

Riegler, Katrin

Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme

eingereicht als

Bachelorarbeit

an der

Hochschule Mittweida (FH)

University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Wien, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer: Prof. Dr. Holger Meister

Bibliographische Beschreibung:

Riegler, Katrin:

Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme. – 2010. – 70 S.

Mittweida, Fachhochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Bachelorarbeit, 2010

Referat:

Motivation, ein Wort mit vielen Facetten und auch Bedeutungen. Im Unternehmensbereich, vor allem dem Dienstleistungssektor, entscheidet die Motivation der Mitarbeiter oft über Erfolg und Misserfolg. Welche Einflussgrößen gibt es und welche Wirkung kann man als Unternehmen erzielen? Da ich selbst in einer Bank beschäftigt bin, interessiert mich das Thema „Bonuszahlungen im Bankenbereich“, die in den Medien sehr präsent und auch unter den Mitarbeitern viel diskutierte Frage: „Wie werden heuer wohl die Bonuszahlungen ausfallen?“ Wie ist die Bedeutung der monetären Anreize zu sehen und welche weiteren Möglichkeiten gibt es Mitarbeiter zu motivieren?

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis	IV
II. Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Ziel	1
1.2 Vorgehensweise.....	2
2. Grundlagen und Definitionen.....	2
2.1 Mitarbeiter	2
2.2 Bedürfnisse	3
2.3 Motiv	4
2.4 Motivation.....	4
2.5 Motivationsprozess	5
2.6 Anreizsystem.....	6
3. Motivationstheorien	7
3.1 Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation	7
3.1.1 Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow.....	7
3.1.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	9
3.1.3 Die ERG-Theorie von Alderfer	11
3.2 Prozesstheorien der Arbeitsmotivation.....	13
3.2.1 Die Gleichheitstheorie von Adams	14
3.2.2 Die VIE-Theorie von Vroom	15
3.2.3 Das Erwartungs-Wert-Modell von Porter & Lawler.....	18
3.2.4 Zielsetzungstheorie von Locke.....	21
4. Immaterielle Anreizsysteme	22
4.1 Personalentwicklung	22
4.1.1 Job enrichment.....	22
4.1.2 Job enlargement	22
4.1.3 Job rotation	23
4.2. Personalführung.....	23
4.2.1 Führung.....	23
4.2.1.1 Der autoritäre Führungsstil.....	24
4.2.1.2 Der patriarchalische Führungsstil.....	25
4.2.1.3 Der partizipative Führungsstil.....	25

4.2.1.4 Der kooperative Führungsstil	25
4.2.1.5 Managerial Grid.....	26
4.2.2 Zielsetzung und Zielvereinbarung	27
4.2.3 Delegation	29
4.2.3.1 Elemente	30
4.2.3.2 Management by Exception.....	31
4.2.3.3 Management by Delegation	32
4.2.3.4 Harzburger Modell.....	33
4.2.4 Mitarbeiterbeurteilungsgespräche	34
4.2.5 Lob und Kritik	35
4.2.6 Coaching.....	40
4.3 Information und Kommunikation.....	43
4.4 Betriebsklima und Unternehmenskultur.....	45
4.5 Teamarbeit.....	47
4.6 Organisatorische Anreize	48
4.6.1 Arbeitszeitgestaltung.....	48
4.6.2 Arbeitsplatzgestaltung	48
4.7 Betriebliches Vorschlagswesen.....	49
5. Materielle Anreizsysteme	50
5.1 Vergütung.....	50
5.2 Beteiligung	51
5.2.1 Erfolgsbeteiligung.....	51
5.2.1.1 Leistungsbeteiligung.....	52
5.2.1.2 Ertragsbeteiligung	53
5.2.1.3 Gewinnbeteiligung.....	54
5.2.2 Kapitalbeteiligung.....	54
6. Sozialleistungen	56
6.1 Gesetzliche Sozialleistungen	56
6.2. Freiwillige Sozialleistungen	56
7. Gestaltungsprinzipien controllinggerechter Anreizsysteme	57
7.1 Gestaltung von Vergütungssystemen	58
7.2 Zielgrößen in Vergütungssystemen.....	58
8. Befragung im Bankenbereich.....	60
8.1 Darstellung.....	61

8.2 Auswertung und Vorstellung	61
8.3 Interpretation	67
9. Zusammenfassung.....	69
III. Anlagen.....	VI
IV. Literaturverzeichnis.....	XI

I. Abkürzungsverzeichnis

BVW Betriebliches Vorschlagswesen

ca. cirka

d.h. das heißt

evtl. eventuell

i.d.R. in der Regel

o.ä. oder Ähnliches

usw. und so weiter

z.B. zum Beispiel

z.T. zum Teil

II. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Motivationsprozess	6
Abb. 2. Pyramide der Bedürfnisse nach Maslow	8
Abb. 3. Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg	9
Abb. 4. Arbeitsfaktoren nach Herzberg	11
Abb. 5. Dynamische Motivbeziehungen im ERG-Modell von Alderfer	12
Abb. 6. Modellgleichung Ausführungsmodell	16
Abb. 7. Modellgleichung Valenzmodell	16
Abb. 8. Modellgleichung Handlungsmodell	17
Abb. 9. Determinanten der E → P-Erwartungen	19
Abb. 10. Determinanten der P → O-Erwartungen	20
Abb. 11. Modellgleichung Handlungsmodell	20
Abb. 12. Systematik von Führungsstilen	24
Abb. 13 Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1980, S. 27)	26
Abb. 14 Beziehungen von Zielen zueinander.....	28
Abb. 15 Delegation.....	30
Abb. 16 Worauf soll man bei der Anerkennung achten?	38
Abb. 17 Worauf soll man bei der Anerkennung achten?	40
Abb. 18 Formen der Kapitalbeteiligungsmöglichkeiten von Mitarbeitern.....	55
Abb. 19 Ergebnis zum Thema Personalentwicklung.....	62
Abb. 20 Ergebnis zum Thema Personalführung.....	62
Abb. 21 Ergebnis zum Thema Information und Kommunikation	63
Abb. 22 Ergebnis zum Thema Teamarbeit.....	63
Abb. 23 Ergebnis zum Thema organisatorische Anreize	64
Abb. 24 Ergebnis zum Thema betriebliches Vorschlagwesen	64
Abb. 25 Ergebnis zur Frage „Entlohnung fair und gerecht?“	65
Abb. 26 Ergebnis zur Frage „Bonuszahlung fair und gerecht?“.....	66
Abb. 27 Ergebnis zur Frage „Sind Sie stolz in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?“	67

1. Einleitung

In der Betriebswirtschaftslehre und in der unternehmerischen Praxis haben wenige Themen eine so unumstrittene hohe Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg wie die Motivation der Mitarbeiter. Theoretische Ansätze und praktische Umsetzungen sind über lange Jahre ergründet, hinterfragt, getestet, verworfen oder realisiert worden. Motivation ist eine Problematik, die sich immer wieder neu stellt, und somit ein Thema, bei dem man dem Vielen, was schon darüber gesagt worden ist, jederzeit Neues hinzufügen kann. In den letzten zwei Jahren hat die Bankenkrise große Veränderungen für die Mitarbeiter gebracht, sodass sich eine Neubeurteilung des Themas Motivation anbietet.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind motivierte Arbeitnehmer für ein Unternehmen unverzichtbar und das sogenannte Humankapital wird als wichtigstes Kapital des Unternehmens bezeichnet. In diesem Zusammenhang muss der Mensch in den Mittelpunkt des Unternehmens gestellt werden, oft, und vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wird der Arbeitnehmer als Kostenfaktor und nicht als Leistungspotenzial gesehen.

Um dauerhaft Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter zu nehmen, müssen einerseits Erwartungen und Bedürfnisse in Zusammenhang mit der Tätigkeit berücksichtigt werden, andererseits sind brauchbare Instrumente und controllinggerechte Systeme einzusetzen.

1.1 Ziel

Ziel dieser Arbeit ist es, die Grundlagen der Motivationstheorien darzustellen und auf die Vielzahl der immateriellen und materiellen Anreizsysteme einzugehen. Die Problematik und Schwierigkeit einer erfolgreichen Mitarbeitermotivation wird thematisiert und verschiedene Möglichkeiten sowie deren Grenzen in Form von Anreizsystemen werden aufgezeigt. Es soll die Frage beantwortet werden, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter dauerhaft motivieren können und welche Anreizsysteme im Bankenbereich eingesetzt werden sollen.

1.2 Vorgehensweise

Zum Einstieg werden im zweiten Kapitel Grundlagen und Definitionen zum Thema Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme erläutert. Anschließend werden im dritten Kapitel exemplarisch verschiedene Modelle der Motivationstheorien vorgestellt, um ein Verständnis über das Warum und Wie des menschlichen Handelns zu erlangen. Der Schwerpunkt der Arbeit folgt im vierten Kapitel mit den immateriellen Anreizsystemen und im fünften Kapitel mit den materiellen Anreizsystemen. Es werden verschieden Anreizsysteme zur Erzeugung, zur Steigerung und zum Erhalt der Mitarbeitermotivation kritisch betrachtet. Nach einer kurzen Darstellung der Sozialleistungen werden die Gestaltungsprinzipien der controllinggerechten Anreizsysteme vorgestellt. Im achten Kapitel wird mit einer Befragung zum Thema Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme im Bankenbereich der Bezug zur Praxis hergestellt. Als Abschluss der Arbeit werden die Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

2. Grundlagen und Definitionen

2.1 Mitarbeiter

Als Mitarbeiter werden jene im Unternehmen beschäftigten Personen bezeichnet, die aufgrund einer vertraglichen Regelung dem Direktionsrecht des Unternehmens unterliegen. Der Begriff Personal ist zwar sehr verbreitet, sprachlich aber nicht sehr glücklich gewählt. „Man hat Personal“ oder „Man hat mit seinem Personal seine liebe Müh und Not“. Durch diesen Sprachgebrauch wird das Personal wie ein Gegenstand bezeichnet, es wird zum Objekt. Anders sind die Assoziationen beim Begriff „Mitarbeiter“, hier kommt deutlich eine aktive Orientierung zum Vorschein.¹

Die Mitarbeiter weisen folgende den Führungserfolg beeinflussende Merkmale auf:

- Die **Fähigkeiten** in Form von Kenntnissen, Fertigkeiten und Erfahrungen, die vorhanden sein sollten, um den Arbeitsumfang anforderungsgerecht erfüllen zu können.

¹ Vgl. Bernd Lieber: Personalführung, UTB, Stuttgart 2007, S. 5

- Die **Eigenschaften**, die recht unterschiedlich sein können und eine angepasste individuelle Führung erfordern. Der Vorgesetzte muss sich als Voraussetzung ein ausreichend zutreffendes Bild machen.
- Die **Einstellung** zum Vorgesetzten, die mehr oder weniger positiv oder negativ sein kann und sich auf das Verhalten der Mitarbeiter unterschiedlich auswirkt.
- Das **Verhalten**, das sich gleichermaßen unterscheidet wie auch die Wahrnehmung und Beurteilung des vom Vorgesetzten gezeigten Verhaltens, das sich im Verhalten des Mitarbeiters widerspiegelt.
- Die **Disposition** und **Kondition**, welche die Erfüllung des Arbeitsumfanges beeinflussen.

Mitarbeiter reagieren sehr unterschiedlich auf gleichartiges Führungsverhalten. Mit einem bestimmten Führungsstil lassen sich manche Mitarbeiter mehr, andere dagegen weniger motivieren. Es ist deshalb notwendig zu wissen, durch welche Persönlichkeitspräferenzen sich Mitarbeiter auszeichnen, um sie wirkungsvoll führen zu können.²

2.2 Bedürfnisse

Als Bedürfnis bezeichnet man einerseits ein generelles psychologisches Mangelgefühl und andererseits biologische Notwendigkeiten wie z.B. Nahrungsbedarf. Es lassen sich primäre Bedürfnisse wie Hunger, Durst und Neugierde (vitale Grundbedürfnisse) und sekundäre Bedürfnisse unterscheiden. Letztere beinhalten die im Lernprozess erworbenen Bedürfnisse nach Geld, Macht und Ansehen.³ Ein Bedürfnis muss nicht zwingend zu einem Motiv führen, ein Motiv jedoch muss umgekehrt immer auf einem Bedürfnis basieren. Motive und Bedürfnisse stehen in einem engen Verhältnis zueinander, weshalb eine streng voneinander abgegrenzte Definition eher schwer möglich ist.⁴

2 Vgl. Klaus Olfert: Personalwirtschaft, 13. verb. u. aktual. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008, S. 279

3 Vgl. Uwe Tewes, Klaus Wildgrube: Psychologie-Lexikon, 2. Aufl., Oldenbourg, 1999, S. 53

4 Vgl. Bernd Fakesch: Führung durch Mitarbeiterbeteiligung: ein Konzept zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, V. Lorenz GmbH, München, 1991, S. 18

2.3 Motiv

Das Verhalten von Mitarbeitern ist kein Produkt des Zufalls, vielmehr wird es durch die in der Psyche der Menschen ruhenden Ziele und Motive sowie durch die Reize der Umwelt bestimmt. Ein Motiv ist der isolierte, noch nicht aktualisierte Beweggrund menschlichen Verhaltens. Es gibt eine Vielzahl von Motiven, dabei kann man zwei Gruppen unterscheiden: Motive, die durch das Handeln des Einzelnen unmittelbar befriedigt werden können, und solche Bedürfnisse, bei denen ihre Befriedigung von einer Zwischenhandlung abhängig ist. Ersteres sind so genannte intrinsische Motive und Zweiteres extrinsische Motive.⁵ Hier erklärt anhand der beruflichen Tätigkeit.

Intrinsische Motive finden ihre Befriedigung in der Arbeit selbst. Eine Person ist umso produktiver, je mehr ihr eine Tätigkeit Spaß macht. Bei komplexen Aufgaben ist die intrinsische Motivation relativ höher als bei einfachen Aufgaben.

