Meinungen der Mitarbeiter einzuholen und diese zu achten (KO).
- Der bestmögliche Einsatz des Mitarbeiters nach seinen Fähigkeiten und Neigungen wird konkretisiert durch den Grad der Übereinstimmung mit den empfundenen Anforderungen (PT) und den eigenen Neigungen und Fähigkeiten, sowie mit der Beanspruchung der Tätigkeit (TE).
- Die Forderung nach einem konstruktiven Dialog wird durch klare Feedbacks (FE) und Vereinbarungen (z.B. gemeinsame Zielvereinbarungen) (VE) konkretisiert.
- Eine offene Kommunikationskultur wird durch Transparenz in der unternehmensinternen Kommunikation (TR) sowie durch das Betriebsklima präzisiert.

Diese Präzisierungen stellen noch keine Operationalisierungen dar, diese erfolgen nun im nächsten Schritt durch die Fragebogen-Items. Das Vorgehen war wie folgt: Zunächst wurden den Konzepten (siehe die rechte Spalte in der vorstehenden Tabelle) Fragebogen-Items zugeordnet. Dann wurde eine Item-Analyse<sup>216</sup> durchgeführt, welche zum Ausschluss einiger Items führte. Über die verbleibenden Items wurden Summen-

<sup>216</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 481f.

Scores<sup>217</sup> gebildet. Diese Summen-Scores dienten sodann als Maße für die betreffenden Konzepte und gingen in die nachfolgenden Analysen ein.

Die folgende Tabelle zeigt die anfängliche Zuordnung der Konzepte zu Items. Es wurden einige Zusätzliche Items aufgenommen, die sich in die gegebenen Konzepte schlecht einordnen lassen, aber trotzdem wichtig erscheinen: Externe Faktoren, motivierende Kraft des Vorgesetzten und Häufigkeit von Gesprächen. Sie befinden sich am Ende der Tabelle vor den demographischen Variablen.

Konzept	Zugeordnete Items
AZ (Arbeitszufriedenheit)	Z1, Z5, Z10, Z13, Z20, Z23
KO (Kommunikation / Kooperation)	V10 – V12, V14, V17, V18, B3, B8
PT (Passung der Tätigkeit)	Z2 – Z4, Z6 – Z9, Z12
TE (Tätigkeits-Empowerment)	T1 bis T10
FE (Feedback)	V21, V23, B4, B14, B16
VE (Vereinbarungen)	B5 – B7, B17
WT (Wertschätzung)	V19, V20, V22, V27, B1, B2
CH (Charisma)	V5 – V7, V28
UN (Unterstützung)	V9, B9, B10, B12
TR (Transparenz)	V2 – V4, V13, V25, V26, B11
BK (Betriebsklima)	Z11, Z14, Z16, Z17, Z21, Z22
externe Faktoren	Z15, Z18, V8
Gespräche	V29
Vorgesetzter motiviert	B15
Alter, Geschlecht, Schulbildung	D1 – D3

**Tab. 4: Anfängliche Operationalisierung der Befragungskonzepte**

Quelle: eigene Darstellung

<sup>217</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 189

Im nächsten Schritt wurden nun die Item-Analysen durchgeführt. Diese bestehen aus einer Faktorenanalyse und aus einer Reliabilitätsanalyse.<sup>218</sup>

*AZ (Arbeitszufriedenheit)*: Diese Skala wird gut dargestellt durch die Items Z1, Z5, Z13 und Z23 umgepolt. Die Items Z10 und Z20 wurden also entfernt. Die verbleibenden Items ergeben in der Faktorenanalyse für den ersten Faktor eine Varianzerklärung von 70,17% (Eigenwert 2,81, einfaktorielle Lösung). Die Faktorladungen sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

	Komponente
	1
gern zur Arbeit (Z5)	,928
insgesamt zufrieden (Z1)	,810
macht Spaß (Z13)	,772
wechseln_neu (Z23 umgepolt)	,833

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 5: Faktorladungen für Arbeitszufriedenheit (AZ)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Der Reliabilitätswert Cronbachs Alpha beträgt 0,856. Die Item-Skala-Korrelationen (Trennschärfen) liegen zwischen 0,592 und 0,858. Insgesamt sind dies gute Werte. Die Arbeitszufriedenheit wird also durch Aufsummierung der Werte bei den Items Z1, Z5, Z13 und Z23 (umgepolt) gemessen.

*KO (Kommunikation / Kooperation)*: Diese Skala wird angemessen dargestellt durch die Items V10, V12, B3 sowie die umgepolt Items V11 und V17. Die Items V14, V18 und B8 wurden also entfernt. In der Faktorenanalyse ergibt sich eine Varianzaufklärung durch den ersten Faktor von 67,05% (Eigenwert: 3,352, der nächste Eigenwert ist kleiner als 1). Die folgende Tabelle stellt die Faktorladungen dar.

Der Reliabilitätswert Cronbachs Alpha beträgt 0,875. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,611 und 0,832.

<sup>218</sup> Vgl. Schnell/Hill/Esser (2005), S. 481f.

	Komponente
	1
Offen (V10)	,806
Konstruktiv (V12)	,801
gibt Impulse (B3)	,917
widerspruch_neu (V11 umgepolt)	,730
wischt_Ideen_neu (V17 umgepolt)	,828

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 6: Faktorladungen für Kommunikation / Kooperation (KO)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

*PT (Passung der Tätigkeit)*. Dieses Konzept wird dargestellt durch die Items Z2, Z3, Z9 und die umgepolt Items Z7 und Z12. Die Items Z4, Z6 und Z8 sind also entfernt worden. Die Faktorenanalyse ergibt hierfür zwar zwei Faktoren, aber der zweite Eigenwert liegt nur wenig über 1 (1,218), und die Faktorladungen (siehe die nächste Tabelle) auf dem ersten Faktor liegen bis auf eine Ausnahme bei über 0,7.

	Komponente	
	1	2
vollkommen aus (Z2)	,727	-,576
Interessen Qualifikation (Z3)	,780	-,541
werde Anforderungen gerecht (Z9)	,587	,657
aufabgeben_neu (Z7 umgepolt)	,715	,320
ueberford_neu (Z12 umgepolt)	,923	,245

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 2 Komponenten extrahiert

**Tab. 7: Faktorladungen für Passung der Tätigkeit (PT)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,802. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,432 und 0,850.

*TE (Tätigkeits-Empowerment)*: Nach Umpolung der Items T5 und Weglassen der Items T2, T7 und T10 entsteht eine Skala, bei der die Faktorenanalyse für den ersten Faktor

eine Varianzerklärung von 50,38% ergibt (Eigenwert: 3,527). Die folgende Tabelle zeigt die Faktorladungen.

	Komponente	
	1	2
Vielseitig (T1)	,698	-,559
fordert mich (T3)	,765	-,191
verlangt Mitdenken (T4)	,625	-,444
nicht_monoton_neu (T5 umgepolt)	,875	-,179
geistig herausfordernd (T6)	,704	,611
erfordert Ausbildung (T8)	,712	,147
erfordert Erfahrung (T9)	,544	,803

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 2 Komponenten extrahiert

**Tab. 8: Faktorladungen für Tätigkeits-Empowerment (TE)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,83. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,452 und 0,738.

*FE (Feedback)*. Dieses Konzept wird dargestellt durch die Items V21 umgepolt, V23 umgepolt, B14 und B16. Die Faktorenanalyse ergibt eine Varianzaufklärung durch den ersten Faktor von 52,77%, der Eigenwert ist 2,111, der zweite Eigenwert ist < 1. Die Tabelle zeigt die Faktorladungen.

	Komponente
	1
spricht Lob aus (B14)	,739
Konstruktiv (B16)	,493
lobt_neu (V21 umgepolt)	,839
anerkennt_neu (V243 umgepolt)	,787

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 9: Faktorladungen für Feedback (FE)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,688. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,492 und 0,632.

*VE (Vereinbarungen)*. Die hier relevanten Items sind B6, B7 und B17 umgepolt. B5 wurde also weggelassen. Der erste Faktor erklärt 64,29% der Varianz (Einfaktorenlösung, Eigenwert 1,929).

	Komponente
	1
gibt Anweisungen (B6)	,804
Kontrolliert (B7)	,798
nichtvertr_neu (B17 umgepolt)	,804

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 10: Faktorladungen für Vereinbarungen (VE)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,722. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,525 und 0,545.

*WT (Wertschätzungen)*. Die hier zugeordneten Items sind V19, V22 umgepolt, V27 und B2. V20 und B1 wurden weggelassen. Der erste Faktor erklärt 70,98% der Varianz (Einfaktorenlösung, Eigenwert 2,839). Die Tabelle zeigt wieder die Ladungen auf dem ersten Faktor.

	Komponente
	1
Respekt (V19)	,946
Ermutigt (V27)	,794
hört zu (B2)	,709
nichtfertigmachen_neu (V22 umgepolt)	,900

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 11: Faktorladungen für Wertschätzungen (WT)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,859. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,518 und 0,798.

*CH (Charisma)*. Die Items sind V5, V6, V7 und V28. Es wurde ein Faktor extrahiert, der 74,57% der Varianz erklärt (Eigenwert 2,983). Die Ladungen folgen.

**Komponentenmatrix(a)**

	Komponente
	1
hat Charisma (V5)	,868
Begeisterungsfähig (V6)	,863
brennt für Unternehmen (V7)	,850
Zuversicht (V28)	,872

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 12: Faktorladungen für Charisma (CH)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,859. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,518 und 0,798.

*Unterstützung (UN)*. Die Items sind V9, B9, B12. B10 wurde weggelassen. Der erste Faktor (Einfaktorenlösung) erklärt 67,98% der Varianz (Eigenwert 2,040).

	Komponente
	1
setzt sich ein	,928
unterstützt	,677
hält zu mir	,849

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 1 Komponenten extrahiert

**Tab. 13: Faktorladungen für Unterstützung (UN)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha beträgt 0,756. Die Trennschärfen liegen zwischen 0,419 und 0,775.

*TR (Transparenz)*: Diese Skala wird dargestellt durch die Items V2 bis V4, V13 umgepolt und B11 umgepolt. V25 wurde entfernt. Die genannten Items ergeben in der Faktorenanalyse für den ersten Faktor eine Varianzerklärung von 58,95% (Eigenwert 3,537, der Eigenwert des zweiten Faktors ist nahe an 1). Die Faktorladungen sind nachfolgend dargestellt.