Extrinsische Motivation kann nicht durch die Tätigkeit alleine, sondern durch die Folgen der Arbeit oder deren Begleitumstände befriedigt werden. Die berufliche Tätigkeit ist somit nur Mittel zur Verfolgung anderer Motive. Hier können Geld-, Sicherheits- und Prestigemotive genannt werden.⁶

2.4 Motivation

Die Eindeutigkeit des Wortes Motivation ist etwas unscharf, Amerikaner können mit dem Wort etwas anfangen. Gemeint sind die Beweggründe als eine Antwort auf das „Warum“ des Verhaltens.⁷ Motivation wird im Allgemeinen als eine wesentliche Grundlage des menschlichen Verhaltens verstanden. Der Begriff Motivation beschreibt die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

⁵ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweiter. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 653

⁶ Vgl. Hans Jung: Personalwirtschaft, 8. Aufl., Oldenbourg, München 2008, S. 370

⁷ Vgl. Reinhard K. Springer: Mythos Motivation, 17. überarb. und erweiter. Aufl., Campus, Frankfurt/Main 2002, S. 21

Somit ist jedes Handeln von einer bestimmten Motivation getrieben. Die Ausprägung der Motivation unterscheidet sich von Mensch zu Mensch und auch von Situation zu Situation.⁸

Die eigentliche Motivation im reinen Wortsinn meint, hohe Leistung erbringt der Mitarbeiter, weil er sich für die Arbeit selbst (intrinsisch) interessiert. Unter Motivation wird aber auch das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize verstanden. Hier wird Leistung erbracht, weil der Mitarbeiter von außen (extrinsisch) angereizt wird bzw. schlicht bezahlt wird.⁹

2.5 Motivationsprozess

Ein bestimmtes Bedürfnis führt nur dann zu einem bestimmten Verhalten, wenn der Betroffene weiß oder aufgrund seiner Erfahrungen annehmen kann, dass ein bestimmtes Verhalten dazu führt, den Mangelzustand aufzuheben, und wenn von der Umwelt ein bestimmter Reiz auf ihn ausgeübt wird. Eine Handlung wird erst dann ausgeübt, wenn durch Abschätzen der gegebenen äußeren Bedingungen für den Betroffenen die Wahrscheinlichkeit besteht, dass das Verhalten auch die Gewähr für den Erfolg bietet. Die Endhandlung kann nun zu einer Befriedigung der Bedürfnisse führen oder auch nicht. In jedem Fall wird durch den Erfolg der Handlung das Wissen um den möglichen Erfolg künftigen Verhaltens verbessert, gleichzeitig wirkt das Ergebnis auf die Entwicklung künftiger Motive ein.¹⁰

⁸ Vgl. Harald Hungenberg, Torsten Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktual. und erweit. Aufl., Springer, Berlin, Heidelberg 2007

⁹ Vgl. Reinhard K. Springer: Mythos Motivation, 17. überarb. und erweit. Aufl., Campus, Frankfurt/Main 2002, S. 22f.

¹⁰ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. Und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 643 f.

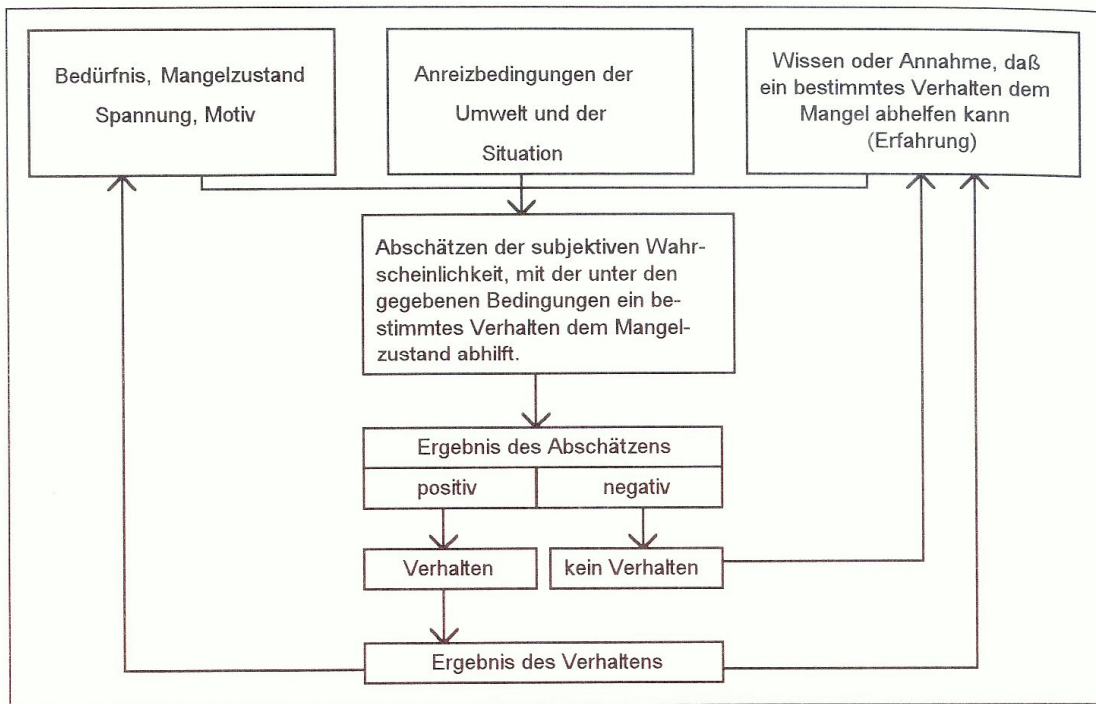


Abb. 1. Motivationsprozess 11

2.6 Anreizsystem

Betriebliche Anreizsysteme versuchen die verschiedenen menschlichen Bedürfnisse durch bestimmte Anreize zu befriedigen. Diese sind in materielle und immaterielle Anreize gegliedert. Monetäre Zahlungen sind die wichtigste Gruppe der materiellen Anreizsysteme. Sie sind Gegenleistung für die Erbringung der betrieblichen Wertschöpfung des Arbeitnehmers. Sie bestehen aus Lohn- und Gehaltszahlungen und aus betrieblichen Sozialleistungen und werden mit Erfolgsbeteiligungen erweitert. Immaterielle Anreize, wie z.B. die Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungen, soziale Kommunikation und das Streben nach Selbstverwirklichung, können durch die Anwendung bestimmter Führungsstile, -prinzipien oder -modelle befriedigt werden.¹²

¹¹ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 644

¹² Vgl. Hans Jung: Personalwirtschaft, 8. Aufl., Oldenbourg, München 2008, S.562

3. Motivationstheorien

Motivationstheorien sollen das Zustandekommen und die Wirkungen des theoretischen Konstrukts Motivation auf menschliches Verhalten schlüssig und allgemein darstellen erklären. Alle Motivationstheorien knüpfen an der These an, dass Motivation durch die Existenz von Bedürfnissen sowie wahrgenommene Möglichkeiten zur Bedürfnisbefriedigung ausgelöst und gesteuert wird. Die heute bekannten Theorien bieten den Personalmanagern Verständnishilfen für den Prozess der Motivation und erlauben so den Schritt zu heuristischen Handlungsempfehlungen.

3.1 Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation

Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation beschäftigen sich mit der Art, Inhalt und Wirkung der Bedürfnisse von Individuen, sie enthalten stets auch prozessuale Elemente. Die Inhaltstheorien haben breite Rezeption gefunden, aber nur relativ geringe empirische Unterstützung. Inhaltstheorien kategorisieren Beweggründe menschlichen Handelns in Gruppen und geben Führungskräften die Möglichkeit, Motive für das Verhalten von Mitarbeitern zu erkennen.

3.1.1 Die Theorie der Bedürfnishierarchie von Maslow

Der Amerikaner Maslow hat 1954 eine der bekanntesten Motivationstheorien aufgestellt. Er entwickelte eine Hierarchie von fünf Bedürfniskategorien, die er zur Grundlage seiner Motivationstheorie machte. Als Basis stehen physiologische Bedürfnisse wie Hunger oder Schlafbedürfnis, die aus dem Streben nach Sicherheit der physischen Existenz entstehen. Übergeordnet sind Sicherheitsbedürfnisse als Kategorie aller Antriebe zum Schutz des Individuums vor Gefahren seiner Umwelt. Soziale Zugehörigkeitsbedürfnisse äußern sich in der nächstfolgenden Kategorie im Wunsch nach sozialen Kontakten und nach Zusammenleben in Gruppen. Anerkennung wird von Maslow später differenziert in das Bedürfnis nach Selbstachtung und dasjenige nach Anerkennung durch Dritte. An der Spitze der Hierarchie steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

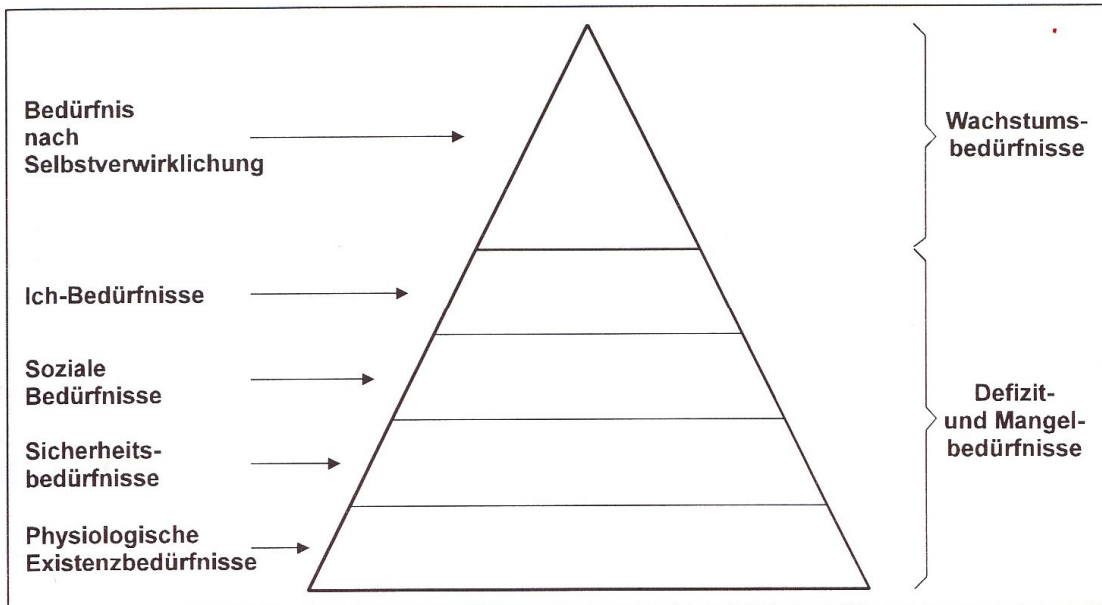


Abb. 2. Pyramide der Bedürfnisse nach Maslow ¹³

Die Motivationstheorie selbst behauptet, dass ein in der Bedürfnishierarchie aufsteigendes Streben nach Bedürfnisbefriedigung vorherrscht. Das Gewicht der einzelnen Bedürfnisse verschiebt sich von unten nach oben, sofern höhere Bedürfnisse erkannt werden und auch Möglichkeiten zu ihrer Befriedigung bestehen. Bedürfnisse einer Kategorie müssen weitgehend erfüllt sein, bevor diejenigen der nächsthöheren Kategorie als existent empfunden werden. Sind Bedürfnisse einmal befriedigt lösen sie keine Motivation zum Handeln mehr aus.

Die Kritik an der Motivationstheorie von Maslow knüpft an die „mechanische“ Struktur an, Bedürfnisse können nicht so streng isoliert und intersubjektiv hinsichtlich ihrer Stärke betrachtet werden. Lediglich ein nominaler Vergleich sei möglich, stellt der Autor fest. Es besteht auch ein Zuordnungsproblem auf jedes einzelne Individuum, da die Bedürfnisse nicht überschneidungsfrei zu den Kategorien zurechenbar sind. Soziale Lernprozesse gefährden auch die Stabilität der Zuordnung der Bedürfnishierarchie nach Maslow. Problematisch ist auch die stufenweise Zuordnung, da grundsätzlich menschliches Handeln von mehreren Bedürfnissen unterschiedlicher Kategorien ausgehen kann. Maslows Theorie macht keinerlei Aussagen über Geltung und Wirkung von Werten.¹⁴

¹³ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 655

¹⁴ Vgl. Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008, S. 391 ff.

3.1.2. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

An einer empirischen Studie wurde untersucht, welche Faktoren im Arbeitsprozess Unzufriedenheit vermeiden oder abbauen und welche Zufriedenheit hervorrufen. Herzberg stellt zwei unabhängige Dimensionen dar, an deren Gegenpol jeweils Motivationsneutralität vorliegt. Im Unterschied zu Maslow nennt Herzberg zwei Kategorien von Bedürfnissen – Hygienefaktoren und Motivatoren.

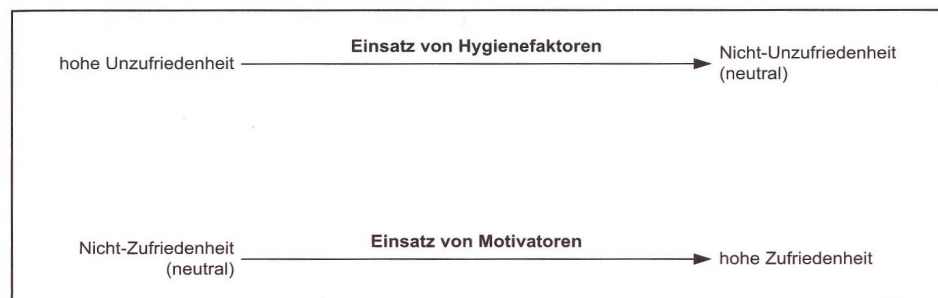


Abb. 3. Kontinuum der Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzberg ¹⁵

Hygienefaktoren: Eine Verschlechterung führt zur Unzufriedenheit, eine Verbesserung der Hygienefaktoren verhindert Unzufriedenheit, da diese Faktoren als selbstverständlich und normal erlebt werden. Durch den Einsatz von Hygienefaktoren wird demnach keine Zufriedenheit erzeugt, sie werden gelegentlich auch Dissatisfaktoren genannt. Hygienefaktoren werden durch äußere (extrinsische) Bedingungen des Arbeitsumfeldes bestimmt:

- Bezahlung
- Unternehmenspolitik
- Qualität der Personalführung
- Arbeitsbeziehungen (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter) sowie
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit

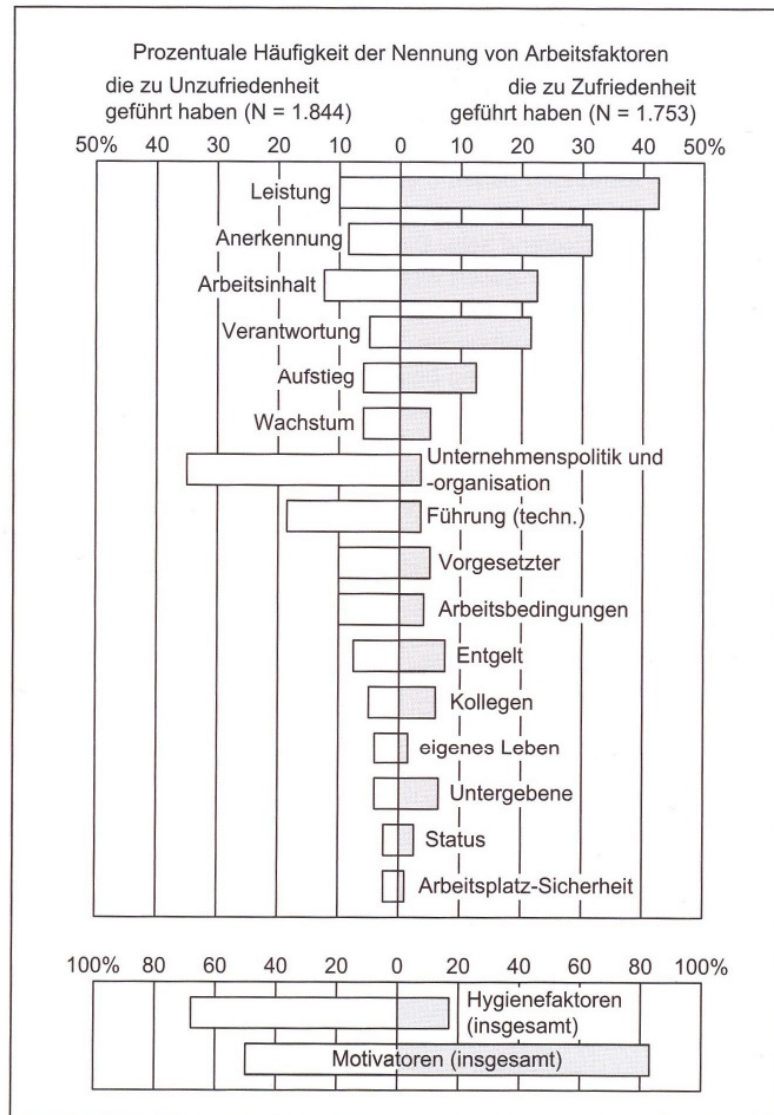
¹⁵ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 115

Motivatoren: Eine Nichtbefriedigung dieser Bedürfnisse macht nicht unzufrieden, sondern wirkt sich neutral aus. Der Einsatz von Motivatoren erzeugt Arbeitszufriedenheit, weshalb sich auch als Satisfaktoren bezeichnet werden. Es sind Bedürfnisse, die in der Tätigkeit selbst begründet sind. Die Befriedung der sogenannten intrinsischen Arbeitsbedürfnisse erfolgt besonders durch:

- Leistungserfolg
- Anerkennung der Arbeit
- Verantwortung
- Aufstiegschancen
- Entfaltungsmöglichkeiten.

Die extrinsischen Hygiene-Bedürfnisse können als Grundbedürfnisse angesehen werden und mit den beiden unteren Stufen in der Bedürfnispyramide von Maslow verglichen werden. Die Motivatoren ähneln den oberen drei Stufen der Pyramide und haben eine größere Langzeitwirkung als die Hygienefaktoren. Herzberg gelangte zu diesem Modell durch eine qualitative Messung von Arbeitszufriedenheit, mit Hilfe einer Faktorenanalyse konnten 16 unabhängige Arbeitsfaktoren identifiziert werden.¹⁶

¹⁶ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 115 ff.

Abb. 4. Arbeitsfaktoren nach Herzberg¹⁷

3.1.3 Die ERG-Theorie von Alderfer

Clayton P. Alderfer hat 1966 die Bedürfnispyramide von Maslow auf drei Kategorien verkürzt. Er unterscheidet nun:

- Physiologische und materielle Bedürfnisse, die die beiden untersten Kategorien der Pyramide Maslows abdecken.
- Bedürfnisse nach Kontakt und Anschluss, die weitgehend mit Maslows dritter Bedürfnisstufe und dem Bedürfnis nach Anerkennung durch Dritte aus der vierten Kategorie übereinstimmen.

¹⁷ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 118

- Bedürfnis nach geistig-seelischem Wachstum, das sich aus dem Bedürfnis nach Selbstachtung und demjenigen nach Selbstverwirklichung bei Maslow zusammensetzt, dieses Wachstum soll dabei durch Aktivierung der eigenen Fähigkeiten erreicht werden.

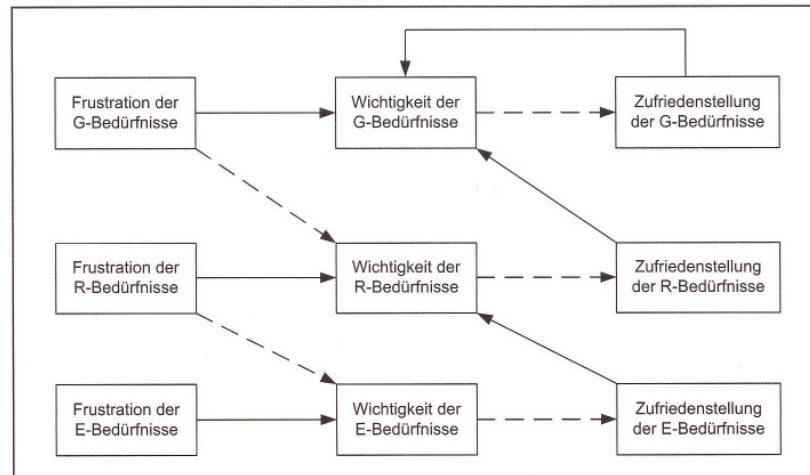


Abb. 5. Dynamische Motivbeziehungen im ERG-Modell von Alderfer¹⁸

Anders gesprochen, Existenzbedürfnisse, **E**xistence Needs weiters Kontaktbedürfnisse, **R**elated Needs und Wachstumsbedürfnisse, **G**rowth Needs – ERG-Theorie. Die Theorie besagt, dass das Gewicht eines Bedürfnisses mit dessen zunehmender Befriedigung wächst und Bedürfnisse der nächsthöheren Bedürfniskategorie auslöst, natürlich auch der umgekehrte Weg. Hier wird außer Aufstieg auch Abstieg in der Bedürfnishierarchie berücksichtigt, und somit auch Motivation und Demotivation erklärbar. Alderfer berichtet von einem umfangreichen empirischen Test seiner Theorie an 110 Bankangestellten, die insgesamt seine Theorie eher als die von Maslow unterstützt. Diese empirischen Befunde lösten eine neue Formulierung seiner Theorie aus. Die Knappheit der Ressourcen beeinflusst nicht nur den Grad der Bedürfnisbefriedigung, sondern auch die Stärke der Bedürfnisse.¹⁹ Alderfer stellt nun drei Thesen zur Motivation auf.

¹⁸ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 120

¹⁹ Vgl. Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008, S. 393 f.

Frustrationsthese: Nicht befriedigte Bedürfnisse bleiben dominant, d.h. je weniger Bedürfnisse eine Kategorie befriedigt werden, desto stärker werden diese.

Frustrations-Regressions-These: Wird ein Bedürfnis nicht befriedigt, so steigen niedrigere Bedürfnisse auf, d.h. je weniger Bedürfnisse eine Kategorie befriedigt werden, desto stärker werden Bedürfnisse der niedrigeren Kategorie.

Befriedigungs-Progressions-These: Die Befriedigung eines Bedürfnisses löst ein anderes Bedürfnis aus, d.h. der Mensch ist unersättlich.²⁰

Auch wenn sich Alderfers Theorie besser als diejenige von Maslow bewährt hat, ist Kritik angebracht, da die Reduktion der Gruppen nicht das Problem der Zuordnung löst. Auch wird nicht berücksichtigt, dass gleichzeitig Bedürfnisse aus zwei verschiedenen Bedürfniskategorien das Handeln von Menschen prägen kann. Das Handeln von Managern kann durch R- und G-Bedürfnisse geprägt sein, vor allem wenn es unter mehrfacher Zielsetzung erfolgt. Alderfers Theorie liefert keine Aussagen zu soziokulturellen Einflüssen auf Art und Gewicht der Bedürfnisse. Es werden keine Lösungsbeiträge geliefert wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter konkret motivieren sollen. Der positive Beitrag besteht somit nur in der grundsätzlichen Erklärung von Motivation und Demotivation.²¹

3.2 Prozesstheorien der Arbeitsmotivation

Prozesstheorien der Arbeitsmotivation wollen erklären, wie Motivation formal und losgelöst von Bedürfnisinhalten entsteht und wie Motivation auf das Verhalten wirkt, sie kommen ohne inhaltliche Annahmen nicht aus. Prozesstheorien werden zumindest in der Praxis kaum rezipiert, und ihre empirische Überprüfung erfordert die inhaltliche Aufdeckung konkreter Bedürfnisse. Bestätigt wird nur die grundsätzliche Erklärungskraft einiger Prozesstheorien.²² Prozesstheorien unterstellen, dass Menschen subjektiv und gleichzeitig rational kalkulieren um ihr eigenes Wohl zu maximieren.

²⁰ Vgl. Wirtschaftslexikon: ERG-Therapie. URL:<http://www.wirtschaftslexikon.24.net/d/erg-theorie-von-alderfer/erg-theorie-von-alderfer.htm>, 30.01.2010

²¹ Vgl. Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008, S. 393 f.

²² Vgl. Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008, S. 391

3.2.1 Die Gleichheitstheorie von Adams

Die Gleichheitstheorie von Adams baut auf dem Modell des Austausches von Homans und der Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger auf. In der Organisationspsychologie wird sie häufig herangezogen, wenn es darum geht, die motivationalen Effekte des Entgeltes zu erklären.²³ Es wird davon ausgegangen, dass die Arbeitssituation eine wirtschaftliche Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber und –nehmer ist. Der Arbeitnehmer bringt seine Leistung sowie Erfahrung, Intelligenz, Ausbildung usw. als Inputs ein. Der Arbeitgeber bietet als Gegenleistung die Outcomes in Form von Bezahlung, Sicherheit, Sozialleistungen usw. Der Mensch strebt zwischen den zu erbringenden Leistungen und den zu erhaltenden Belohnungen ein Gleichgewicht an. Wenn Verteilungsgerechtigkeit besteht (die Belohnung zwischen den Personen fair verteilt ist), wird eine soziale Beziehung eingegangen bzw. aufrecht gehalten.

Es geht nicht um objektive Tauschrelationen, sondern jeder Arbeitnehmer vergleicht sein Aufwands-Ertrags-Verhältnis mit dem anderer und empfindet subjektiv Gerechtigkeit oder nicht. Gleichheit und damit auch Fairness werden dann empfunden, wenn die Quotienten proportional sind.²⁴ Der soziale Vergleich kann drei Ergebnisse haben:

Gleichheit - Die Tauschbeziehungen werden als gleichwertig angesehen.

Positives Verhältnis - Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird positiv wahrgenommen.

Negatives Ergebnis - Die Person fühlt sich gegenüber der anderen benachteiligt.

Ungleichheiten haben Auswirkungen auf das Verhalten der Organisation und erzeugen beim Einzelnen Spannungen, die von v. Rosenstiel als Motivation interpretiert werden. Es kommt zu Reaktionen, die auf die Verringerung oder Beseitigung des Ungleichgewichtes zielen:

²³ Vgl. Lutz von Rosenstiel: Folgewirkungen einer funktionsbezogenen Bezahlung, in : Siedentopf, E. (Hrsg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst, Baden Baden 1978, S. 141 ff.

²⁴ Vgl. J.S. Adams: Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 2. Jg., 1965, S.267 ff.

- Die Person verändert ihre Inputs.
- Die Person verändert ihre Outcomes.
- Die Person verzerrt kognitiv den Wert der Aufwendungen und der Erträge.
- Die Person verlässt das Feld (Kündigung des Arbeitsverhältnisses).
- Die Person wirkt auf die Vergleichsperson ein.
- Die Person wählt eine andere Vergleichsperson.²⁵

Somit werden gegenüber anderen Ansätzen der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit in der Gleichheitstheorie einige neue Aspekte aufgegriffen.

Diese sind:

- die Rolle des Bezugssystems
- die Berücksichtigung auch des Aufwandes und nicht nur des Ergebnisses
- die Vielzahl der Möglichkeiten, auf erlebte Ungerechtigkeit (Unzufriedenheit) zu reagieren.²⁶

Die Sensibilität für Unterbezahlung ist größer als die für Überbezahlung. In der Praxis muss daher ein Gefühl der Unterbezahlung ganz besonders vermieden werden, da es leistungsmindernde Effekte zur Folge hat.²⁷

3.2.2 Die VIE-Theorie von Vroom

Diese gehört zu den sogenannten Instrumentalitäts- oder Erwartungstheorien. Kern der Theorie von Vroom sind drei Komponenten des Motivationsgeschehens.