	Komponente	
	1	2
aufbraus_neu (V13 umgepolt)	,711	,438
widerspricht_neu (B11 umgepolt)	,758	,545
imunklaren_neu (V26 umgepolt)	,755	-,521
macht Sinn deutlich (V2)	,698	,339
ist gradlinig (V3)	,890	-,280
sagt was er denkt (V4)	,781	-,408

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.  
a 2 Komponenten extrahiert

#### **Tab. 14: Faktorladungen für Transparenz der Kommunikation (TR)**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Cronbachs Alpha ist 0,859, die Trennschärfen liegen zwischen 0,59 und 0,787.

*Betriebsklima (BK)*. Hierzu waren ursprünglich die Items Z11, Z14, Z16, Z17, Z21, Z22 vorgesehen. Es ließ sich aber keine brauchbare Lösung finden. Es gibt nur eine eindimensionale Lösung, hier beträgt eine Faktorladung nur 0,263 und Cronbachs Alpha 0,544. Deshalb wurde zur Operationalisierung des Konzepts „Betriebsklima“ lediglich das Item Z16 („Das Betriebsklima ist sehr gut“) herangezogen.

Für die externen Faktoren (Z15, Z18, V8), Gespräche (V29) und die motivierende Wirkung des Vorgesetzten (B15) wurden ebenfalls keine Skalen gebildet. Diese Items können in die oben definierten Skalen nicht befriedigend eingefügt werden.

### **5.3 Das Unternehmen: H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH**

Der vorstehend beschriebene Fragebogen wurde zur Befragung der Mitarbeiter des Unternehmens H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH (HST) eingesetzt.

Gegründet wurde das Unternehmen HST im Jahr 1991 von den beiden Geschäftsführern Hans-Jürgen und Wilfried Hüthel. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Chemnitz. Weitere Niederlassungen bestehen in Leipzig sowie Zwickau.<sup>219</sup> Das Unternehmen beschäftigt neben den beiden Geschäftsführern für den kaufmännischen und technischen Bereich z.Zt. insgesamt 25 Mitarbeiter. In der Niederlassung Leipzig sind drei Mitarbei-

<sup>219</sup> Vgl. im Folgenden HST (2009); Homepage des Unternehmens: <http://www.hst-hydraulik.de/start1.htm>; teilweise beruhen die Informationen auf internen Angaben.



ter beschäftigt und in Zwickau fünf Mitarbeiter. Es ist damit ein typisches deutsches mittelständiges Unternehmen.

Der Geschäftszweck des Unternehmens ist die Fertigung und Instandsetzungen von zahlreichen Produkten im Hydraulikbereich: Hydraulikschlauchleitungen, Hydraulikzylinder, Hydraulikaggregate, Hydraulikverschraubungen etc.

Der Krankenstand in der Hauptniederlassung in Chemnitz ist im Verhältnis zu den beiden anderen Außenstellen relativ hoch. Oftmals fehlen Mitarbeiter aufgrund von Kleinigkeiten, z.B. eines leichten Hustens. Da meistens auch immer dieselben Mitarbeiter fehlen, wird von Seiten der Geschäftsleitung vermutet, dass ihnen die entsprechende Motivation für die Arbeit fehlt.

In den beiden Niederlassungen Leipzig und Zwickau sind die Mitarbeiter weitgehend selbstständig in ihren Entscheidungen, d.h. im Kontext dieser Arbeit herrscht dort eine hohe Partizipation und Delegation vor. Dies liegt insbesondere darin begründet, dass die beiden Geschäftsführer meistens am Hauptsitz zugegen sind, und nicht in den anderen beiden Niederlassungen. Daher ist zu vermuten, dass auch der Führungsstil für die Motivation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle spielt.

Daher bot sich eine Mitarbeiterbefragung in diesem Unternehmen an, welche die Arbeitszufriedenheit ermittelt und im Anschluss daran die Ableitung von Maßnahmen erlaubt, welche motivationsfördernd sind.

#### **5.4 Durchführung**

Der Kontakt zu dem Unternehmen kam über die Geschäftsführer zustande. In einer Besprechung wurde den Mitarbeitern das Vorhaben und die Befragung kurz vorgestellt, und sie wurden um ihre Mitarbeit gebeten. Die Befragung wurde im August 2009 durchgeführt. Der Fragebogen wurde jedem Mitarbeiter persönlich ausgehändigt. Zwei dieser Mitarbeiter waren jedoch krank und einer im Urlaub, so dass sich die Zahl der insgesamt zu befragenden Personen 22 betrug. Bei 17 dieser 22 Mitarbeiter (77,3%) gelang es, sie den Fragebogen zeitnah ausfüllen zu lassen. Von den übrigen fünf Mitarbeitern kamen keine bzw. nur sehr unvollständige Antworten, weil - wie bereits in der Besprechung durchklang - etwas Misstrauen gegenüber der Umfrage bestand und vereinzelt die Meinung geäußert wurde, die Geschäftsführung könnte die Antworten zum Nachteil der Beschäftigten ausnutzen. Dieses Misstrauen konnte offensichtlich auch da-

durch nicht ganz ausgeräumt werden, dass den befragten Personen selbstverständlich Anonymität zugesichert wurde.

Während der Besprechung wurde der Fragebogen kurz vorgestellt, Verständnisfragen traten dabei nicht auf.

Insgesamt ist die Rücklaufquote von 77,3% sehr zufriedenstellend. Zu dieser hohen Rücklaufquote haben offensichtlich die Besprechung und der damit verbundene persönliche Kontakt zu den Mitarbeitern beigetragen.

## **5.5 Ergebnisse**

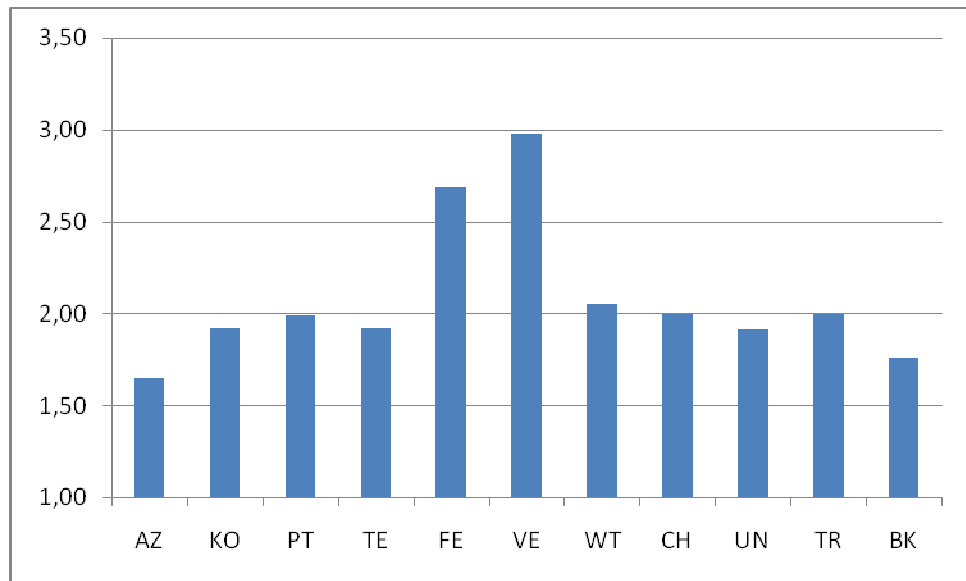
### **5.5.1 Deskriptive Ergebnisse**

Das mittlere Alter der befragten Personen beträgt 42,7 Jahre. Lediglich eine Person ist jünger als 30 Jahre. Allerdings haben nur 11 Personen (64,7%) die Frage nach dem Alter überhaupt beantwortet.

Zehn der Befragten sind männlich, zwei Personen sind weiblich, fünf Personen haben die Frage nach dem Geschlecht nicht beantwortet.

Zehn der befragten Personen verfügen über den Realschulabschluss, eine weitere Person über Abitur, und zwei Personen haben einen Hochschulabschluss. Die restlichen vier Personen haben die Frage nach ihrer Schulbildung nicht beantwortet.

Die folgende Abbildung zeigt nun zunächst die Mittelwerte zu den oben definierten Konzepten.



**Abb. 10: Mittelwerte zu den Konzepten**

Quelle: Eigene Darstellung

Die Tabelle zeigt diese Werte ebenfalls zusammen mit der Langform der Kürzel.<sup>220</sup>

Kürzel	Bedeutung	Mittelwert	Standardabw.
AZ	Arbeitszufriedenheit	1,65	0,49
KO	Kommunikation Kooperation	1,92	0,57
PT	Passung der Tätigkeit	1,99	0,59
TE	Empowerment der Tätigkeit	1,92	0,62
FE	Feedback durch Vorgesetzten	2,69	0,61
VE	Vereinbarungen	2,98	0,52

<sup>220</sup> Streng genommen haben diese Daten Ordinalskalen-Niveau, da sie Einschätzungen darstellen. Die oben dargestellten Analysen zur Ermittlung der Skalen sind aber streng genommen dann auch nicht zulässig. Aber sie sind dennoch gerechtfertigt, um begründete Skalen entwickeln zu können. Daher werden auch hier die Mittelwerte dargestellt. Im Abschnitt zur Ermittlung von Beziehungen zwischen Arbeitszufriedenheit und den anderen Konzepten wird allerdings auf nichtparametrische Verfahren zurückgegriffen, weil die Stichprobe relativ klein ist und weil vor allem die Zustimmungsraten z.T. sehr hoch sind, wodurch sich eine linksschiefe Verteilung ergibt. Es wurde zwar nicht geprüft, aber diese Verteilungen dürften deutlich von einer Normalverteilung abweichen, welche für eine parametrische Korrelation (Produkt-Moment-Korrelation) vorausgesetzt wird.