1. Valenz (V): Sie stellt den Anreizwert von Objekten der Arbeitsumwelt dar, so kann Geld eine positive Valenz besitzen, während ein gefährlicher Arbeitsplatz negative Valenz besitzt. Die Attraktivität und Anziehungskraft eines Endziels wird hier mit Valenz bezeichnet.

²⁵ Vgl. J.S. Adams: Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 2. Jg., 1965, S.283 ff.

²⁶ Vgl. Oswald Neuberger: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974 S. 283 ff.

²⁷ Vgl. Lutz von Rosenstiel: Folgewirkungen einer funktionsbezogenen Bezahlung, in : Siedentopf, E. (Hrsg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst, Baden Baden 1978, S. 153 f.

2. Instrumentalität (I): Sie stellt die subjektive Einschätzung über die instrumentelle Bedeutung eines Handlungsergebnisses (Zwischenziels) für spätere Handlungsformen (Endziel) dar, wobei eine Handlung möglicherweise mehrere Konsequenzen hat. Diese wirken sich auf das angestrebte Endziel günstig, ungünstig oder neutral aus.
3. Erwartung (E): Sie stellt die vermutete Wahrscheinlichkeit dar, dass einer bestimmten Handlung ein bestimmtes Ergebnis folgen wird.

Die tatsächliche Arbeitsleistung ist eine Funktion des Produktes aus der Motivation und den erforderlichen Fähigkeiten, die entsprechende Modellgleichung nennt man **Ausführungsmodell**.

$$(L)eistung = f [(M)otivation * (F)ähigkeiten]$$

Abb. 6. Modellgleichung Ausführungsmodell ²⁸

Falls ein Mitarbeiter die Fähigkeit zur Durchführung der Aufgabe nicht besitzt, wird seine Arbeitsleistung entsprechend gering sein, auch wenn er hohe Motivation für eine Aktivität mitbringt. Die Beziehung zwischen dem Produkt aus Motivation und Fähigkeiten und der Leistung ist nicht zwingend linear. Viel wahrscheinlicher ist eine funktionale Beziehung, die durch ein Leistungsoptimum charakterisiert ist, z.B. ein umgekehrt U-förmiger Funktionsverlauf.

Die Motivation für eine Handlungsalternative ist eine Funktion der Valenzen aller möglichen Endziele und deren Erwartungswerten, diese Modellgleichung heißt **Valenzmodell**.

$$M_i = f_i \left[\sum_{j=1}^n E_{ij} \cdot V_j \right]; (i = 1 \dots m); (f_i' > 0)$$

Abb. 7. Modellgleichung Valenzmodell ²⁹

²⁸ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 132

Jede Handlungsalternative kann verschiedene Ergebnisse haben, beispielsweise wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit erwartet, dass eine Handlung ein günstiges Ergebnis zur Folge hat, dennoch kann trotz entsprechender Anstrengung ein ungünstiges Ergebnis eintreten. Die Summe aller Kombinationen ergibt die Motivation für eine Handlungsalternative. Um eine Handlung auszulösen, müssen alle Komponenten positive Werte aufweisen. Wenn ein Mensch ein wichtiges Ziel erreichen will (hohe Valenz), aber nicht erwartet, dass eine Anstrengung zur Leistung führt, ergibt sich keine Motivation.

Diese direkten Ergebnisse eine Handlung sind nicht nur Selbstzweck, sondern haben instrumentellen Charakter zur Erreichung nachgelagerter Endziele (z.B. Lohnerhöhung, gutes Arbeitsklima, Aufstieg). Die Valenz eines Handlungsergebnisses ist eine Funktion der Produkte der Valenzen aller angestrebten Endziele und ihrer Instrumentalität, diese Modellgleichung nennt man **Handlungsmodell**.

$$V_j = f_j \left[\sum_{k=1}^n I_{jk} \cdot V_k \right]; (j = 1 \dots n); (f_j' > 0)$$

Abb. 8. Modellgleichung Handlungsmodell³⁰

Die subjektive Beziehung zwischen jedem einzelnen Handlungsergebnis und den verschiedenen Endzielen wird mit der Instrumentalität zum Ausdruck gebracht. Beispielsweise kann eine starke positive Beziehung zwischen dem erwarteten Leistungsergebnis und der Lohnerhöhung angenommen werden und zugleich kann der Einfluss desselben Leistungsergebnisses auf die Kollegen und das Arbeitsklima negativ eingeschätzt werden. Jede Instrumentalität wird mit der Valenz des jeweiligen Endziels multiplikativ verknüpft, die Summe dieser Produkte stellt die Valenz der einzelnen Handlungsergebnisse dar.

²⁹ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 132

³⁰ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 133

Wenn etwa das Arbeitsklima nur gering bewertet wird, dann hat auch der negativ eingeschätzte Effekt des Leistungsverhaltens auf die Kollegen nur geringe Bedeutung. Ein Mitarbeiter wird also eine hohe Leistung erbringen, wenn er

- eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür sieht, dass seine persönlichen Bemühungen auch zu hoher Arbeitsleistung führen werden,
- eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür sieht, dass gute Arbeitsleistung zu erwünschten persönlichen Zielen und Ergebnissen führt,
- diese Ziele und Ergebnisse als positiv-attraktiv für sich empfindet.

Das Modell gibt keine Auskunft über die Faktoren, die einen Einfluss auf die Erwartung von Mitarbeitern haben, genauso wenig wird geklärt, welche Faktoren von Mitarbeitern für wichtig erachtet werden und wie Valenzen unter dem Einfluss von Normen, Bedürfnissen und Werten zustande kommen. Man sieht deutlich, dass die Führungsperson auf ganz verschiedenen Ebenen ihren Einfluss ausüben kann.

3.2.3 Das Erwartungs-Wert-Modell von Porter & Lawler

Das Modell von Vroom wurde von Porter/Lawler weiterentwickelt. Nach diesem Modell wird die Motivation zunächst von der Erwartung beeinflusst, dass eine Anstrengung zum angestrebten Ziel führt. Die individuelle Abschätzung der Wahrscheinlichkeit, die angestrebte Leistung durch eigene Anstrengung in einer bestimmten Situation tatsächlich erreichen zu können, hängt von folgenden Bedingungen ab und wird als **E → P-Erwartung** (effort-performance) bezeichnet.

1. Tatsächliche Situation
2. Kommunikation mit anderen: Korrektur falscher Einschätzungen durch aufgabenbezogene Informationen
3. Erfahrung
4. Selbsteinschätzung: Es entwickelt sich ein Selbstbild über die generellen Fähigkeiten, durch prägende Erfahrungen im Leben können sich Selbstachtungen individuell erheblich unterscheiden. Im Modell findet eine Rückkoppelung von Erfolg bzw. Misserfolg auf die Selbstsicherheit und damit die Erfolgserwartung statt.

Diese vier Faktoren sind stark realitätsbezogen und liefern deshalb gute Ansätze, die Motivation durch konkrete Maßnahmen zu beeinflussen.

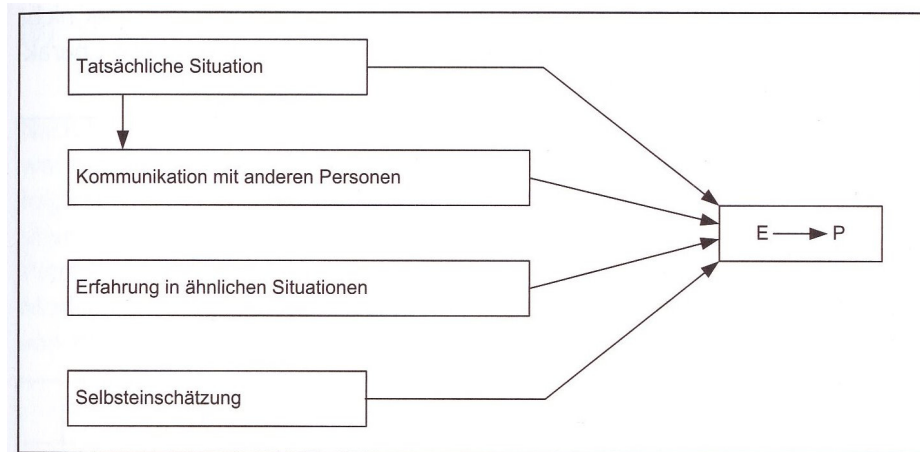
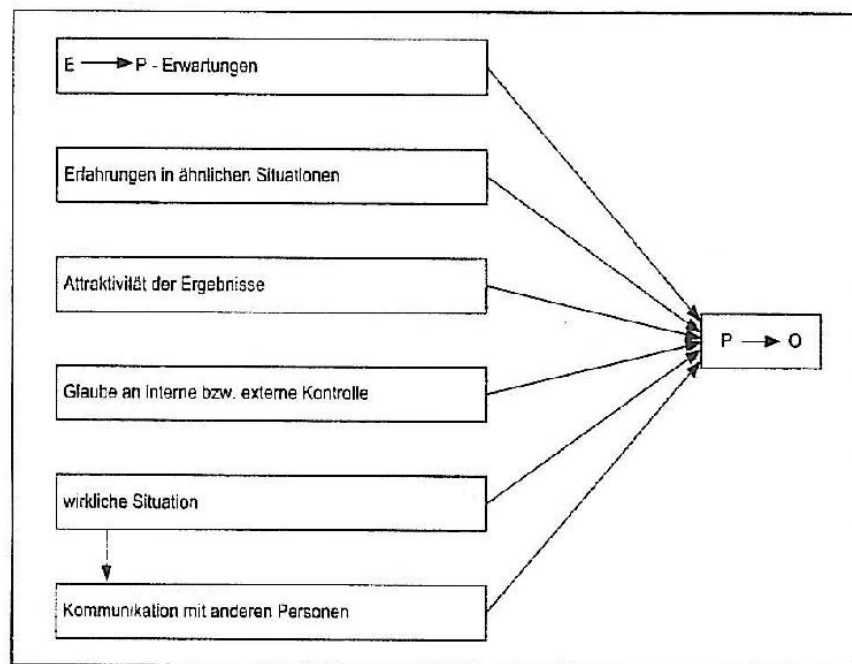


Abb. 9. Determinanten der E → P-Erwartungen³¹

Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Leistung führen zu verschiedenen Ergebnissen, diese Erwartung heißt **P → O-Erwartung** (performance-outcomes). Gegenüber der Theorie von Vroom wird hier zwischen intrinsischen und extrinsischen Belohnungen bzw. Ergebnissen unterschieden. Neu ist auch die Interpretation der Leistung als Zufriedenheitsfaktor. Intrinsisch motivierend wirken Ergebnisse, die Selbstzwecke (z.B. Selbstverwirklichung) darstellen, andere Mittel werden benutzt, um weitere Ergebnisse zu erreichen (z.B. Geld), diese wirken sich extrinsisch motivierend aus. Somit hat die Ergebniserwartung mehrere Stufen. Während Leistungsergebnisse unmittelbar die Zufriedenheit steigern, ist die Zufriedenheit bei extrinsischer Motivation von der Angemessenheit der Belohnungen abhängig. Die P → O-Erwartung wird von folgenden Bedingungen beeinflusst:

³¹ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 135

Abb. 10. Determinanten der P → O-Erwartungen³²

Die Motivation scheint dann am stärksten zu sein, wenn die E → P-Erwartung für die erfolgreiche Ausführung hoch und für die erfolglose Ausführung niedrig ist, wenn die P → O-Erwartung hoch ist bei positiven Ergebnissen und niedrig bei negativen Ergebnissen. Als Valenz wird der subjektive Wert der Ergebnisse (Anziehungskraft) bezeichnet. Im Kern enthält das Modell von Porter/Lawler die Motivationsgleichung von Vroom.³³

$$\sum[(E \rightarrow P) \cdot \sum[(P \rightarrow O) \cdot V]] \rightarrow M$$

Abb. 11. Modellgleichung Handlungsmodell³⁴

³² Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 136

³³ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 131 ff.

³⁴ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 137

„Zufriedenheit ergibt sich dann, wenn die intrinsische oder extrinsische Belohnung vom Individuum als angemessen empfunden wird. Der Grad der Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus dem Vergleich der erwarteten mit der tatsächlich erhaltenen Ergebnisbelohnung. Da Zufriedenheit entsteht, wenn die Belohnung mindestens der Erwartung entspricht und auch dann vorliegt, wenn die Erwartung übertroffen wird, muss ein zufriedener Mitarbeiter nicht notwendigerweise auch ein produktiver Mitarbeiter sein.“³⁵

3.2.4 Zielsetzungstheorie von Locke

Locke geht von der Annahme aus, dass durch die Art und Weise wie eine Organisation durch die Vorgesetzten Ziele setzt, die Motivation der Mitarbeiter gefördert und diese zur Leistungserbringung veranlasst werden können. Dafür muss die Zielsetzung eng mit der Technik der Leistungsrückmeldung verbunden sein. Ohne Rückmeldung über die Art und Weise des erreichten Erfolges, führt das Setzen von Zielen zu keiner Beeinflussung der Leistung. Die Ziele regen zur Handlung an und setzen die zur Zielerreichung notwendige Energie frei, während die Rückmeldungen den Fortschritt der Leistung in Richtung auf das Ziel erfahrbar und nachvollziehbar machen.

Zielkriterien:

Produktivität im weitesten Sinne: neben Menge und Qualität des Arbeitsergebnisses, auch Effektivität und Effizienz des Arbeitsvollzuges, ferner Innovation und Kreativität sowie Fluktuationsneigung.

Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter: Fehlzeiten, Führungsstil, mangelhafte Kooperation, auftretende Konflikte, Arbeitsunfälle usw.

Im Prozess der Motivierung werden als Moderatoren die Organisationsstruktur, die Arbeitsgestaltung, Maschineneinsatz usw. angesehen.³⁶

³⁵ A.B. Weinert: Organisationspsychologie, 4. Aufl., Weinheim, 1998, S. 164

³⁶ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweiter. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 674

4. Immaterielle Anreizsysteme

4.1 Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht man alle Maßnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation von Mitarbeitern. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen zweckentsprechend in die Entwicklung der Mitarbeiter investieren.³⁷

4.1.1 Job enrichment

Job enrichment ist eine Aufgabenanreicherung, die nicht nur die Ablauforganisation sondern auch die Aufbauorganisation betrifft. Eine Neugestaltung der Aufgabenbereiche wird versucht, indem man den Beschäftigten ein bestimmtes Ausmaß an Kontrolle überträgt, also die tayloristische Trennung zwischen Kopf- und Handarbeit überwindet. Aufgabenanreicherung bezieht sich vor allem auf die Neugestaltung von Motivationsfaktoren im Sinne von Herzberg. Eine Produktivitäts- und Qualitätssteigerung kann erzielt werden und es führt auch zur Reduktion von Fluktuationsraten und Fehlzeiten. Das Konzept des Job enrichment führt zur Forderung nach vollständigen Aufgaben, die Möglichkeiten für ein eigenständiges Zielsetzen und Entscheiden bieten, die Entwicklung individueller Arbeitsweisen fördern und genaue Rückmeldungen über Soll-Ist-Divergenzen geben.

4.1.2 Job enlargement

Der Arbeitszyklus wird vergrößert, in dem man mehrere strukturell gleichartige oder ähnliche, einfache Aufgabenelemente aneinander reiht, man spricht hier auch von einer Aufgabenerweiterung. Die Mitarbeiter rotieren nicht zwischen stark unterschiedlichen Arbeitsplätzen, sondern üben innerhalb ihrer Arbeitsplätze mehrere Tätigkeiten aus, die bislang von unterschiedlichen Arbeitskräften verrichtet wurden. Der Entscheidungsspielraum wird kaum erweitert, sehr wohl aber der Tätigkeitsspielraum.

³⁷ Vgl. Horst-Joachim Rahn: Unternehmensführung, 7., vollkommen überarb. Auflage, Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008, S. 112

4.1.3 Job rotation

Ist eine relativ anspruchslose Form der Arbeitsplatzgestaltung. Mitarbeiter, die spezialisierte Tätigkeiten ausüben, tauschen ihren Arbeitsplatz aufgrund eigener Initiative oder nach einem vorbestimmten Rhythmus. Dadurch kann der Tätigkeitsspielraum erweitert werden, nicht aber der Entscheidungsspielraum. Vorteil der Job rotation besteht darin, dass Monotonie, Übersättigung oder einseitige Belastung bestimmter Muskelgruppen vorgebeugt werden kann. Ein Gewinn im Sinne der Humanisierungsziele kann kaum erzielt werden. Sinnarme Arbeitsschritte ergeben auch dann kein sinnvolles Ganzes, wenn sie ausgetauscht werden. $0+0=0$, meinte Herzberg (1972).³⁸

4.2. Personalführung

4.2.1 Führung

Der Führungsstil ist die Art und Weise, wie ein einzelner Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt. Die Führungsstile haben sich im Laufe der Zeit immer weiter entwickelt. Führung ist ein sehr komplexer Vorgang. Der Erfolg durch einen bestimmten Führungsstil hängt von verschiedensten Faktoren ab. Oft ist deshalb nicht genau erklärbar, warum ein bestimmter Führungsstil zum entsprechenden Erfolg geführt hat.³⁹

Führungsstiltheorien sind seit den 30-iger Jahren entstanden, wegweisend war dabei die Human-Relations-Bewegung. Hier erkannte man, dass die Qualität der Führung nicht allein auf Basis der Eigenschaften der Führungskraft, sondern nur anhand ihres Verhaltens gegenüber den Mitarbeiter beurteilt werden kann. Dementsprechend steht bei den Führungsstiltheorien das Verhalten der Führungskraft im Mittelpunkt. Unter Führungsstil versteht man ein langfristig stabiles, situationsbeständiges Verhaltensmuster einer Führungskraft, das ganz wesentlich durch die persönliche Grundeinstellung gegenüber Mitarbeitern geprägt wird.

³⁸ Vgl. Erich Kirchler: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. korr. Auflage, Facultas, Wien 2008, S. 306

³⁹ Vgl. Wikipedia: Führungsstil. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%Bchrungsstil>, 21.10.2009

Hier leitet die Idee, dass sich bestimmte Führungsstile identifizieren lassen, die mit höherem Führungserfolg verbunden sind als andere. Für den Führungserfolg sind bestimmte Verhaltensmuster verantwortlich. Im Detail werden nun die eindimensionalen Führungsstile vom autoritären, patriarchalischen über den partizipativen bis zum kooperativen Führungsstil angeführt.⁴⁰

	Autoritäre Führung	Patriarchalische Führung	Partizipative Führung	Kooperative Führung
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschließlich aufgabenorientiert • Sieht den Mitarbeiter weniger als Menschen, sondern als Produktionsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Primär aufgaben-, in geringerem Maße aber auch personenorientiert • Sieht seine Mitarbeiter als seine Familie an, um die er sich kümmern muss • Philosophie: 'Arbeite hart und ich kümmere mich um den Rest' 	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichermaßen aufgaben- und personenorientiert • Ermutigt die Mitarbeiter zur Partizipation, behält sich jedoch die endgültige Entscheidung vor • Akzeptiert Information und Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsposition wird nahezu aufgegeben • Mitarbeiter interagieren miteinander • Manager ist Moderator, setzt Grenzen
Entscheidungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Manager entscheidet und ordnet an 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager trifft Entscheidungen und "verkauft" diese 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager zeigt Probleme auf; die Gruppe entwickelt Lösungsvorschläge; Manager entscheidet 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager setzt Grenzen, beauftragt die Gruppe mit der Entscheidungsfindung

Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten
Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter

Abb. 12. Systematik von Führungsstilen⁴¹

4.2.1.1 Der autoritäre Führungsstil

Autoritäre Führung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft allein Entscheidungen trifft, den Mitarbeitern Aufgaben zuweist, gleichzeitig die Art der Aufgabenerfüllung vorschreibt und den Fortschritt der Arbeit so oft wie möglich kontrolliert. Die Mitarbeiter haben keinen eigenen Gestaltungsraum. Die Führungskraft ist auf soziale Distanz bedacht, bringt den Untergebenen keine persönliche Wertschätzung entgegen und hält sich von Gruppenaktivitäten fern.

⁴⁰ Vgl. Harald Hungenberg, Torsten Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktual. und erweit. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg 2007, S. 346

⁴¹ Vgl. Tannenbaum, Schmidt, 1985, S.96

4.2.1.2 Der patriarchalische Führungsstil

Auch im Rahmen der patriarchalischen Führung entscheidet der Vorgesetzte noch immer allein. Er ist jedoch bestrebt, die untergebenen Mitarbeiter von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er Anordnungen gibt. Der Vorgesetzte sieht sich dabei in der Rolle eines Patriarchen oder Familienvaters, der zu Treue und Fürsorge gegenüber seinen Mitarbeitern verpflichtet ist. Als Gegenleistung erwartet er sich Dankbarkeit, Loyalität und Gehorsam.

4.2.1.3 Der partizipative Führungsstil

Die Rolle der Führungskraft liegt vor allem darin, Probleme aufzuzeigen. Die Aufgabe der Mitarbeiter besteht darin, für diese Probleme selbstständige Lösungsvorschläge zu entwickeln und vorzuschlagen, die letztliche Entscheidung über die Auswahl einer Lösungsalternative trifft jedoch wieder die Führungskraft. Akzeptiert werden dabei Informationen und Feedback.

4.2.1.4 Der kooperative Führungsstil

Beim kooperativen Führungsstil gibt die Führungskraft ihre Führungsposition fast vollständig auf und räumt den Mitarbeitern hohe Entscheidungsfreiheit ein. Festgesetzt werden lediglich die Grenzen des Entscheidungsspielraumes. Die Mitarbeiter sind weitgehend auf sich selbst gestellt, wenn es um das Verteilen von Arbeitsaufgaben, um das Entwickeln von Lösungsalternativen und darum geht, sich für eine Alternative zu entscheiden. Der Vorgesetzte fungiert in diesem Prozess nur noch als Moderator und versucht, Aufgaben, Ziele und Vorgehensweise durch Diskussion mit der Gruppe zu klären. Bemühungen die soziale Distanz zur Gruppe zu verringern, den Mitgliedern der Gruppe hohe persönliche Wertschätzung entgegenzubringen und aktiv am Gruppenleben teilzuhaben sind vorhanden.⁴²

⁴² Vgl. Harald Hungenberg, Torsten Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktual. und erweit. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg 2007, S. 347 ff.

4.2.1.5 Managerial Grid

Der richtungsbezogene Führungsstil nach Robert R. Blake und Jane Mouton unterscheidet verschiedene Führungsstile nach zwei Dimensionen - Aufgabenorientierung und Personenorientierung. Daraus resultieren je nach Gewichtung und Ausprägung verschiedene Stile mit unterschiedlich starken bzw. schwachen Ausprägungen der beiden Dimensionen. Die fünf Positionen - die vier "Ecken" und das Zentrum des zweidimensionalen Modells - in dem so entstehenden Verhaltensgitter werden exemplarisch beschrieben.⁴³

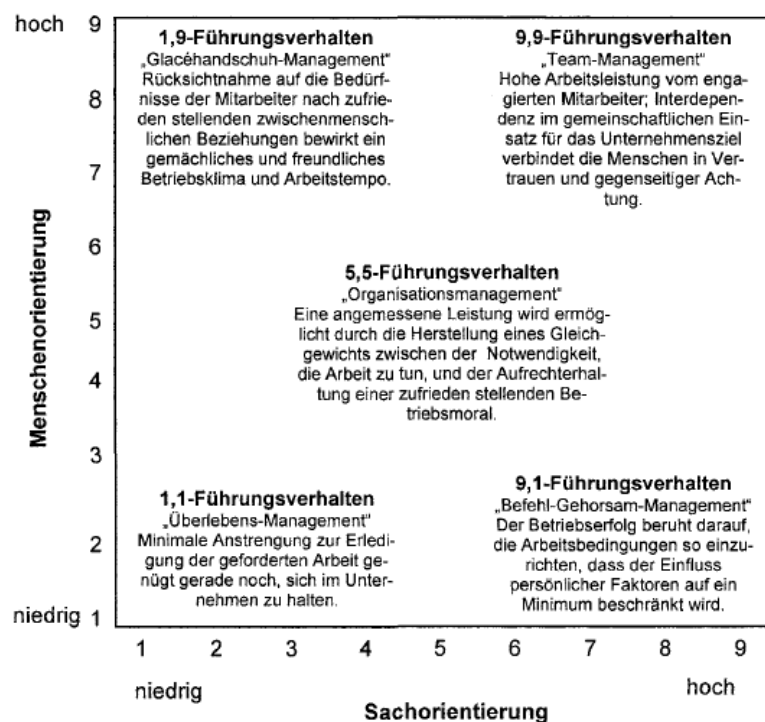


Abb. 13 Verhaltensgitter von Blake/Mouton (1980, S. 27)⁴⁴

Blake/Mouton argumentierten, dass allein der Führungsstil 9,9 Erfolg versprechend ist. Die Führungsstile 9,1 werden dagegen als pessimistisch, 5,5 als unpraktisch, 1,9 als zu idealistisch und 1,1 als unmöglich verworfen. Somit haben wir hier nicht nur eine deskriptive, sondern auch eine normative Dimension, die dem Verhaltensgitter-Ansatz in der Unternehmenspraxis eine weite Verbreitung beschert hat.

⁴³ Vgl. Wikipedia: Führungsstil, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/F%C3%Bchrungsstil>, 21.10.2009

⁴⁴ Dirk Holtbrügge: Instrumente des Personalmanagement, 2. aktual. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2005, S. 182

Kritisch wird vor allem die Vernachlässigung situativer Einflussfaktoren eingewandt. Zwar werden zunächst unterschiedliche Führungsstile differenziert und deren Eignung in unterschiedlichen Situationen diskutiert, schließlich jedoch ein einziger Führungsstil für allgemeingültig deklariert.⁴⁵ Aufgrund der Offenheit und auch Unbestimmtheit des Ansatzes ist dieser zudem kaum empirisch überprüfbar.⁴⁶

4.2.2 Zielsetzung und Zielvereinbarung

Wer handelt braucht Ziele, dies gilt im privaten Alltag gleichermaßen wie bei der Arbeit. Ziele lassen sich als in der Zukunft liegende Soll-Größen interpretieren, in die ein gegenwärtiges Ist durch Handeln zu überführen ist. Diese Ansicht ist die rein sachlich/technische Sicht, die sich auf selbststeuernde Systeme anwenden lässt. Aus psychologischer Sicht (bei Mitarbeiterführung besonders zentral) kommt weiteres hinzu:

- Der Mitarbeiter wird informiert, es wird klargestellt um was es geht und was er erreichen soll.
- Der Mitarbeiter wird motiviert, das Ziel wird zur Herausforderung.
- Das Ziel ermöglicht Erfolgserlebnisse, die Erfahrung das Ziel zu erreichen, befriedigt und stärkt das Selbstgefühl und das Wissen um die eigene Kompetenz.

Damit es zu diesen Effekten kommt, sollte der Vorgesetzte bei Zielgesprächen bestimmte Faustregeln beachten und typische Fehler vermeiden (Locke/Latham, 2002; v. Hornstein/v. Rosenstiel, 2000).

1. Ziele sollen präzise und eindeutig formuliert sein. Man muss drauf achten, dass quantitativ abgesprochen wird, bis wann etwas in welcher Menge, in welcher Qualität erarbeitet werden soll. In einem wechselseitigen Gespräch wird überprüft ob Vorgesetzter und Mitarbeiter dieses präzise gefasste Ziel auch in gleicher Weise verstehen. Die Vereinbarung schriftlich festzuhalten erleichtert im Nachhinein die Vorgehensweise bei unterschiedlichen Auslegungen.