Kürzel	Bedeutung	Mittelwert	Standardabw.
WT	Wertschätzung	2,05	0,58
CH	Charisma	2,00	0,67
UN	Unterstützung	1,91	0,51
TR	Transparenz	2,00	0,65
BK	Betriebsklima	1,76	0,56

**Tab. 15: Mittelwerte und Standardabweichungen zu den Konzepten**

Quelle: Eigene Darstellung

Führt man sich nochmals die Bedeutungen der Abstufungen vor Auge,<sup>221</sup> so wird folgendes deutlich:

- Die durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit (AZ) ist hoch. Ein Wert von 1,65 bedeutet sprachlich zurückübersetzt eine Zustimmung zwischen „Ja, sehr“ und „Ja“ zu den Fragen, ob man mit der Arbeit zufrieden sei, ob man diese Arbeit gern mache und ob sie Spaß mache, und ob man bei diesem Arbeitsplatz bleiben wolle.
- Die Passung der Tätigkeit (PT), also der Grad der Übereinstimmung zwischen eigenen Vorlieben und Fähigkeiten einerseits und den Anforderungen des Arbeitsplatzes andererseits, ist so einzuschätzen, dass die Mitarbeiter tendenziell diese Passung als angemessen empfinden. Jedenfalls wünschen sie sich im Mittel nicht noch mehr Vielseitigkeit, Verantwortung und weitere Aufgaben, also ein weiteres „Empowerment“ ihrer Tätigkeit. Dies ist auch am Ergebnis der Größe „TE“ abzulesen, diese bedeutet inhaltlich, dass die eigene Tätigkeit als vielseitig, anspruchsvoll und geistig fordernd eingestuft wird. Im Großen und Ganzen empfinden die befragten Personen die Verantwortung und die Vielseitigkeit ihres Arbeitsplatzes eher an der oberen als an der unteren Grenze. Dies wird auch deutlich, wenn man einige einzelne Items betrachtet: „Ich würde gern mehr Aufgaben übernehmen“:  $M = 3,29$ ,  $SD = 1,26$ ; „Ich hätte manchmal gern

<sup>221</sup> 1 = ja, sehr, 2 = ja, 3 = Weiß nicht, neutral, 3 = eher nicht, 5 = nein, gar nicht.

mehr Verantwortung“:  $M = 3,06$ ,  $SD = 1,09$ ; „Ich würde mir wünschen, dass meine Tätigkeit vielseitiger ist“:  $M = 3,76$ ,  $SD = 0,97$ . Auffällig sind bei diesen Items allerdings die hohen Standardabweichungen, darauf wird in der Diskussion noch zurückgekommen.

- Auffällig ist, dass bei Feedback (FE) und Vereinbarungen (VE) die Mittelwerte mit 2,69 und 2,98 deutlich zur Mitte hin orientiert sind. Inhaltlich bedeutet dies, dass die Rückmeldung (Lob und Kritik) seitens der Vorgesetzten nur als mäßig eingestuft wird: Demnach loben die Vorgesetzten eher etwas zu selten, erkennen gute Leistungen zu selten an bzw. machen dies nicht genügend deutlich, und auch könnten sie (immer nach Einschätzung der Mitarbeiter) mit den Mitarbeitern klarerer Ziele vereinbaren.
- Wertschätzung der Mitarbeiter und Unterstützung seitens der Vorgesetzten werden von den Mitarbeitern als positiv eingeschätzt. Die Mitarbeiter fühlen sich insgesamt wertgeschätzt ( $WT = 2,05$ ), und sie erfahren Unterstützung ( $UN = 1,91$ ). Diese Werte entsprechen nicht starker, aber normaler Zustimmung zu den entsprechenden Fragen, ob die Mitarbeiter ausreichend Wertschätzung und Unterstützung erfahren.
- Auch das Betriebsklima (BK) wird positiv eingeschätzt, ebenso das Charisma (CH) bzw. das Engagement der Vorgesetzten für ihr Unternehmen und ihre Arbeit.
- Die Transparenz, also die allgemeine Information der Belegschaft über Entscheidungen und ihre Hintergründe, wird mit einem Wert von  $TR = 2,00$  ebenfalls als positiv eingeschätzt, aber auch hier scheint noch etwas Entwicklungspotenzial zu bestehen.

### 5.5.2 Test der Fragestellungen

Da leider die Datenbasis mit  $n = 17$  recht gering ist, wurden einfache Korrelative Beziehungen (Spearman's Rho) für die Variable AZ mit den anderen Variablen berechnet. Zusätzlich wurden die Interkorrelationen dieser Variablen berechnet. Die folgende Tabelle zeigt die entsprechende Korrelationsmatrix.

	KO	PT	TE	FE	VE	WT	CH	UN	TR	BK	Gesp	mot.
AZ	-0,19	0,66**	0,04	0,21	0,31	0,25	0,29	0,10	0,13	0,16	-0,39	-0,05
KO		-0,11	0,21	0,51	-0,05	0,62	0,52	0,28	0,80**	-0,12	-0,25	-0,06
PT			0,46	0,17	0,30	0,17	-0,01	0	0,10	-0,11	-0,57*	-0,02
TE				0,06	0,06	0,13	0,23	0,22	0,14	-0,59*	-0,70**	0,46
FE					0,09	0,82**	0,56*	0,50	0,69**	-0,33	-0,24	0,17
VE						0,07	-0,14	0,13	-0,07	-0,12	-0,25	-0,20
WT							0,70**	0,48	0,89**	-0,10	-0,47	0,15
CH								0,47	0,77**	0,20	-0,51	0,34
UN									0,51	-0,33	-0,22	0,36
TR										0,03	-0,41	0,20
BK											0,04	-0,34
Gesp												-0,04

**Tab. 16: Korrelationen zwischen den Konzepten**

Quelle: Eigene Darstellung

Die wichtigste Zeile ist die Zeile AZ (Arbeitszufriedenheit). Wie erkennbar gibt es nur eine hoch signifikante Korrelation, das ist die Korrelation mit der Passung der Tätigkeit, also der Übereinstimmung zwischen Interessen, Neigungen und Fähigkeiten einerseits und den Anforderungen andererseits. Die Korrelation ist positiv, also je besser diese Übereinstimmung empfunden wird, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend und stimmt mit den theoretischen Ausführungen des zweiten Kapitels überein.

Darüber hinaus gibt es keine signifikanten Zusammenhänge. Dies kann allerdings mit der relativ kleinen Stichprobe zusammenhängen, denn die etwas substanzielleren (nicht signifikanten) Korrelationen gehen in die erwarteten Richtungen. So besteht eine (nicht signifikante) positive Korrelation (0,31) zwischen der Klarheit der Vereinbarungen (VE) und der Arbeitszufriedenheit, und es besteht eine nicht signifikante negative Kor-

relation mit der Zahl der persönlichen Gespräche. Je seltener persönliche Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem geführt werden, desto niedriger ist die Zufriedenheit. Die Zahl der Gespräche hat einen Mittelwert von 2,53, inhaltlich bedeutet dies, dass ein persönliches Gespräch zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem etwa weniger als zweimal jährlich stattfindet. Allerdings ist die Standardabweichung sehr hoch (1,81): Sieben der Befragten geben an, dass solche Gespräche niemals stattfinden, und drei Personen geben an, dass sie ein solches Gespräch mindestens einmal im Monat führen. Dies mag mit den unterschiedlichen Tätigkeiten zusammenhängen, ist aber dennoch auffällig.

## 5.6 Diskussion

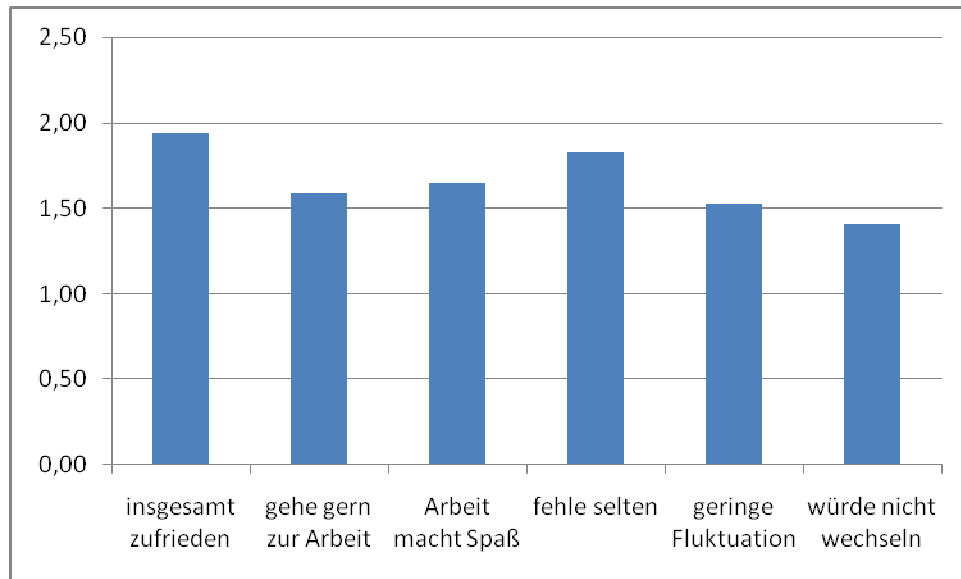
### 5.6.1 Diskussion der Ergebnisse

Ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Mitarbeiterzufriedenheit hoch ist. Ein motivationales Defizit ist zumindest aus den Daten dieser Befragung nicht zu erkennen. In dem Zusammenhang ist es auch sinnvoll, sich die Mittelwerte zu den einzelnen Items anzusehen, die dem Konzept der Mitarbeiterzufriedenheit in dem Fragebogen zugrunde liegen. Diese zeigt die nachfolgende Abbildung, welche zusätzlich die Mittelwerte für die Items „Ich fehle nur sehr selten“ und „In meinem Betrieb herrscht eine geringe Fluktuation“<sup>222</sup> enthält.

Wie die Abbildung zeigt, liegen alle Werte zwischen 1,5 und unter 2. „1“ steht für „stimmt vollkommen“, „2“ steht für „stimmt“. Die Fragen, ob die jeweilige Person gern zur Arbeit geht, ob die Arbeit Spaß macht und der Betreffende mit dem Arbeitsplatz insgesamt zufrieden ist, werden also klar zustimmend beantwortet. Auch die Wechselbereitschaft ist gering.

---

<sup>222</sup> Dies ist das Item Z11, es heißt: „In meinem Betrieb gibt es viel Fluktuation, d.h. Mitarbeiter kündigen und es kommen neue“. Für die Darstellung in der Abbildung wurde das Item umgepolt, also die Werte „6-Messwert“ berechnet.



**Abb. 11: Mittelwerte zu Items zu Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und Fluktuation**

Quelle: Eigene Darstellung

Auch die eigenen Fehlzeiten sowie die Fluktuation im Betrieb insgesamt werden als gering eingeschätzt. Dem Item „Ich fehle nur selten“ wird zugestimmt, und die Fluktuation wird als gering eingeschätzt.

Die Ergebnisse legen des Weiteren nahe, dass ein wesentlicher beeinflussender Faktor für die Zufriedenheit die Passung zwischen eigenen Neigungen und Fähigkeiten mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes ist. Die entsprechende Korrelation zwischen Passung der Tätigkeit (PT) und Arbeitszufriedenheit (AZ) beträgt 0,66, wie aus der Korrelationsmatrix oben ersichtlich. Die Anforderungen werden dabei als anspruchsvoll beschrieben (Mittelwert für TE = 1,92, wie oben dargestellt). Im Mittel wird die Tätigkeit als vielseitig, geistig herausfordernd sowie Mitdenken und Flexibilität fordernd beschrieben. Auf jeden Fall fühlen sich die befragten Personen nicht unterfordert, aber auch nicht wesentlich überfordert. Alle Befragten verfügen mindestens über einen Real-schulabschluss. Aber auch die drei Personen mit Abitur bzw. Hochschulstudium beschreiben ihre Tätigkeit als sehr vielseitig, sie verlange Mitdenken und Flexibilität (Mittelwert für diese drei Personen: 1,0) und sei geistig herausfordernd (Mittelwert für diese drei Personen: 1,33).