⁴⁵ Vgl. Wolfgang H. Stähle, Peter Conrad, Jörg Sydow: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 9. Aufl., Vahlen 2009, S. 841 f.

⁴⁶ Vgl. Oswald Neuberger: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002, S. 513

2. Ziele sollen messbar sein, da sie die Basis für die Selbst- und Fremdkontrolle darstellen.
3. Ziele sollen wichtig sein. Am besten stellt man sich die Frage: „Was passiert, wenn dieses Ziel nicht erfüllt wird?“ Wenn die Antwort „Nichts!“ lautet, dann ist es empfehlenswert auf dieses Ziel zu verzichten. Die Energie bei der Arbeit sollte sich auf Wesentliches und Dringliches konzentrieren.
4. Ziele sollen einander nicht widersprechen. Es gilt zu klären, wie die Ziele zueinander stehen, ausgesprochen empfehlenswert ist es hierfür eine Matrix zu erarbeiten.
 - Ziele gehen Hand in Hand (+)
 - Ziele haben nichts miteinander zu tun (O)
 - Ziele behindern einander (-)
 - Über die Beziehung der Ziele zueinander ist nichts bekannt (?)

	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	Ziel 5
Ziel 2	+				
Ziel 3	-	-			
Ziel 4	O	+	O		
Ziel 5	?	+	-	?	

Abb. 14 Beziehungen von Zielen zueinander⁴⁷

5. Ziele sollen repräsentativ für die Gesamtaufgaben sein, d.h. sie sollen all das abdecken, was erledigt werden soll. Aufgaben, für die keine Ziele definiert sind, erhalten weniger Aufmerksamkeit.
6. Ziele sollen schwierig, aber erreichbar sein. Das Allzuleichte, das ohne großen Aufwand erreicht werden kann, spornt nicht zu Höchstleistungen an. Aber auch das Unerreichbare würde kaum mobilisieren, da es ohnehin nicht erreichbar wäre. Daraus folgt für den Vorgesetzten, dass er die Kompetenzen und die aktuelle Arbeitssituation des Mitarbeiters genau kennen muss.

⁴⁷ Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 90

7. Ziele sollen glaubhaft sein. Zu tief oder zu hoch angesetzte Ziele mögen gelegentlich aus taktischen Gründen oder wegen der Darstellung nach außen verständlich sein. In die konkrete Führungsarbeit und somit in die Zielvereinbarung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter gehören sie nicht. Hier müssen die Ziele ehrlich und für beide Seiten verbindlich formuliert werden.
8. Ziele sollten akzeptabel sein, damit dies erreicht werden kann ist ein grundsätzliches Gespräch zwischen beiden erforderlich, das dann schließlich zu einer Zielvereinbarung führt. Falls dies nicht möglich ist, sollte man ehrlicherweise von der Zielvorgabe oder Zielsetzung sprechen.
9. Ziele sollten nicht zu detailliert sein, hierfür gibt es Zwischenziele. Als Zwischenziel lässt sich ein Schritt auf dem Weg zum Ziel definieren.
10. Ziele sollten mit Feedback verbunden sein, das ist die Rückmeldung über Erfolg oder Misserfolg der Aufgabe selbst. Die Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung durch den Vorgesetzten sollte rasch und präzise erfolgen. Nur so gibt es die Möglichkeit im Falle des Misserfolges noch eine Korrektur durch zielgerichtetes Verhalten zu erreichen.⁴⁸

4.2.3 Delegation

„Delegation ist die Übertragung von klar umrissenen Aufgaben, zugehörigen Kompetenzen und der damit verbundenen Verantwortung auf hierarchisch nachgeordnete Organisationseinheiten, d.h. im Rahmen der Personalführung von Vorgesetzten auf Mitarbeiter“.⁴⁹ Es gibt in der Praxis vielfach noch erhebliche Möglichkeiten, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren. Man sollte diese nutzen, da die Delegation ein geeignetes Führungsmittel ist, um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. Es gibt Grenzen, typische Führungsfunktionen lassen sich nicht delegieren. Ebenso wenig lassen sich Motivationsaufgaben in Hinblick auf unmittelbar unterstellte Mitarbeiter sowie die Erfolgskontrolle und Beurteilung dieser Mitarbeiter delegieren.

⁴⁸ Vgl. Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 87 ff.

⁴⁹ Klaus Olfert: Personalwirtschaft, 13. verb. u. aktual. Aufl., Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008, S. 241

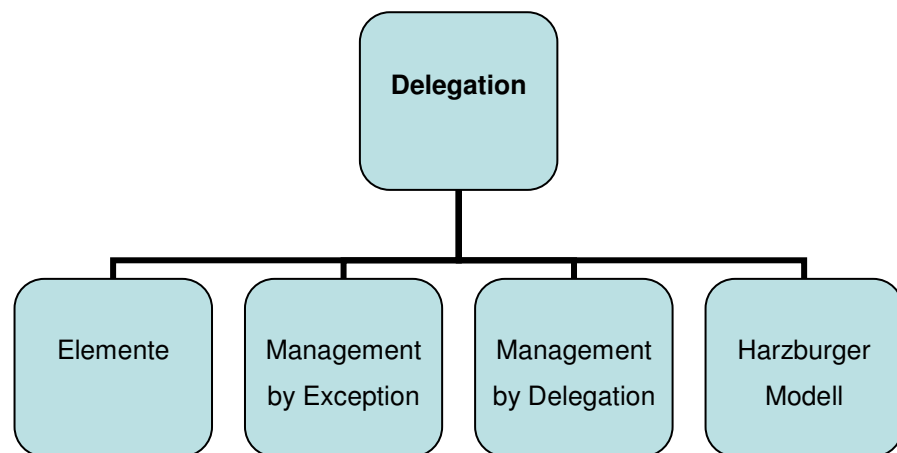


Abb. 15 Delegation

4.2.3.1 Elemente

Es wirken 3 Elemente zusammen:

Die **Aufgabe**, welche auf Dauer durch Aktivitäten eine zu erfüllende Verhaltenserwartung darstellt. Mit ihr werden die Tätigkeiten festgelegt, die der Erreichung eines bestimmten Zieles dienen.

Die **Kompetenz**, welche die Befugnis einer Person ist, auf der Basis fachlicher Zuständigkeit geeignete Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben zu ergreifen.

- Sachbezogene Kompetenz ist die fachliche Zuständigkeit
- Personenbezogene Kompetenz ist die persönliche Zuständigkeit

Arten der Kompetenz:

- *Entscheidungskompetenz* ist die Befugnis bestimmte Entscheidungen zu treffen.
- *Weisungskompetenz* umfasst die Befugnis zur Bestimmung des Verhaltens von Aufgabenträgern anderer Stellen.
- *Verpflichtungskompetenz* ist die Befugnis gegenüber der Umwelt des Unternehmens.
- *Verfügbungskompetenz* klärt die Befugnis der Verfügung über Sachen und Rechte.
- *Informationskompetenz* ist die Befugnis bestimmte Daten beziehen zu können.

- *Antragskompetenz* umfasst die Befugnis handlungsinitiativ tätig zu werden.
- *Vertretungskompetenz* ist die Befugnis die Unternehmensleitung, das Unternehmen nach außen zu vertreten oder das Recht zur Stellvertretung eines Kollegen.

Die **Verantwortung** ist die Basis für das Entstehen von persönlichen Handlungen und Entscheidungen. Die Verantwortung betrifft erfolgreiches wie auch erfolgloses Handeln und kann sein:

- Handlungsverantwortung: Sie wird dem Mitarbeiter übertragen. Er hat die Verantwortung für die ordnungsgemäße Erfüllung der zugeteilten Aufgabe.
- Führungsverantwortung: Diese liegt beim Vorgesetzten, der die Folgen der Delegation zu tragen hat. Die Führungsaufgabe muss bei der Delegation in geeigneter Weise wahrgenommen werden.

Die Übertragung von Verantwortung zeigt dem Mitarbeiter, dass man ihm Vertrauen entgegenbringt. Dies führt beim Mitarbeiter zur Reduktion von Unsicherheit, kann aber auch zu psychischen Belastungen führen, wenn die Verantwortung objektiv nicht tragbar ist oder subjektiv überhöht empfunden wird. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sollten stets gleich dimensioniert sein.

4.2.3.2 Management by Exception

Management by Exception ist eine Führungstechnik, wo Mitarbeiter innerhalb eines vorgegeben Rahmens selbstständig entscheiden. Der Rahmen bezieht sich auf:

- die Wichtigkeit eines Vorganges
- die Unvorhersehbarkeit eines Vorganges
- eine bestimmte Norm

Der Ablauf sieht wie folgt aus: Der Mitarbeiter erhält einen Auftrag und muss prüfen ob es sich um einen Routinefall oder einen Ausnahmefall handelt. Im Routinefall entscheidet der Mitarbeiter, im Ausnahmefall entscheidet der Vorgesetzte. Die angestrebte Absicht des Management by Exception ist den Vorgesetzten bei Routinetätigkeiten zu entlasten. Es soll auch der Systematisierung der Informationsflüsse und der Regelung der Zuständigkeiten im Unternehmen dienen. Um dies zu erreichen bedarf es mehrerer Voraussetzungen:

- Delegation der Aufgaben an die Mitarbeiter
- Festlegung des Ermessensspielraumes der Mitarbeiter
- Festlegung der Ausnahmeregelungen
- Schaffung eines geeigneten Informationssystems
- Festlegung der Art des Eingreifens durch den Vorgesetzten

Die **Vorteile** des Management by Exception:

- + Entlastung des Vorgesetzten von Routinearbeiten
- + Selbstständiges Handeln der Mitarbeiter in einem bestimmten Rahmen
- + Verbesserung der Organisation und Kommunikation im Unternehmen

Die **Nachteile** des Management by Exception:

- Begrenzte Anwendbarkeit auf Führungsprobleme
- mögliche Schwierigkeiten bei der Festlegung der Toleranzbereiche
- Demotivation der Mitarbeiter durch eine Beschränkung auf Routinearbeiten

4.2.3.3 Management by Delegation

Management by Delegation ist eine Führungstechnik, bei welcher Handlungsverantwortungen und Kompetenzen auf die Mitarbeiter soweit als möglich übertragen werden, die Entscheidungen treffen und realisieren die Mitarbeiter. Vorgesetzte sollten entlastet werden und die Mitarbeiter in ihrer Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft gefördert werden. Hier besteht auch die Möglichkeit den Mitarbeiter damit vertraut zu machen, wie Entscheidungen eigenverantwortlich getroffen werden.

Vorraussetzungen sind:

- Delegation der Aufgaben an die Mitarbeiter
- Delegation der Kompetenz an die Mitarbeiter
- Delegation der Handlungsverantwortung an die Mitarbeiter
- Ausschluss der Zurück- und Weiterdelegation durch die Mitarbeiter
- Festlegung von Ausnahmeregelungen
- Eingriff des Vorgesetzten bei Fehlern und ausnahmegeregelten Ereignissen
- Kein Eingriff des Vorgesetzten bei richtiger Handlungsweise der Mitarbeiter
- Übernahme der Führungsverantwortung durch den Vorgesetzten
- Schaffung eines geeigneten Informationssystems

Mitarbeiter sollten nur Tätigkeiten und Aufgaben übertragen bekommen, die ihren Fähigkeiten entsprechen.

Die **Vorteile** des Management by Delegation:

- + Entlastung des Vorgesetzten
- + Möglichkeit schneller, sachgerechter Entscheidungen
- + Die Mitarbeiter verfügen über Kompetenz und Handlungsverantwortung
- + Förderung der Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter

Die **Nachteile** des Management by Delegation:

- Delegation weniger interessanter Aufgaben möglich
- mögliche Festigung der Hierarchie
- Zu geringe Mitarbeiterorientierung bei starker Aufgabenorientierung
- Vernachlässigung der horizontalen Hierarchiebeziehungen.

4.2.3.4 Harzburger Modell

Das Harzburger Modell ist das bekannteste deutsche Führungsmodell, das von Höhn entwickelt wurde, inzwischen aber stark an Bedeutung verloren hat, urteilt der Autor. Aus diesem Grund wird das Modell im Rahmen dieser Arbeit nicht ausführlicher bearbeitet, sondern nur der Vollständigkeit halber angeführt.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. Klaus Olfert: Personalwirtschaft, 13. verb. und aktual. Aufl. , Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008, S. 241 ff.

4.2.4 Mitarbeiterbeurteilungsgespräche

Die Existenz von Vergleichsmaßstäben und die Dokumentation von Leistung und Verhalten sind Voraussetzung für die Mitarbeiterbeurteilung. In der Praxis ist eine jährliche Beurteilung üblich, dies erlaubt keine effektive, dem Regelkreisprinzip entsprechende Beurteilung. Sollte die Mitarbeiterbeurteilung verhaltensbeeinflussend wirken, so müssen die Zeitabstände zwischen den einzelnen Beurteilungen relativ kurz sein. Optimal wäre daher unter regelungstheoretischem Aspekt eine permanente Beurteilung, die allerdings in der Praxis mit Problemen versehen ist.

Die Dokumentation von Verhalten und Leistung findet in periodischen Protokollen mit Angaben zu besonders positiv oder negativ herausragenden Leistungen und Verhaltensweisen statt. Als Vergleichsmaßstäbe dienen Stellenbeschreibungen und vorab vereinbarte Ziele sowie verhaltensorientierte Beurteilungsskalen und Leistungsstandards oder Soll-Leistungen. Verhaltenssteuernde Wirkungen der Mitarbeiterbeurteilung sind nur dann zu erwarten, wenn Abweichungen von Soll- und Ist-Verhalten oder Leistungen mit ihren Ursachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter diskutiert werden. Diese Beurteilungsevaluation mündet in das Mitarbeitergespräch, das somit als notwendige Ergänzung zur Mitarbeiterbeurteilung zu sehen ist.