Allerdings besteht bezüglich des Empowerments der Tätigkeit eine hohe Standardab-



weichung, wie früher bereits erwähnt. Vergleicht man aber die Zufriedenheitsmittelwerte der Personen, die gern mehr Verantwortung übernehmen würden, mit denen, die dies nicht gern tun würden,<sup>223</sup> so betragen die betreffenden AZ-Mittelwerte 1,35 bzw. 1,53. Da hierbei sehr kleine Teilgruppen (5 bzw. 7 Personen) entstehen, ist ein statistischer Vergleich nicht sinnvoll, aber der Unterschied scheint nicht bedeutsam. Offenbar sind sowohl Personen, die sich stark gefordert fühlen, als auch Personen, die gern noch mehr Verantwortung übernehmen würden, gleichermaßen zufrieden, aber möglicherweise aus unterschiedlichen Gründen.

Aus der oben erwähnten Korrelation zwischen Passung der Tätigkeit und Arbeitszufriedenheit lässt sich zwar noch keine kausale Beeinflussung ableiten. Aber die Vermutung liegt nahe und wurde oben auch theoretisch begründet, dass eine Tätigkeit, die den eigenen Neigungen und Fähigkeiten entspricht, zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Demgegenüber ist auffällig, dass zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der internen Kommunikation keine Zusammenhänge nachgewiesen werden können. Die interne Kommunikation gliedert sich in zwei Teilaspekte: Zum einen die persönliche Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (Variable KO), zum anderen die allgemeine Unternehmenskommunikation, also die Herstellung von Transparenz bei Unternehmensentscheidungen und ihren Beweggründen (TR). Nun können die ausbleibenden Zusammenhänge wie bereits angesprochen eine Konsequenz der kleinen Stichprobe sein. Es ist auch möglich, dass andere Variablen einen solchen Einfluss verdecken. Deshalb wurden Partialkorrelationen berechnet, die den Einfluss der Wertschätzung (WT) und der Passung der Tätigkeit (PT) herausrechnen. Inhaltlich bedeutet dies, dass die Korrelation zwischen den Kommunikationsvariablen TR und KO einerseits und der Arbeitszufriedenheit AZ andererseits ermittelt wird, wenn die Einflüsse von WT und PT unberücksichtigt bleiben. Es ist anzunehmen, dass die Wertschätzung auf den Einfluss insbesondere der persönlichen Kommunikation (KO) auf die Arbeitszufriedenheit einwirkt, denn eine persönliche Kommunikation fördert nur dann die Arbeitszufriedenheit, wenn der Mitarbeiter in ihr auch Wertschätzung erfährt. Ebenso ist anzunehmen, dass die Passung der Tätigkeit (PT) die Rolle der persönlichen Kommunikation beeinflusst, denn ein Mitarbeiter, der sich falsch eingesetzt fühlt, wird vermutlich durch Gespräche

---

<sup>223</sup> Extremgruppenvergleich: Es wurden die Personen, die bei der Frage nach der Übernahme von mehr Verantwortung (Item Z4) 1 oder 2 angekreuzt hatten, mit denen verglichen, die hier 4 oder 5 angekreuzt hatten.

nicht zufriedener werden.

Die folgende Tabelle zeigt nun die genannten Partialkorrelationen. Sie enthält auch die Partialkorrelationen von AZ mit der Klarheit von Vereinbarungen (VE) und der Klarheit, Häufigkeit und Konstruktivität von Feedback (FE), welche ja ebenfalls Aspekte der persönlichen Kommunikation zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter darstellen.

Kontrollvariablen			VE	KO	TR	AZ
WT & PT	FE	Korrelation	,430	-,063	-,281	-,055
		Signifikanz (zweiseitig)	,142	,839	,352	,858
		Freiheitsgrade	11	11	11	11
	VE	Korrelation		-,090	-,353	,135
		Signifikanz (zweiseitig)		,769	,237	,660
		Freiheitsgrade		11	11	11
	KO	Korrelation			,539	-,683
		Signifikanz (zweiseitig)			,057	,010
		Freiheitsgrade			11	11
	TR	Korrelation				-,296
		Signifikanz (zweiseitig)				,327
		Freiheitsgrade				11

**Tab. 17: Partialkorrelationen zwischen Kommunikationsvariablen und der Arbeitszufriedenheit**

Quelle: SPSS-Ausgabe

Die Tabelle zeigt, dass die Partialkorrelation zwischen KO und AZ mit -0,683 hoch signifikant wird. Die Korrelation ist jedoch überraschenderweise negativ, das heißt je offener und konstruktiver die persönliche Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem ist, desto *geringer* ist die Arbeitszufriedenheit. Dieses Ergebnis ist nicht sehr plausibel. Eine Möglichkeit könnte jedoch darin bestehen, dass Gespräche bevorzugt dann stattfinden, wenn es Grund für „Ärger“ gibt, also wenn die Gespräche einen für den Mitarbeiter eher emotional belastenden Inhalt haben. Unter dieser Voraussetzung wäre dieses Ergebnis denkbar. Es wäre auch möglich, dass Gespräche mit dem Vorgesetzten für viele Mitarbeiter eine insgesamt belastende Situation darstellen, und dass sie daher am zufriedensten sind, wenn gar keine Gespräche stattfinden. Dies ist aber auch nicht sehr plausibel, denn die Korrelation zwischen der Häufigkeit von Gesprächen und der Mitarbeiterzufriedenheit beträgt -0,39. Sie ist negativ, was hier bedeutet: Je häufiger

Gespräche stattfinden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit.

Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten tragen also schon zur Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Ein anderer Grund für den genannten negativen Zusammenhang zwischen Offenheit und Konstruktivität der Kommunikation und Arbeitszufriedenheit könnte sein, dass zu viel Offenheit und Konstruktivität eher eine noch stärkere Herausforderung für die Mitarbeiter bedeutet, bis hin zur Überforderung. Die Partialkorrelation zwischen KO und AZ ist jedoch ebenfalls negativ (-0,368, allerdings n.s.), wenn das Item "Meine Arbeit überfordert mich" (Z12) konstant gehalten wird. Diese Erklärung kann also auch nicht aufrechterhalten werden. Auch die Herauspriorisierung des Empowerments der Tätigkeit (Variable TE) liefert kein anderes Ergebnis, die Partialkorrelation ist dann -0,275.

Es bleibt also festzuhalten, dass es für die gefundene negative Korrelation keine wirkliche Erklärung gibt. Gespräche mit dem Vorgesetzten werden insgesamt durchaus begrüßt, dies kann also nicht der Grund sein.

Wie die obenstehende Tabelle ebenfalls zeigt, ist auch die Partialkorrelation zwischen TR (Transparenz bezüglich der Unternehmensentscheidungen insgesamt) und Arbeitszufriedenheit AZ negativ, allerdings ist diese nicht signifikant. Die Partialkorrelationen zwischen FE (Klarheit / Häufigkeit von Feedback) und VE (Klarheit von Vereinbarungen) mit der Arbeitszufriedenheit schließlich sind nahe 0.

Aufgrund dieser eher unklaren Ergebnisse wurden anschließend die Beziehungen der Fragebogen-Items zur Arbeitszufriedenheit explorativ untersucht. Es sollen aus dieser explorativen Analyse einige signifikante Korrelationen genannt werden. Sie betreffen die Korrelation der Arbeitszufriedenheit (AZ) mit folgenden Variablen:

- Anforderung nach Mitdenken und Flexibilität (Item T4):  $r = 0,735$ ,  $p < 0,001$ .
- Tätigkeit füllt mich vollkommen aus (Item Z2):  $r = 0,562$ ,  $p < 0,05$ .
- Werde den Anforderungen meines Arbeitsplatzes vollkommen gerecht (Z9):  $r = 0,516$ ,  $p < 0,05$ .
- Würde gern Aufgaben abgeben (Z6):  $r = -0,545$ ,  $p < 0,05$ .
- Meine Arbeit überfordert mich (Z12):  $r = -0,591$ ,  $p < 0,05$ .

Diese Items sind den Konzepten „Tätigkeits-Empowerment“ (TE, gilt für Item T4) so-

wie „Passung der Tätigkeit“ (PT, gilt für die anderen Items) zugeordnet. Da AZ und PT hoch korrelieren, sind diese Ergebnisse zu erwarten. Weiter Korrelationen mit AZ sind:

- Mit der Regelung meiner Arbeitszeit bin ich sehr zufrieden (Z15):  $r = 0,625$ ,  $p < 0,01$ .
- Ich komme mit meinem Chef gut zurecht (Z21):  $r = 0,524$ ,  $p < 0,05$ .
- Der Vorgesetzte hat die richtigen Ziele im Auge, die das Unternehmen voranbringen (V1):  $r = 0,609$ ,  $p < 0,05$ .

Die Zufriedenheit mit der Regelung der Arbeitszeit drückt einen extrinsischen Faktor aus. Extrinsische Faktoren standen bisher nicht im Zentrum der Betrachtung, sind aber gegebenenfalls doch bedeutsam.

Das Item Z21 (komme mit meinem Chef gut zurecht) ist insbesondere auch im Zusammenhang mit dem Item Z22 (komme mit den Kollegen gut zurecht) zu sehen: Dieses korreliert mit der Arbeitszufriedenheit nicht ( $r = 0,086$ , n.s.). Offenbar spielt das Verhältnis zu den Kollegen für die Arbeitszufriedenheit eine geringere Rolle als das Verhältnis zum Vorgesetzten. Die Mittelwerte betragen 1,53 für „komme mit meinen Kollegen gut zurecht“ und 1,71 für „komme mit meinem Chef gut zurecht“. Dies sind beides hohe Zustimmungsraten zu diesen Items.

Interessant ist auch die hohe Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit dem Item „Der Vorgesetzte hat die richtigen Ziele im Auge, die das Unternehmen voranbringen“. Möglicherweise drückt diese Variable zum einen Sicherheit des Arbeitsplatzes, zum anderen aber auch eine hohe Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns aus. Das eigene Handeln als wichtig und sinnvoll zu erleben, könnte ebenfalls zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Diese Interpretation wird auch dadurch unterstützt, dass das Item Z19 „Meine Arbeit ist für das Unternehmen sehr wichtig“ ebenfalls mit der Arbeitszufriedenheit positiv korreliert, allerdings nicht signifikant, sondern nur tendenziell ( $r = 0,428$ ,  $p < 0,1$ ).