Das **Mitarbeitergespräch** dient der Verhaltensbeeinflussung nicht nur in Form der Beurteilungsevaluation und der Erörterung von Konsequenzen der Beurteilungen in Form positiver oder negativer Sanktionen, sondern auch zur Verbesserung der Arbeitssituation und zur Entwicklung von Zielen des Mitarbeiters durch die Aufdeckung von Wünschen. Die Ergänzung des Mitarbeitergespräches um die subjektive Wahrnehmung des Führungsverhaltens des Vorgesetzten ist sinnvoll, jedoch konflikträchtig. Vorgesetzte können Hinweise auf erwünschte Verhaltensweisen und Leistungen und auf die von ihrer Realisation abhängigen Möglichkeiten der Erfüllung von Bedürfnissen und Wünschen des Mitarbeiters geben. Das sind geeignete Ansätze zur Nutzung des Mitarbeitergespräches als Führungsinstrument.

Das häufiger geführte Mitarbeitergespräch ist ein flexibles und wirksames Führungsinstrument, um Verhaltens- und Leistungsfehlentwicklungen vorzubeugen.⁵¹

Die Mitarbeiterbeurteilung umfasst idealerweise Maßnahmen, mit deren Hilfe alle betrieblich relevanten Persönlichkeitselemente erfasst werden können. Hierzu gehören:

- Fachkompetenz
- Arbeitsleistung
- Arbeitsweise
- Arbeitsqualität oder Arbeitserfolg
- Motivation
- Belastbarkeit
- Stärken
- Verhalten gegenüber Vorgesetzten
- Verhalten gegenüber Kunden und Klienten
- Verhalten gegenüber Mitarbeitern⁵²

4.2.5 Lob und Kritik

Rückmeldungen von Vorgesetzten kommen meist in Verbindung mit einer wertenden Stellungnahme, die verbal oder nonverbal geäußert wird. Es wird Anerkennung oder Kritik zum Ausdruck gebracht. Rasch ausgesprochene Kritik oder Anerkennung sollten eigentlich in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern eine Selbstverständlichkeit sein und zum Alltag gehören. Dies ist jedoch in den meisten Fällen laut betrieblichen Umfragen nicht so. Mitarbeiter sagen sogar, dass sie nicht wissen, ob der Vorgesetzte mit der Arbeit zufrieden war oder nicht, er sage dazu nie oder selten etwas. Schade, da in der angemessenen Nutzung der Anerkennung und Kritik als Führungsmittel eine erhebliche psychologische Wirkung liegt:

⁵¹ Vgl: Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008, S. 456 f.

⁵² Vgl: Wikipedia, Mitarbeiterbeurteilung: <http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiterbeurteilung>, 6.11.2009

Anerkennung und Kritik informieren, der Mitarbeiter erfährt rechtzeitig, was er weiter so machen kann und wo es ratsam wäre, seine Verhaltensweisen zu korrigieren. Keine Stellenbeschreibung, keine Vorweginformation wird dies in der Regel so präzise fassen können, dass nachträgliche Besprechungen von Details überflüssig wären.

Anerkennung und Kritik beinhalten Lernchancen, durch die Lernpsychologie in einer Vielzahl von Experimenten nachgewiesen. Man spricht in der Wissenschaft von der „klassischen Konditionierung von Emotionen“, d.h. an Handlungen oder Objekte können Emotionen gebunden werden. Die positiven Gefühle, die ein Mitarbeiter empfindet, wenn er Lob von seinem Vorgesetzten erfährt, übertragen sich auf die Bereitschaft zu Übernahme bestimmter Aufgaben, auf die persönliche Anstrengung und sogar auf die Unterstützung der Kollegen. Auch für Mitarbeiter in nicht so anererkennungswürdigen Bereichen wie Verwaltung und Produktion muss der Vorgesetzte Anerkennung zum Ausdruck bringen. Dies in einer längeren fehlerfreie Arbeit begründet sein, es kann sich um Zuverlässigkeit oder auch um Freundlichkeit bei hohem Arbeitsdruck oder um Hilfsbereitschaft Kollegen gegenüber handeln. Ein weiteres Lernprinzip spricht von „Verstärkung“ oder „Bekräftigung“⁵³. Verhalten in einer bestimmten Situation, dem positive Konsequenzen folgen, werden in der entsprechenden Situation künftig häufiger ausgeführt. Das Grundprinzip ist allerdings vertraut und wurde von jeher bereits von Eltern bei der Erziehung ihrer Kinder benutzt. Dennoch kann man in der Praxis Fehler und Inkonsequenzen feststellen. Die positive Konsequenz der Anerkennung wird eben nicht systematisch dann eingesetzt, wenn der Mitarbeiter erwünschte Verhaltensweisen zeigt. Manche Vorgesetzte äußern sich prinzipiell nicht dazu oder „haben anderes im Kopf“. Möglicherweise steht bei ihnen die Auffassung dahinter, dass es ja Anerkennung genug wäre, wenn nichts gesagt würde, sonst hätte es ja Kritik gegeben. „Eine solche Sicht ist nicht zu rechtfertigen“,⁵⁴ meint der Autor.

⁵³ Thordike, 1921, Skinner, 1938

⁵⁴ Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 95

Bei Verhaltensweisen, die längst zu Routine geworden sind, ist es allerdings nicht erforderlich regelmäßig Anerkennung auszusprechen. Anerkennung soll ausdrücklich ausgesprochen werden!

Anerkennung und Kritik motivieren. Ein Vorgesetzter, der die Arbeit eines Mitarbeiters mit anerkennenden Worten oder Kritik begleitet und auf diese Weise sein Interesse zeigt, wird diesen stärker motivieren als jener, der ohne Beachtung des Tuns seiner Mitarbeiter anderen Aufgaben nachgeht.

Anerkennung und Kritik formen das Selbstbild, es ist wichtig, dass dies angemessen erfolgt. Mitarbeiter entwickeln ein unangemessenes, aufgeblasenes Selbstbild, wenn sie auch nach schlechten Leistungen oder geringer Anstrengung stets lobende Worte hören. Dadurch werden Mitarbeiter sich selbst überschätzen. Wer nur destruktiver Kritik ausgesetzt ist, der wird schließlich selbst nicht mehr an die eigenen Fähigkeiten glauben und tatsächlich von Misserfolg zu Misserfolg schreiten. Hier wird die Kritik des Vorgesetzten zur sich erfüllenden Prophezeiung. Das Selbstbild und das Verhalten des Mitarbeiters werden durch die Äußerungen des Vorgesetzten geprägt.

Anerkennung

Anlass einer Anerkennung sollten Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse des Mitarbeiters sein, die konkret zu nennen sind. Aussprechen sollte dies in aller Regel der unmittelbare Vorgesetzte selbst, da er den direkten Kontakt zum Mitarbeiter hat und meist am ehesten beurteilen kann, ob die Tätigkeit angemessen oder unangemessen ausgeführt wurde. Wenig hilfreich ist es Lob für Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit oder Hilfsbereitschaft auszusprechen. Ausgesprochen falsch wäre es, meint der Autor, sogar mit Blick auf die anderen in der Abteilung, zu sagen, dass er der „beste Mann“ sei. Anerkennung in der Öffentlichkeit auszusprechen kann manchmal sehr gut sein, da dann auch die anderen sehen, dass der Vorgesetzte gute Leistung zu würdigen bereit ist.

Eine Anerkennung unter vier Augen ist ratsam, wenn es dem Mitarbeiter in der Öffentlichkeit peinlich wäre, es sollte ihm ja nicht so gehen wie dem Primus in der Schulklasse. Anerkennung muss ausdrücklich ausgesprochen werden, die Haltung „Nichts gesagt ist genug gelobt“ lehnt der Autor ab. Anerkennung kann zu spät kommen, am besten man spricht sie unmittelbar aus.

Grundregeln beim Anerkennungsgespräch	
Wer?	Derjenige, der das Verhalten des Mitarbeiters am besten kennt (i.d.R. der direkte Vorgesetzte).
Was?	Verhaltensweisen, keine „Charakterzüge“; nicht nur die Leistung, sondern auch andere erwünschte Verhaltensweisen (z.B. das Schlichten von Konflikten); nicht nur Spitzen-, sondern auch Dauerleistung.
Wo?	Verhalten eines Einzelnen in der Regel unter vier Augen; Verhalten von Gruppen in der Gruppe.
Wie?	Ausdrücklich; differenziert; konkret; angemessen.
Wann?	Möglichst unmittelbar nach dem erwünschten und damit anzuerkennenden Verhalten.
Danach?	Den Worten bei Gelegenheit auch Taten folgen lassen.

Abb. 16 Worauf soll man bei der Anerkennung achten?⁵⁵

Kritik

Kritik ist schwerer zu äußern als Anerkennung. Empirische Forschungen (Neuberger, S. 200) zeigen, dass Mitarbeiter nach der Kritik durch den Vorgesetzten meist verletzt und beleidigt sind oder sich ungerecht behandelt fühlen. Dies darf nicht das Ziel des Kritikgespräches sein, deshalb ist es unbedingt erforderlich, dass dieses Gespräch vom Vorgesetzten sorgfältig vorbereitet und in den Formulierungen bedacht wird. Vorfälle, die zu einem Kritikgespräch führen, müssen unbedingt in Ruhe besprochen werden, ist man selbst über das Vorgefallene erregt oder gar voller Wut, ist es wohl vorzuziehen eine Nacht darüber zu schlafen. Auch das Kritikgespräch sollte vom unmittelbaren Vorgesetzten geführt werden, dabei sollte er sich auf konkrete, möglichst von ihm

⁵⁵ Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 97

selbst beobachtete Sachverhalte stützen, d.h. auf Verhaltensweisen oder Verhaltensergebnisse, nicht auf überdauernde Persönlichkeitsmerkmale. Heikel wird es, wenn es um Gerüchte geht. Eigentlich sollte man bei nicht sehr gewichtigen darüber hinweggehen. Bei schwerwiegenden Gerüchten kann es empfehlenswert sein, mit dem Mitarbeiter darüber zu sprechen. Man sagt, dass man Gerüchte gehört habe und fragt den Mitarbeiter, ob er dazu Stellung nehmen wolle. In der Regel sollte Kritik unter vier Augen erfolgen. Der Vorgesetzte kann aber – für die anderen unübersehbar – einen Mitarbeiter, der wiederholt Fehler macht, spontan in sein Zimmer bitten. Das Kritikgespräch selbst findet dann allerdings dort unter vier Augen statt.

Beim **Führen des Kritikgespräches** ist es wichtig einen positiven Einstieg zu finden. Zunächst muss der Sachverhalt ohne persönliche Wertung dargestellt werden. Der Mitarbeiter soll Stellung nehmen können. Nach Klärung des Sachverhaltes sollte der Vorgesetzte eindeutig wertend Stellung beziehen und sich nicht auf einen „ja aber“-Standpunkt zurückziehen. Die Wertung soll sachlich sein, d.h. weder affektiv noch persönlich oder gar beleidigend. Dies heißt allerdings nicht, dass ein Vorgesetzter eigene emotionale Betroffenheit verbergen muss. Es gibt aber noch lange keine Rechtfertigung laut oder gar beleidigend zu werden. Falls dem Vorgesetzten doch mal eine Erregung unterläuft, sollte er sich für seinen Ton oder seine Ausdrucksweise beim Mitarbeiter entschuldigen, ohne in der Sache etwas zurückzunehmen. Schließlich sollte das Kritikgespräch konstruktiv enden, d.h. beide sollten sich gemeinsam darum bemühen, einen positiven Abschluss in dem Sinne zu finden, dass man sich darüber einigt, wie es denn zukünftig anders und besser gehen könnte. Wenn es angemessen ist, kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Mut machen und seine Überzeugung äußern, dass es diesem nun nach dem Gespräch gelingen werde, den Fehler künftig zu vermeiden.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 94 ff.

Grundregeln beim Kritikgespräch	
Wer?	Derjenige, der das Verhalten des Mitarbeiters am besten kennt (i.d.R. der direkte Vorgesetzte).
Was?	Verhaltensweisen, keine „Charakterzüge“; nur berufsrelevante Aktivitäten; nur von Fakten, nicht von Gerüchten ausgehen; Analyse der Gründe für Fehlverhalten.
Wo?	Grundsätzlich unter vier Augen. Fehlverhalten der Gruppe mit der Gruppe besprechen. Bei offensichtlichem Fehlverhalten eines Einzelnen ihn für andere sichtbar zum Kritikgespräch bitten, dieses aber dann unter vier Augen führen.
Wie?	Positiver Beginn (aber nicht stereotyp). Sachlich, nicht affektiv; klar, unmissverständlich, aber schonend; gemeinsame Wertung und Suche nach Ursachen, alternativen Verhaltensweisen (und Maßnahmen, um das erwünschte Verhalten zu erreichen). Positiver Abschluss: Mitarbeiter bekommt eine neue Chance. Zweites Gespräch vereinbaren.
Wann?	Möglichst unmittelbar nach dem unerwünschten Verhalten, es sei denn, die äußeren Rahmenbedingungen sind ungeeignet oder man selbst ist zu verärgert.
Danach?	Nichts nachtragen. Zweites Gespräch: Anerkennung bzw. erneute Kritik.

Abb. 17 Worauf soll man bei der Anerkennung achten?⁵⁷

4.2.6 Coaching

Wie sieht effektives Coaching durch eine Führungskraft aus, fragt sich der Autor. Coaches helfen den Menschen oder Mitarbeitern ihre einzigartigen Stärken und Schwächen zu erkennen und sie mit ihren persönlichen und beruflichen Bestrebungen zu verbinden. Mitarbeiter werden ermutigt langfristige Entwicklungsziele festzulegen, und es wird ihnen geholfen einen Plan für die Erreichung zu erarbeiten.

⁵⁷ Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009, S. 99

Die Menschen tendieren zu den Aspekten ihrer Arbeit, die sie am meisten mögen, d.h. Aspekte, die am ehesten mit ihren Träumen, ihrer Identität und ihren Bestrebungen übereinstimmen. Durch die Herstellung einer Verbindung der täglichen Arbeit und der langfristigen Ziele der Mitarbeiter, wird die Motivation aufrecht gehalten. Das ist nur möglich, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter persönlich kennen lernen, behauptet der Autor.