Betrachtet man schließlich einige der weiteren (nicht signifikanten) Korrelationen, so fällt auch hier auf, dass einige der kommunikationsbezogenen Variablen mit der Arbeitszufriedenheit überraschender Weise negativ korrelieren:

- Der Vorgesetzte macht den Sinn und Zweck seiner Entscheidungen deutlich (V2):  $r = -0,283$ .

- Der Vorgesetzte ist konstruktiv und sachorientiert, hört auf Argumente (V12):  $r = -0,300$ .
- Der Vorgesetzte gibt im Gespräch Impulse, macht Vorschläge (B3):  $r = -0,211$ .
- Gibt mir klare Rückmeldung über meine Leistung (B4):  $r = -0,248$ .
- Lässt mich an Entscheidungen teilhaben, holt meine Meinung zu wichtigen Fragen ein (B8):  $r = -0,277$ .
- Unterstützt mich, wenn es Widerstände / Probleme gibt (B9):  $r = -0,445$ .
- Ist da, wenn man ihn braucht (B13):  $r = -0,333$ .

Items, die auf eine offene, konstruktive, klare Kommunikation hindeuten, korrelieren mit der Arbeitszufriedenheit also eher negativ. Zwar sind die Korrelationen nicht signifikant, aber sie alle deuten in dieselbe Richtung. Demgegenüber und hiermit übereinstimmend finden sich positive Korrelationen mit Items, die eher auf einen autoritären bzw. diktierenden Führungsstil hinweisen:

- Der Vorgesetzte erträgt keinen Widerspruch (V11):  $r = 0,435$
- Der Vorgesetzte kontrolliert meine Leistung (B7):  $r = 0,355$ .

Einerseits wird also die eigene Tätigkeit als herausfordernd und anspruchsvoll beschrieben. Andererseits wird ein deutlich partizipativer Führungsstil, der auf Offenheit, Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter gerichtet ist, gar nicht in ausgeprägter Weise gewünscht. Möglicherweise kann dies dahingehend interpretiert werden, dass sich die Mitarbeiter bereits sehr ausgelastet fühlen und eine weitere Partizipation gar nicht wünschen. Denn diese bedeutet ja auch eine zusätzliche Anstrengung und Auseinandersetzung. Möglicherweise sind die Mitarbeiter also bereits soweit gefordert, dass sie eine noch weitergehende Partizipation gar nicht wünschen. Dies ist aber nur eine mögliche Interpretation, es ist lediglich eine Möglichkeit, die etwas überraschenden Ergebnisse zu erklären.

Im Theorieteil war das Modell von Blake/Mouton vorgestellt worden, nach dem eine hohe sach-rationale Orientierung mit offener Kommunikation zusammen mit einer hohen sozio-emotionalen Orientierung am erfolgsförderlichsten ist.<sup>224</sup> In Bezug auf die sach-rationale Orientierung, die mit offener und konstruktiver Kommunikation verbun-

<sup>224</sup> Vgl. Stock-Homburg (2008), S. 414

den ist, lässt sich dies nicht durch die Befragung nicht bestätigen. In Bezug auf die sozio-emotionale Orientierung hingegen sind folgende Ergebnisse interessant:

- Die schon erwähnte Korrelation der Arbeitszufriedenheit mit der Aussage „Mit meinem Chef komme ich gut zurecht“ ( $r = 0,524$ ,  $p < 0,05$ ).
- Die Korrelationen der Arbeitszufriedenheit mit den Items „hört zu, wenn ich ein Anliegen habe“ (B2,  $r = 0,320$ ), „ermutigt“ (V27,  $r = 0,293$ ), „hält zu mir“ (B12,  $r = 0,287$ ) und „spricht im persönlichen Gespräch Lob und Anerkennung aus“ (B14,  $r = 0,217$ ) und „vertraut mir“ ( $r = 0,236$ ) sowie die negative Korrelation mit dem Item „erkennt erbrachte Leistungen zu selten an“ (V23,  $r = -0,380$ ).

Diese Ergebnisse legen nahe, dass die sozio-emotionalen Gesichtspunkte für die Arbeitszufriedenheit eine wichtige Rolle spielen. Für die Arbeitszufriedenheit in dem betrachteten Unternehmen kommt es also weniger auf eine offene und konstruktive Kommunikationskultur an, sondern mehr auf emotionale Unterstützung, Lob, Vertrauen und Zuhören.

#### 5.6.2 Diskussion der Methoden

Die Ergebnisse erscheinen insgesamt noch viele Interpretationsmöglichkeiten offen zu lassen. Insbesondere die eher negativen Zusammenhänge zwischen den untersuchten Kommunikationsvariablen und der Arbeitszufriedenheit werfen die Frage auf, ob solche Zusammenhänge möglicherweise doch bestehen, aber aus methodischen Gründen nicht gefunden werden konnten. Methodisch gesehen könnten zwei Probleme hierfür verantwortlich sein: Zum einen die kleine Stichprobe, zum anderen die Art der Operationalisierung der Kommunikationskonzepte.

- Die Stichprobengröße hätte, wie schon angesprochen, im vorliegenden Fall nur unwesentlich vergrößert werden können, weil sich die Untersuchung von vornherein auf die Mitarbeiter von HST bezog.
- Die Kommunikationskonzepte wurden wie oben beschrieben über Fragebogen-Items operationalisiert, über denen eine Item-Analyse durchgeführt wurde. Die hierbei ermittelten Varianzaufklärungen und Faktor-Strukturen scheinen nicht immer optimal, insbesondere nicht in Verbindung mit einer sehr kleinen Stichprobe. Möglicherweise sind die Konzepte nicht so klar operationalisiert worden,

wie es bei einer so kleinen Stichprobe notwendig gewesen wäre.

Ein alternativer Ansatz zu einem standardisierten Fragebogen hätte daher möglicherweise doch in qualitativen Interviews bestanden. Hierbei wären verschiedene Personen aus dem Unternehmen intensiv befragt worden. Im Sinne eines qualitativen Forschungsansatzes<sup>225</sup> wären Protokolle erstellt worden, die einer detaillierten Textanalyse unterzogen worden wären. Dieses Verfahren ist weniger objektiv, da die Äußerungen und Beschreibungen der befragten Personen interpretiert werden müssen. Aber im Falle komplexer Sachverhalte in Verbindung mit kleinen Stichproben kann es dennoch sinnvoll sein.

### **5.7 Implikationen für die Praxis des Unternehmens HST**

Welche Schlussfolgerungen lassen sich nun aus den Ergebnissen für die Praxis des Unternehmens HST ziehen? Die folgenden Schlussfolgerungen können angesichts der oben dargelegten methodischen Aspekte allerdings nur vorläufig sein.

Das erste Ergebnis ist, dass ein erhebliches Motivationsproblem in der Belegschaft von HST nicht erkennbar ist. Die Mitarbeiter führen aus ihrer Sicht fordernde, anspruchsvolle Tätigkeiten aus, mit der sie insgesamt auch recht zufrieden sind. Der Krankenstand wird als subjektiv niedrig eingeschätzt. Insoweit, als diese Einschätzung der der Geschäftsleitung widerspricht, ist allerdings festzustellen, dass bei dem Rücklauf der Fragebögen ein Selektionsprozess wirksam gewesen sein könnte, so dass weniger motivierte Mitarbeiter den Fragebogen nicht ausgefüllt haben. Ein Selektionsprozess dieser Art wäre plausibel, denn der Fragebogen bezieht sich auf Aspekte der Arbeitssituation, und bei für ihre Arbeit wenig motivierten Mitarbeitern könnte er negative Reaktionen bzw. Emotionen ausgelöst haben. Diese können dann zu einem Ignorieren des Fragebogens geführt haben.

Ein wesentlicher Faktor, der die Arbeitszufriedenheit bestimmt, scheint die Passung der Tätigkeit mit den individuellen Neigungen und Voraussetzungen zu sein. Die Mitarbeiter führen nach ihrer Einschätzung anspruchsvolle Aufgaben aus, denen sie sich jedoch insgesamt gewachsen fühlen. Eine möglichst genaue „Passung“ der Mitarbeiter zu Positionen und Aufgaben scheint ein wesentlicher bestimmender Faktor für Motivation und Arbeitszufriedenheit zu sein.

---

<sup>225</sup> Vgl. Flick/von Kardorff/Steinke (2007)

Dagegen spielen etwas überraschend verschiedene Formen einer offenen und rational-konstruktiven Kommunikationskultur bei HST eine geringere Rolle als allgemein in der Literatur berichtet. Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass Offenheit und Partizipation stets auch eine Herausforderung bedeuten. Da sich aber die befragten Mitarbeiter bereits sehr gefordert sehen, legen sie auf zusätzliche Herausforderungen, wie sie mit mehr Partizipation an Entscheidungsfindungsprozessen einhergehen, keinen so großen Wert.

Etwas anders stellt sich dies hingegen in Bezug auf die sozio-emotionalen Aspekte dar. Die Mitarbeiter wünschen sich z.T. mehr emotionale Unterstützung wie etwa Anerkennung guter Leistungen, Anerkennung, Ermutigung, Vertrauen und Aufmerksamkeit bei Problemen. Eine Steigerung der Mitarbeitermotivation wird also bei HST weniger durch offene und konstruktive, jedoch sachbezogene Kommunikationskultur erreicht, sondern eher durch Anerkennung, Ermutigung und emotionale Nähe. Ein gutes persönliches Verhältnis zum Vorgesetzten ist den Mitarbeitern wichtig. Ein wichtiger Weg könnte eine Intensivierung der persönlichen Mitarbeitergespräche (Vieraugengespräche) sein, diese finden nach Aussage der Mitarbeiter eher selten statt. Wichtig in diesen Gesprächen wäre weniger, den Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung zu beteiligen und die Partizipation zu fördern, sondern es käme eher auf Anerkennung für erbrachte Leistungen Ermutigung und emotionale Nähe an.

Sinn in dem, was das Unternehmen tut und wohin es steuert, sowie Sinn in der eigenen persönlichen Arbeit sind ein weiterer Faktor, der die eigene Motivation und Zufriedenheit beeinflusst. Für das Unternehmen könnte sich hieraus die praktische Konsequenz ergeben, sowohl für unternehmensbezogene Entscheidungen als auch für Tätigkeiten der Mitarbeiter den übergeordneten Zielzusammenhang deutlich bzw. noch deutlicher zu machen.

Zusammenfassend sind für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit bei HST also folgende Aspekte wichtig:

- Eine weiterhin gute Passung von Qualifikation und Anforderungen, so dass jeder Mitarbeiter seine Neigungen und Qualifikationen gut zur Geltung bringen kann,
- Verstärkte Zurkenntnisnahme und Anerkennung guter Leistungen: Lob, wenn es angebracht ist,



- Emotionaler Rückhalt sowie die Intensivierung persönlicher Gespräche unter diesem Aspekt,
- sowie die weitere Vermittlung der Bedeutung und des Sinns bzw. des Nutzens des unternehmerischen Handelns und der Tätigkeit des Mitarbeiters.

Ein offener, partizipativer Kommunikations- bzw. Führungsstil erscheint demgegenüber bei HST im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit weniger zentral. Die gegenwärtig von der Unternehmensführung praktizierte Offenheit, Konstruktivität und Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse wird bereits als gut eingeschätzt, eine weitere Steigerung – die ja letztlich auch noch mehr Verantwortung und gedankliche Beschäftigung mit den unternehmensbezogenen Themen bedeutet - scheint hier aus Sicht der Mitarbeiter gar nicht notwendig bzw. wünschenswert zu sein.

## **6 Zusammenfassende Betrachtung der Arbeit**

Im theoretischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 2-4) wurden zunächst die Grundlagen der Motivationsforschung erörtert. Es wurde festgestellt, dass der Prozess des motivierten Handelns sehr komplex ist. Er ist von zahlreichen Faktoren, wie Bedürfnissen, Motiven, Zielen, situativen Faktoren und Anreizen abhängig. Wichtig ist insbesondere die Unterscheidung nach intrinsischen und extrinsischen Anreizen. Mittels der verschiedenen Motivationstheorien konnte dargelegt werden, dass sich die Motivation eines Mitarbeiters je nach Sichtweise ergibt. Insbesondere die Messung der Motivation bereitet in der Praxis Probleme. Für die Praxis am geeignetsten erscheinen die Weg-Ziel-Ansätze zur Motivation. Weiterhin konnte festgehalten werden, dass die Messung der Motivation am besten über das Konstrukt Arbeitszufriedenheit erfolgen kann. Es sind sowohl indirekte Messmethoden, also Statistiken zu der Fluktuation, den Fehlzeiten sowie der Arbeitsleistung möglich, als auch direkte Messmethoden in Form des Job Descriptive Index oder über eine Mitarbeiterbefragung.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wurde analysiert, dass insbesondere die Führungskräfte eine zentrale Rolle für die Motivation der Mitarbeiter spielen. Daher wurden kurz einige Konzepte der Mitarbeiterführung vorgestellt. Die Ausführungen kamen im Wesentlichen zu dem Ergebnis, dass ein geeigneter Führungsstil durch die richtige Mischung aus Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung gekennzeichnet sein muss. Es ist wichtig, dass der Mitarbeiter partizipiert und ihm Aufgaben delegiert werden. Die Messbarkeit einer

erfolgreichen Führung gestaltet sich ebenso schwierig. Geeignete Messgrößen existieren nicht. Ansatzweise kann die Qualität der Führung durch eine Balanced Scorecard oder mittels des Indikators ROL gemessen werden.

Schließlich wurden konkrete Instrumente zur Förderung der Motivation aufgezeigt. Dabei wurde festgestellt, dass insbesondere die immateriellen Anreize motivationsfördernd wirken. Vor allem die innerbetriebliche Kommunikation scheint ein wichtiger Faktor zu sein. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen ist ein offener Kommunikationsstil anzuwenden. Der Mitarbeiter muss aktiv in die Unternehmensprozesse einbezogen werden. Er muss regelmäßig Anerkennung finden, aber auch kritisiert, in jedem Fall jedoch positiv stimuliert werden. Ein effektives Instrument hierfür ist das 360-Grad-Feedback-System, das in Verbindung mit einem Zielvereinbarungssystem die Motivation aus theoretischer Sicht deutlich steigern kann.

Diese theoretischen Aspekte wurden zu verschiedenen Fragestellungen zur Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit zusammengefasst. Ziel des empirischen Teils der Arbeit war es, diese Fragestellungen für ein konkretes mittelständisches Unternehmen zu untersuchen. Konkret wurde die Erwartung formuliert, dass die Arbeitszufriedenheit und Motivation abhängt von

- einem partizipativen Führungsstil, der Entscheidungsprozesse transparent macht und die Mitarbeiter in diese Prozesse einbezieht, indem er ihre Meinungen und Stellungnahmen einholt bzw. auf diese Wert legt,
- dem bestmöglichen Einsatz jedes Mitarbeiters gemäß seinen Fähigkeiten, Interessen und Neigungen,
- dem Treffen klarer Vereinbarungen und der klaren, konstruktiven Leistungsrückmeldung,
- Wertschätzung und sozio-emotionaler Mitarbeiterorientierung, welche sich z.B. in Unterstützung auch in belastenden Situationen äußert,
- Charisma und Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten für das Unternehmen und seine Ziele (etwa im Sinne einer Vorbildfunktion),
- sowie einer offenen Kommunikationskultur, die die Ziele und Entscheidungen des Unternehmens und auch deren Beweggründe offen kommuniziert.

Zur Erfassung dieser Größen wurde ein Fragebogen konstruiert. Dieser wurde von den Mitarbeitern eines Unternehmens ausgefüllt. Die Ergebnisse entsprechen nur zum Teil den oben genannten Erwartungen. Allerdings stehen sie unter zwei Vorbehalten: Zum einen wurden die Mitarbeiter eines bestimmten, ausgewählten Betriebes befragt, welcher keine Repräsentativität für Mitarbeiter im Allgemeinen beanspruchen kann. Zum zweiten war die Stichprobe mit 17 befragten Personen relativ klein.

Die Befragung zeigte zunächst, dass die Mitarbeiter des Unternehmens durchaus zufrieden sind, ihrer Arbeit gern nachgehen und ihren Arbeitsplatz auch nicht wechseln würden. Auch die Kommunikation der Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern wird positiv eingeschätzt, allerdings finden persönliche Gespräche nicht sehr häufig statt. Auch die Unterstützung seitens der Vorgesetzten sowie ihre Wertschätzung und das Betriebsklima werden positiv gesehen. Eher neutral werden hingegen die Klarheit und Häufigkeit von Feedback, insbesondere Lob und Anerkennung, eingeschätzt. Die Mitarbeiter empfinden ihre Tätigkeit im Mittel als anspruchsvoll und fordernd.

Die deutlichste Beziehung zur Arbeitszufriedenheit besteht mit der Passung zwischen Neigungen und Tätigkeit. Je „passender“ ein Mitarbeiter in diesem Sinne eingesetzt ist, desto zufriedener ist er. Die anderen Beziehungen – insbesondere auch zu den kommunikationsbezogenen Variablen – sind demgegenüber weniger deutlich. Die Beziehungen der Zufriedenheit mit einem partizipativen Führungs- und Kommunikationsstil, der die Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbezieht, ist sogar negativ. Dies wird dahingehend interpretiert, dass sich die Mitarbeiter bereits ausreichend gefordert und auch einbezogen fühlen und eine noch weitergehende Einbeziehung gar nicht wünschen, denn diese kann auch mit einer Zunahme an Verantwortung und Arbeitsbelastung verbunden sein. Demgegenüber wünschen sie sich mehr Lob und Anerkennung für gute Leistungen. Allgemeiner betrachtet spielen Ermutigung, persönliche Unterstützung und Vertrauen aus Sicht der Mitarbeiter eine wichtige Rolle, also eher sozio-emotionale Faktoren.

Wichtige in der Literatur genannte Faktoren spielen also in dem hier betrachteten Unternehmen für die Mitarbeiterzufriedenheit keine erkennbare Rolle. Dies sind insbesondere eine offene, sachbezogen-konstruktive Kommunikation und Transparenz bezüglich der Unternehmensentscheidungen und des Unternehmenswegs. Vielmehr scheint es auf

ein persönliches gutes Verhältnis zum Vorgesetzten anzukommen. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass die Ergebnisse der Untersuchung nicht verallgemeinert werden sollten, sondern auf das betrachtete Unternehmen bezogen bleiben sollten. Die Tatsache, dass sich alle Mitarbeiter gefordert fühlen, dürfte ebenfalls nur bedingt verallgemeinerbar sein. Allerdings kann hier auch ein Selektionsprozess vorgelegen haben: Es könnten gerade die weniger motivierten Personen nicht an der Befragung teilgenommen haben. Dies könnte auch erklären, warum der von der Geschäftsleitung vermutete erhöhte Krankenstand einiger Mitarbeiter in dieser Befragung nicht nachvollzogen werden konnte. Dies ist jedoch lediglich eine Hypothese.

Die Befragung zeigt, dass die theoretisch relevanten Einflüsse auf die Arbeitszufriedenheit im konkreten Fall nicht oder nur zum Teil relevant sein müssen. Eine wichtige Frage für die weitere Forschung wäre deshalb, in welchen Fällen diese Faktoren relevant sind und wann nicht, und wovon dies abhängt. Möglicherweise liegen in kleinen Unternehmen (KMU) auch andere Bedingungen vor als in großen Unternehmen, so dürfte die persönliche, durchaus auch emotional gefärbte Beziehung zum Vorgesetzten in kleinen Unternehmen eine wichtigere Rolle spielen als in großen Unternehmen. Möglicherweise sind in kleineren Unternehmen Transparenz und eine offene Kommunikation auch deshalb weniger relevant, weil es in kleinen Unternehmen ohnehin erheblich auf die Kompetenzen jedes Einzelnen ankommt und sich hieraus bereits eine Reihe von Kommunikationsprozessen ergibt. Dies ist besonders dann anzunehmen, wenn die Mitarbeiter anspruchsvolle Tätigkeiten ausführen, wie es im betrachteten Unternehmen der Fall ist. Aber auch die aktuelle Situation, in der sich ein Unternehmen befindet, kann die Bedeutung der verschiedenen Faktoren stark beeinflussen. So haben Untersuchungen<sup>226</sup> gezeigt, dass im Falle von tief greifenden Veränderungen und Transformationen eines Unternehmens im Rahmen eines „Change Managements“ eine besonders enge Integration und Partizipation der Mitarbeiter notwendig werden kann. Demgegenüber kann die Bedeutung dieser Aspekte in Phasen relativer Stabilität des Unternehmens eher zurückgehen.

Fragen der Mitarbeiterzufriedenheit und ihrer zugrundeliegenden Bedingungen sollten daher noch stärker die Eigenschaften und Merkmale der jeweils betrachteten Unternehmen, z.B. Großunternehmen oder KMU, und der jeweiligen Unternehmenssituation be-

---

<sup>226</sup> Vgl. Vahs/Leiser (2007), S. 44f.

rücksichtigen.

## Literaturverzeichnis

**Albs, N. (2005):** Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Berlin: Scriptor-Verl.

**Bachert, R./Vahs, D. (2007):** Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Baker, G. P./Jensen, M. C./Murphy, K. J. (1988):** Compensation and Incentives. Practice vs. Theory, in: Journal of Finance, Vol. 43, S. 593-616.

**Bartscher, T./Huber, A. (2007):** Praktische Personalwirtschaft. Eine praxisorientierte Einführung, 2., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Bernard, U. (2006):** Vergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Berthel, J./Becker, F.G. (2003):** Personalmanagement Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 7., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Blake, R./Mouton, J. (1986):** Verhaltenspsychologie im Betrieb, 2. Aufl., Düsseldorf: ECON-Verl.

**Blum, A./Zaugg, R. J. (2008):** 360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): moderne Personalentwicklung. Mitarbeiter Potenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 66-84.

**Brayfield, A. H./Crockett, W. H. (1955):** Employee attitudes and employee performance, in: Psychological Bulletin, Vol. 52, S. 396-424.

**Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975):** Arbeitszufriedenheit, Bern et al.: Huber.

**Brunstein, J. (2006):** Implizite Motive und explizite Motive, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3., überarb. und akt. Aufl., Heidel-

berg: Springer Medizin Verlag, S. 235-254.

**Bungard, W./Müller, K./Niethammer, C. (2007):** Mitarbeiterbefragung - was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

**Campbell, J. P./Dunnette, M. D./Lawler, E. E./Weick jr., K. E. (1970):** Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York et al.: McGraw-Hill.

**Capgemini Deutschland GmbH (2007):** Change Management – Studie 2008. Business Transformation, Veränderungen erfolgreich gestalten, Offenbach am Main 2007. Zugriff am 01.08.2009 unter: [http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change\\_Management-Studie\\_2008.pdf](http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Change_Management-Studie_2008.pdf).

**Doppler, K./Lauterburg, C. (2005):** Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl., Frankfurt am Main et al: Campus Verl.

**Drumm, H. J. (2005):** Personalwirtschaft, 5., überarb. und erw. Aufl., Berlin et al.: Springer.

**Fiedler, R. (2007):** Organisation kompakt, München et al: Oldenbourg.

**Fischer, L./Wiswede, G. (2002):** Grundlagen der Sozialpsychologie, 2., überarb. und erw. Aufl., München et al.: Oldenbourg.

**Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2007):** Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Flick, U., von Kardorff, E., Steinke (Hrsg): Qualitative Forschung – ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt Verlag, S. 13 - 29.

**Förster, K. (2004):** Personalisiertes E-Learning in Unternehmen. Anforderungen an die Ausgestaltung Web-basierter Lerneinheiten im Hinblick auf die Wirksamkeit und die Effizienz des Lernprozesses. Theoretische Konzeption und experimentelle Untersuchung, 1. Aufl., Göttingen: Cuvillier.

**Franken, S. (2007):** Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Frey, B. S. (2002):** Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für

ihr Unternehmen nutzen können, 2., akt. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Gebert, D./Rosenstiel, L. von (2002):** Organisationspsychologie, 5., akt. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

**Hackett, R. D./Guion, R. M. (1985):** A reevaluation of the absenteeism/job satisfaction relationship, in: Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 35, S. 340-381.

**Harrer, H. (2000):** Mitarbeiterbeteiligungen und Stock-Option-Pläne, München: Beck.

**Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006):** Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3., überarb. und akt. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 1-10.

**Helmke, S./Uebel, M./Brinker, D. (2004):** Kundenzufriedenheitsanalyse als CRM-Instrument für ein Unternehmen der Tourismusbranche, in: Uebel, M./Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Praxis des Customer Relationship Management. Branchenlösungen und Erfahrungsberichte, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 355-374.

**Henrich, S. E. (2001):** Top der Manager zählt, Zugriff am 12.08.2009 unter: <http://www.stellysee.de/documents/ManagergehaltinTopetwagen.pdf>.

**Hersey, P./Blanchard, K. (1988):** Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resources, 5th. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

**Herzberg, F. (1959):** The Motivation to Work, 2nd ed., New York et al.: Wiley.

**Herzberg, F. (1966):** Work and the Nature of Man. New York: Crowell.

**Herzberg, F./Mausner, B./Synderman, B. (1967):** The Motivation to Work, 2nd ed., New York et al.: Wiley.

**Hewitt Associates (2009):** Mitarbeiterfrust: Studie zeigt sinkende Mitarbeitermotivation in Unternehmen, Zugriff am 01.08.2009 unter: <http://www.perspektivemittelstand.de/Mitarbeiterfrust-Studie-zeigt-sinkende-Mitarbeitermotivation-in-Unternehmen/management-wissen/2689.html>.



**Holtbrügge, D. (2007):** Personalmanagement, 3., überarb. und erw. Aufl., Berlin et al.: Springer.

**Horváth & Partner (2000):** Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**HST (2009):** Homepage des Unternehmens H-S-T Hydraulik Schlauch Technik GmbH, Zugriff am 12.08.2009 unter: <http://www.hst-hydraulik.de/start1.htm>.

**Hüls, U. (2003):** Individuelle Faktoren betrieblicher Anreizgestaltung. Analyse und praktische Implikationen des Zusammenhangs von Motivationsstrukturen und Anreizpräferenzen, Münster et al.: Waxmann.

**Jost, P.-J. (2000):** Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Judge, T. A./Thoresen, C. J./Bono, J. E./ Patton, G. K. (2001):** The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review, in: Psychological Bulletin, Vol. 127, S. 376-407.

**Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Karnicnik, E. (2001):** Zielvereinbarungen als Führungsinstrument - woran sie scheitern können, in: Schwaab, M.-O./Bergman, G./Gairing, F./ Kolb, M. (Hrsg.): Führen mit Zielen. Konzepte-Erfahrungen-Erfolgsfaktoren, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 107-115.

**Kessler-Thönes, T. (2008):** Management-, Mitarbeiter- und Kundenmotivation als Determinanten der Zahlungsbereitschaft von Dienstleistungskunden. Eine empirische Mehrebenenanalyse, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Kirchler, E. (2005):** Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien: WUV-Universitäts-Verlag

**Klingler, U. (2008):** Performance Management. Ein internationaler Vergleich, in: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): moderne Personalentwicklung. Mitarbeiter Potenziale

erkennen, entwickeln und fördern, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH, S. 104-120.

**Knoblauch, R./Frick, G. (1987):** Benefits à la carte, in: Managementwissen, Vol. 16, No. 1, S. 37-41.

**Kratz, H.-J. (1997):** Anerkennung und Kritik. So vermeiden Sie die klassischen Fehler, Wien: Ueberreuter.

**Kroeber-Riel, W./Weinberg, P./Gröppel-Klein, A. (2009):** Konsumentenverhalten, 9., überarb., akt. und erg. Aufl., München: Vahlen.

**La Rocco, J. M. (1983):** Job attitudes, intentions, and turnover. An analysis of effects using latent variables, in: Human Relations, Vol. 36, S. 813-816.

**Lawler, E. E./Porter, L.W . (1967):** Antecedent attitudes of effective managerial performance, in: Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 2, S. 122-142.

**Lenz, G./Ellebracht, H./Osterhold, G. (2007):** Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler/ GWV Fachverlage GmbH.

**Liebig, C. (2006):** Mitarbeiterbefragung als Interventionsinstrument. Untersuchungen ihrer Effektivität anhand des Kriteriums Arbeitszufriedenheit, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Lindner-Lohmann, D./Lohmann, F./Schirmer, U. (2008):** Personalmanagement, Heidelberg: Physica-Verl.

**Locke, E. A. (1968):** Toward a theory of task motivation and incentives, in: Organizational Behavior and performance, Vol. 3, 157-189.

**Locke, E. A. (1976):** The nature and causes of job satisfaction, in: Dunette, M. D. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally, S. 1297-1349.

**Locke, E. A. (1996):** Motivation through conscious goal setting, in: Applied & Preven-

tive Psychology, Vol. 5, No. 2, S. 117-124.

**Locke, E. A./Latham, G. P. (1990):** A Theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs et al.: Prentice Hall.

**Maack, K./Voß, E./Wilke, K. (2003):** Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen Praxisbeispiele, Wiesbaden: Gabler.

**Macharzina, K./Wolf, J. (2008):** Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte-Methoden-Praxis, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Maslow, A. H. (1954):** Motivation and personality, New York et al.: Harper & Row.

**Maslow, A. H. (1977):** Motivation und Persönlichkeit, Olten: Walter

**Mittelstaedt, S./Winter, S. (2002):** Zusammenhänge und gemeinsame Einflussfaktoren von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit - eine explorative Studie im Handel, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Vol. 17 Nr. 2, S. 21-30.

**Mondy, R. (2008):** Human Resource Management, 10th ed., Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

**Morick, H. (2004):** Job Enlargement und Job Enrichment, in: Lück, W. (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 6., völlig neu bearb. Aufl., München et al.: Oldenbourg.

**Neuberger, O. (1974):** Theorien der Arbeitszufriedenheit. Verfahren und Ergebnisse, Stuttgart et al.: Kohlhammer.

**Nicholson, N./Brown, C. A./Chadwick-Jones, J. K. (1976):** Absence from work and job satisfaction, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 61, S. 728-737.

**Oechsler, W.A. (2006):** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human-Resource-Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8., grundlegend überarb. Aufl., München et al.: Oldenbourg.

**Osterloh, M./Frost, J. (2006):** Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 5., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Ostroff, C. (1992):** The relationship between satisfaction, attitudes, and performance. An organizational level analysis in: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, S. 963-974.

**Pinnow, D. F. (2006):** Führen. Worauf es wirklich ankommt, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Port, D. (2009):** The Value of Voluntary Benefits, Zugriff am 10.08.2009 unter: <http://www.entrepreneur.com/humanresources/compensationandbenefits/article201372.html>.

**Porter, L. W./Lawler, E. E. (1968):** Managerial attitudes and performance, Homewood, Ill.: Irwin.

**Porter, L. W./Lawler, E. E./Hackman, J. R. (1975):** Behavior in Organizations, New York et al.: McGraw Hill.

**Porter, L. W./Steers, R. M. (1973):** Organizational work, and personal factors in employee turnover and absenteeism, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 80, S. 151-176.

**Porter, L. W./Steers, R. M./Mowday, R. T./Boulian, P. V. (1974):** Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, in *Journal of applied Psychology*, Vol. 59, S. 603-609.

**Pruckner, M. (2000):** Weg-Ziel-Theorien: Metaanalytische Betrachtungen, in: Liepmann, D. (Hrsg.): *Motivation, Führung und Erfolg in Organisationen*, Frankfurt am Main et al.: Lang, S. 51-140.

**Raich, M. (2005):** Eine ganzheitliche Sicht von Führung, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Rheinberg, F. (2004):** Motivation, 5., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

**Rosenstiel, L. von (1975):** Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit, Berlin: Duncker und Humblot,.

**Rosenstiel, L. von (2003):** Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 5., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Rosenstiel, L. von /Molt, W./Rüttinger, B. (1995):** Organisationspsychologie, 8. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

**Scheffer, D./Heckhausen, H. (2006):** Eigenschaftstheorien der Motivation, in: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3., überarb. und akt. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin Verlag, S. 45-72.

**Stock-Homburg, R. (2008):** Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Schnell, R./Hill, P.B./Esser, E. (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. völlig überarb. und erw. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

**Six, B./Kleinbeck, U. (1989):** Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Göttingen et al.: Verlag für Psychologie, S. 348-398.

**Sprenger, R.K. (2005):** Mythos Motivation Wege aus einer Sackgasse, Limitierte Sonderausgabe, Frankfurt am Main et al.: Campus.

**Staehe, W. H. (1999):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8., überarb. Aufl., München: Vahlen.

**Steers, R. M./Rhodes, S. R. (1978):** Major influences on employee attendance. A process model, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 63, S. 391-407.

**Steinmann, H./Schreyögg, G. (2005):** Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 6., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Stock-Homburg, R. (2008):** Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

**Stolzenberg, K./Heberle, K. (2009):** Change Management. Veränderungsprozesses erfolgreich gestalten. Mitarbeiter mobilisieren, 2., überarb. und erw. Aufl., Berlin et al.: Springer.

**Thode, S. (2003):** Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen. Theoretischer Ansatz, Operationalisierung und Bewertung der Umsetzung durch moderne Organisationskonzepte, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Thompson, K. R./Terpening, W. D. (1983):** Job-type variations and antecedents to intention to leave: A content approach to turnover, in: Human Relations, Vol. 36, S. 655-682.

**Vahs, D./Leiser, W. (2007):** Change Management in schwierigen Zeiten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

**Vroom, V.H. (1964):** Work and Motivation, New York et al.: Wiley.

**Weber, T. (2006):** Anreizsysteme für die betriebliche Forschung und Entwicklung, 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

**Weinert, A. B. (2004):** Organisations- und Personalpsychologie, 5., vollst. überarb. Aufl., Weinheim et al.: Beltz.

**Wiedmann, S. (2006):** Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler/GWV Fachverlage GmbH.

**Winter, S. (2005):** Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Zusammenhänge auf Basis multidimensionaler Zufriedenheitsmessung, Mannheim: o. A. V.

**Wunderer, R. (2006):** Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 6., überarb. Aufl., München: Luchterhand.

**Yukl, G. (2002):** Leadership in organizations, New Jersey: Prentice Hall.

**Zollondz, H.-D. (2001):** Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des modernen Ma-

nagements auf der Basis des Qualitätsmanagements, München et al.: Oldenbourg.

**Selbständigkeitserklärung:**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Frankenberg, 31.08.2009

## Anhang

### Fragebogen: Motivation und Führungsverhalten

In diesem Fragebogen geht es hauptsächlich um das Verhalten Ihres Chefs bei der Führung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Wir bitten Sie um einige Angaben, wie zufrieden Sie mit dem Führungsverhalten Ihres Chefs sind, was sie vielleicht gern geändert hätten, wie Sie Ihre eigene Rolle sehen usw. Wir bitten Sie, die folgenden Fragen zügig und ohne allzu langes Nachdenken zu beantworten. Selbstverständlich werden Ihre Antworten anonym behandelt.

#### Wie würden Sie Ihre eigene berufliche Tätigkeit charakterisieren?

Meine berufliche Tätigkeit ...	Ja, sehr	Ja	Weiß nicht, neutral	Eher nicht	Nein, gar nicht
... ist sehr vielseitig T1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist körperlich anstrengend T2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fordert mich sehr T3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verlangt Mitdenken und Flexibilität T4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist eher monoton und gleichförmig, die Tagesabläufe ähneln sich sehr T5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist geistig herausfordernd T6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ermüdet mich oft T7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfordert eine abgeschlossene Ausbildung T8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erfordert langjährige Erfahrung T9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Angenommen, Sie werden eines Tages aus Ihrem Unternehmen ausscheiden (z.B. in den Ruhestand gehen) und erhalten die Aufgabe, Ihren Nachfolger einzuarbeiten. Dieser verfügt über die erforderlichen Voraussetzungen (Schulabschlüsse etc.), hat aber ansonsten noch keine Berufserfahrung. Was schätzen Sie – wie lange wird es dauern, bis Ihr Nachfolger Ihren Platz zufriedenstellend einnehmen kann? T10

Einige Tage	Bis zu eine Woche	Bis zu einem Monat	Bis zu drei Monate	Ein Jahr	Länger als ein Jahr
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Die folgenden Angaben beziehen sich auf Ihre berufliche Tätigkeit.

	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
Ich bin mit meinem Arbeitsplatz insgesamt zufrieden Z1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Tätigkeit füllt mich vollkommen aus Z2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Tätigkeit entspricht meinen Interessen und meiner Qualifikation Z3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich hätte manchmal gern mehr Verantwortung Z4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich gehe gern zur Arbeit Z5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde gern mehr Aufgaben übernehmen Z6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde gern Aufgaben abgeben Z7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde mir wünschen, dass meine Tätigkeit vielseitiger ist Z8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
Den Anforderungen, die mein Arbeitsplatz stellt, werde ich vollkommen gerecht Z9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich fehle nur sehr selten Z10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Betrieb gibt es viel Fluktuation, d.h. Mitarbeiter kündigen und es kommen neue Z11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeit überfordert mich Z12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeit macht mir Spaß Z13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In meinem Betrieb ziehen wir alle an einem Strang Z14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit der Regelung meiner Arbeitszeit bin ich sehr zufrieden Z15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Betriebsklima in unserer Firma ist sehr gut Z16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In unserer Firma diskutieren wir, die Mitarbeiter, viel über neue Ideen, Verbesserungsmöglichkeiten usw. Z17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mein Arbeitsplatz ist so ausgestattet, wie es sein soll Z18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Arbeit ist für das Unternehmen sehr wichtig Z19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich mache meine Arbeit gut Z20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit meinem Chef komme ich gut zurecht Z21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mit den Kollegen komme ich gut zurecht Z22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sobald die Möglichkeit dazu besteht, möchte ich den Arbeitsplatz wechseln Z23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Die folgenden Angaben beziehen sich auf Ihren Vorgesetzten / Chef.**

Mein Chef ...	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
... hat die richtigen Ziele im Auge, die das Unternehmen voranbringen V1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... macht seinen Mitarbeitern den Sinn und Zweck seiner Entscheidungen deutlich V2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist gradlinig und eindeutig V3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... sagt, was er denkt V4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat Charisma V5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... reißt einen mit, ist begeisterungsfähig V6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... brennt für das Unternehmen V7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... stellt angemessene Ressourcen und Arbeitsmittel zur Verfügung V8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... setzt sich, wenn nötig, für seine Mitarbeiter ein V9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist offen für neue Vorschläge V10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erträgt keinen Widerspruch V11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist konstruktiv und sachorientiert, hört auf Argumente V12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mein Chef ...	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
... ist aufbrausend V13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... interessiert sich für die Meinungen seiner Mitarbeiter V14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist leistungsorientiert V15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist ergebnisorientiert V16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wischt Ideen und Anregungen, die nicht von ihm kommen, schnell vom Tisch V17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kann nicht loslassen, kann keine Verantwortung abgeben V18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... behandelt seine Mitarbeiter mit Respekt V19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... bemüht sich darum, jeden Mitarbeiter gemäß seinen Fähigkeiten und Interessen einzusetzen V20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lobt zu selten V21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kann seine Mitarbeiter ganz schon fertig machen, wenn die Leistung nicht stimmt V22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... erkennt erbrachte Leistungen zu selten an V23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist oft unfreundlich V24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist oft unberechenbar V25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lässt seine Mitarbeiter oft über wichtige Dinge im Unklaren V26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ermutigt V27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... strahlt Sicherheit und Zuversicht aus V28	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wie häufig führt Ihr Vorgesetzter mit Ihnen ein persönliches berufsbezogenes Vier-Augen-Gespräch – sei es über die Ziele für die nächste Zeit, Ihre Karriere Wünsche, Gehaltsfragen oder auch Kritik? V29**

Niemals	Einmal jährlich	2 bis 3 mal jährlich	4 bis 6 mal jährlich	Etwa einmal im Monat	öfter
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Die folgenden Angaben beziehen sich darauf, wie Ihr Vorgesetzter mit Ihnen umgeht.**

Mein Chef ...	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
... ermutigt mich zur Weiterbildung B1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hört zu, wenn ich ein Anliegen habe B2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gibt im Gespräch Impulse, macht Vorschläge B3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gibt mir klare Rückmeldung über meine Leistung B4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vereinbart mit mir Ziele B5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... gibt mir genaue Anweisungen, was ich tun soll B6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mein Chef ...	Stimmt vollkommen	stimmt	Weiß nicht, neutral	Stimmt eher nicht	Stimmt gar nicht
... kontrolliert meine Leistung B7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... lässt mich an Entscheidungen teilhaben, holt meine Meinung zu wichtigen Fragen ein B8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... unterstützt mich, wenn es Widerstände / Probleme gibt B9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hat Verständnis und kann sich in mich hineinversetzen, wenn ich mal Probleme habe und es nicht so gut läuft B10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... widerspricht sich oft selbst, kann sich an frühere Anweisungen nicht erinnern usw. B11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... hält zu mir B12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ist da, wenn man ihn braucht B13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... spricht im persönlichen Gespräch Lob und Anerkennung aus B14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... motiviert, setzt bei mir neue Kräfte frei B15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... kritisiert konstruktiv B16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... vertraut mir B17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Vorgesetzter wären: Was würden Sie anders machen? Bitte beschreiben Sie kurz.**

.....

.....

.....

**Zum Schluss bitten wir Sie noch um ein paar demographische Angaben:**

Wie alt sind Sie? D1	bis 20	21 - 30	31-40	41 - 50	über 50
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ihr Geschlecht? D2	männlich	weiblich
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie lautet Ihr höchster Bildungsabschluss? D3	Keiner	Hauptschulabschluss	Realschulabschluss	Abitur	abgeschloss. Studium
---	--------	---------------------	--------------------	--------	----------------------