Coaches beherrschen auch die Kunst des Delegierens, sie geben Mitarbeitern Herausforderungen, an denen sie wachsen können. Coaches tolerieren normalerweise kurzfristig schlechte Leistungen, weil sie verstehen, dass es die Träume eines Mitarbeiters fördern kann. Es ist naheliegend, das Coaching am besten bei Mitarbeitern funktioniert, die Initiative zeigen und sich beruflich entwickeln können. Wird Coaching falsch angewendet, kann es in Mikromanagement oder exzessive Kontrolle des Angestellten ausarten. Dies führt oft dazu, dass der Mitarbeiter an Selbstvertrauen verliert und sich seine Leistungen weiter verschlechtern. Gutes Coaching fördert die Fähigkeiten der Mitarbeiter, aber auch ihr Selbstvertrauen, und hilft ihnen, autonomer zu arbeiten und bessere Leistungen zu erbringen.⁵⁸

Eine Führungskraft, die auch die Rolle des Coachs übernehmen will, muss über eine Reihe an Soft Skills verfügen. Dies gilt insbesondere für die vier wichtigsten Kompetenzen eines Coachs:

- Integrationsfähigkeit, hier geht es darum sich selbst und andere im Team eingliedern zu können.
- Kritik- und Feedbackfähigkeit, Kritik zu üben und Feedback zu erteilen gehören zu den wichtigsten Aufgaben eines Coaches.

⁵⁸ Vgl. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung, 5. Aufl., Ullstein, Berlin 2005, S. 88 f.

- Einfühlungsvermögen, das ist die Fähigkeit sich in andere Menschen hineinzusetzen. Es ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation und damit Grundlage für einen Coachingprozess.
- Überzeugungskraft, wer diese besitzt, dem gelingt es andere Menschen durch Argumente zu beeinflussen, ohne dafür Druckmittel einzusetzen. Ein Coach muss über rhetorisches Geschick verfügen und in der Lage sein, ein gutes Gesprächsklima zu erzeugen.⁵⁹

Die positive emotionale Wirkung von Coaching entsteht vor allem durch Empathie und die Verbindung, die die Führungskraft zu ihren Mitarbeitern aufbaut. Ein guter Coach vermittelt, dass er an das Potenzial der Mitarbeiter glaubt und erwartet, dass sie ihr Bestes geben. Die stille Botschaft lautet: „Ich glaube an dich, ich investiere in dich und ich erwarte, dass du dein Bestes gibst.“ Das Ergebnis: Die Mitarbeiter spüren, dass ihrem Vorgesetzten etwas an ihnen liegt, dies motiviert sie, ihren hohen Leistungsstandard beizubehalten und selbst auf Qualität ihrer Arbeit zu achten. Mitarbeiter, die Möglichkeiten erhalten, sich zu entwickeln, sind loyaler, behauptet der Autor.⁶⁰

Beratungsgespräche durch die Führungskraft sind durchaus möglich, sie unterscheiden sich jedoch bei kritischer Betrachtung deutlich von einem professionellen Coaching. Um die Bedenken zu untermauern werden folgende wichtige Unterschiede angeführt:

- Die Führungsrolle ist nie neutral, sie beinhaltet auch eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion (Gefahr des Rollenkonfliktes).
- Die Rollenvorbelastung und das Beziehungsgefälle zu den Mitarbeitern kann nie aufgehoben werden.

⁵⁹ Vgl. Rainer Niermeyer: Coaching Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren, 4. überarb. und aktual. Aufl., Rudolf Haufe, München 2007, S 11 ff.

⁶⁰ Vgl. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung, 5. Aufl., Ullstein, Berlin 2005, S. 89 f.

- In einem professionellen Coaching ist die eigene vorgesetzte Person fast immer auch ein Thema. Gerade dieser zentrale Aspekt der Rollengestaltung kann nicht in Form einer Beratung im „Coaching durch die Führungskraft“ angegangen werden, schon gar nicht, wenn die Beziehung mit Konflikten belastet ist.
- Nachteil der Voreingenommenheit und Betriebsblindheit bei Themen, die unmittelbar das eigene System betreffen, stellen sich als Gefahr dar.
- Die Gefahr, dass sich der Mitarbeiter im Beratungsgespräch mit der Führungskraft taktiert und bis zu einem gewissen Grad bedeckt hält, ist zu groß, als dass professionelles Coaching möglich wäre.
- Persönliche und private Anliegen können häufig schon aus arbeitsrechtlichen Gründen nicht besprochen werden.
- Eine Führungskraft hat neben der Aufgabe der Beratung noch viele andere Aufgaben, eine Spezialisierung auf professionelles Coaching ist gar nicht möglich bzw. sinnvoll.
- Gefahr lauert auch darin, dass Führungskräfte unter dem Deckmantel Coaching versuchen Mitarbeiter dazu zu bringen, zu tun, was die Organisation will.
- Ein professioneller Coach lässt sich im Gegensatz zu einem Vorgesetzten wieder leicht loswerden, wenn einem die Beratung genügt oder nicht zusagt, ist sie beendet.⁶¹

4.3 Information und Kommunikation

Information und Kommunikation sind Voraussetzung für das Zusammenwirken der Elemente und der Subsysteme. Zielgerichtetes Handeln mehrerer Individuen innerhalb eines Unternehmens ist nur möglich, wenn

- Übereinstimmung und Klarheit über das Ziel besteht, das von allen Beteiligten toleriert wird,

⁶¹ Vgl. Eric Lippmann: Organisationberatung, Supervision, Coaching, Volume 12, Number 3 / September, S. 275 f.

- die Möglichkeit für jeden Einzelnen besteht, das vorhandene Wissen in Form von Information auszutauschen, damit diese in der Lage sind, ihre
- Handlungen im Interesse der Zielerreichung zu koordinieren und soweit als notwendig auf das Verhalten anderer einzuwirken.

Informationsprozess: Bei der Information gibt der Informationsgeber (Sender) dem Informationsempfänger die Möglichkeit, einen Teil des bei ihm vorhandenen Wissens aufzunehmen und mit seinem bereits vorhandenen Wissen zu verbinden. Erforderlich sind mindestens zwei Individuen, ein Kommunikationskanal und ein Zeichenvorrat mit einer beim Sender und Empfänger gleichen Sprache, d.h. mit einem gleichen Code. Die Leistungsfähigkeit einer Informationsübertragung hängt nicht nur vom Wissensüberschuss ab, sondern auch von der eingesetzten Technik, d.h. von der Art des verwandten Mittels zur Informationsübertragung. Man unterscheidet unmittelbare Informationsübertragungen, durch das persönliche Gespräch, sowie mittelbare Informationsübertragungen (z.B. durch einen Brief) als. Die Formen der Informationsübertragung beschränken sich nicht nur auf den verbalen Bereich, vielmehr können auch alle anderen von einem Empfänger wahrnehmbaren Sinneseindrücke eingesetzt werden. Meistens erhalten verbale Informationen erst durch die begleitenden Signale der nicht sprachlichen Ausdrucksformen ihre volle Bedeutung. Für die Informationsübertragung gilt das alte Sprichwort: Gesagt ist nicht gleich gehört, gehört ist nicht gleich verstanden, verstanden ist nicht gleich einverstanden und einverstanden ist nicht gleich ausgeführt.

Kommunikationsprozess: Während es sich bei der Informationsübertragung gedanklich um einen einseitigen Akt handelt, geht es bei der Kommunikation um eine zweiseitige Interaktion, die in der Regel unmittelbar zwischen natürlichen Personen abläuft und bei der sich jeweils die Partner in der Rolle von Informationsgeber und Informationsempfänger abwechseln. Einstellung und Haltung der Agierenden werden dann jeweils durch die vorausgegangenen Handlungen der Informationspartner bestimmt, somit laufen Kommunikationen im Gegensatz zur Informationsübertragung immer auf zwei unterschiedlichen Ebenen ab.

Im Sinne der Lehre von den Gehirnstrukturen von McLean spricht die Inhaltsebene den Intellekt an, während die Beziehungsebene bei beiden Partnern auf das Limbische System abstellt. Die Inhaltsebene ist die Ebene des kognitiven, verstandmäßigen Denkens und der Einsatz von Codes und Informationssymbolen, während auf der Beziehungsebene Bedeutungszuordnung als Ausdruck positiver oder negativer Gefühle und Wertvorstellungen durch Körpersprache, Tonfall, begleitende Gesten usw. stattfindet. Beide Ebenen sind nicht voneinander zu trennen, somit führt Kommunikation nicht nur zu einer Weitergabe von Wissen, sondern sie kann auch dazu dienen, bestehende Meinungsverschiedenheiten zu klären, Missverständnisse auszuräumen und Konfliktquellen zu beseitigen. Da aber das, was beim Empfänger als Information ankommt und bewertet wird, nicht davon abhängt, was der Informationsgeber beabsichtigt hat, sondern vielmehr einzig und allein das bestimmend ist, was vom Empfänger aufgenommen und verwertet wird, kann dies eventuell auch ungewollt dazu beitragen, bestehende abweichende Einstellungen und Werthaltungen zu konservieren oder auch zu verstärken. Oberstes Führungsziel muss es hier sein, vor allem ein von gegenseitigem Vertrauen getragenes Klima der Zusammenarbeit im Unternehmen zu schaffen, das weitgehend frei ist von Neid, Missgunst o.ä.⁶²

4.4 Betriebsklima und Unternehmenskultur

Der Begriff Betriebsklima umfasst die Summe der Einstellungen und die durch zwischenmenschliche Beziehungen hervorgerufenen Verhaltensweisen sämtlicher Betriebsangehöriger und stellt im Wesentlichen auf die sozialen Beziehungen innerhalb einer Organisation ab. Durch das Zusammenwirken der Individuen wird eine neue Umwelt geschaffen, deren Einfluss sich der Einzelne nicht entziehen kann, die er aber durch sein eigenes Verhalten mitgestaltet. Diese Umwelt wird von jedem z.T. bewusst, aber zum überwiegenden Teil unbewusst wahrgenommen. Diese Umwelt steuert über Regeln das jeweilige Verhalten der Individuen und bestimmt damit den Umgangston, die Stimmung, die Atmosphäre usw., in der sich die zwischenmenschlichen Kontakte abspielen.

⁶² Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweiter. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 515ff.

Es ist unbestritten, dass das Verhältnis von Organisationsmitgliedern untereinander und damit das Betriebsklima einen Einfluss auf die Leistungszufriedenheit und die Leistungsbereitschaft haben. In der Praxis besteht kein großes Interesse an einer weiteren Erforschung des Phänomens, da es praktisch fast keine Möglichkeiten gibt, das Betriebsklima zu beeinflussen.⁶³

Zwischen Personalführung und Unternehmenskultur bestehen zahlreiche Interpendenzen. Teilweise kann Unternehmenskultur als ein Substitut für direkte Einflussnahme des Führenden auf die Geführten dienen. In der Literatur hat sich seit langem die Annahme etabliert, dass eine sorgfältig entwickelte und in Übereinstimmung mit den am Markt angebotenen Leistungen und der Unternehmensstrategie gebrachte Unternehmenskultur, in die Management und Mitarbeiter gewissermaßen „hineinsozialisiert“ wurden, zu einer erhöhten Identifikation mit den Organisationszielen, einer höheren Arbeitsmoral, verbesserter Arbeitsleistung und insgesamt zu einer hohen Produktivität führt. Im Vordergrund stehen die Machbarkeit von Unternehmenskultur und die Steuerbarkeit von Individuen durch organisationale Wert- und Normgefüge. Unternehmenskultur vermittelt Identifikation, Richtlinien und Orientierungshilfen, baut Gruppenängste ab, stärkt das „Wir-Gefühl“, steuert das Verhalten in Organisationen und fördert die Systemstabilität. Die Sinnvermittlung der Unternehmenskultur durch die Führung geht von der Annahme aus, dass die Führung einer Organisation die Unternehmenskultur ausbildet und repräsentiert. Unternehmenskultur beinhaltet die historisch gewachsenen und durch die aktuelle Situation beeinflussten Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Überzeugungen und Meinungen sowie Ordnungssysteme, Potentiale, Beziehungen und Gegebenheiten innerhalb einer Unternehmung. Sie prägt entscheidend die Handlungen der Organisationsmitglieder, die auf vielfältige Weise und mit der Unterstützung starker Führungspersönlichkeiten gelernt, weitervermittelt, stabilisiert und fortentwickelt werden.⁶⁴

⁶³ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweít. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 721 ff.

⁶⁴ Vgl. Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005, S. 473 ff.

4.5 Teamarbeit

Der Anglizismus „Team“ (v. altengl.: team Familie, Gespann, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe oder zur Erreichung eines bestimmten Zieles. In einem Unternehmen bezeichnet das Team die für einen bestimmten Zweck aus Mitarbeitern zusammengesetzte Arbeitsgruppe.⁶⁵ Teams werden über folgende Hauptkriterien definiert:

- Ein Team hat mindestens zwei Mitglieder.
- Die Mitglieder tragen zur Erreichung der Teamziele mit ihren jeweiligen Fähigkeiten und den daraus entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten bei.
- Das Team hat eine Team-Identität, die sich von den individuellen Identitäten der Mitglieder unterscheidet.
- Das Team hat Kommunikationspfade sowohl innerhalb des Teams als auch zur Außenwelt entwickelt.
- Die Struktur des Teams ist aufgaben- und zielorientiert beschrieben.
- Ein Team überprüft periodisch seine Effizienz.⁶⁶

Unter dem Teambegriff werden aus verschiedenen Fachkräften bestehende kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppen verstanden, die zur Erfüllung bestimmter Aufgaben zusammenwirken - Teamarbeit. Charakteristisch für diese Gruppen sind ein partnerschaftliches Verhalten, relativ intensive wechselseitige Beziehungen und eine gleichberechtigte Mitbestimmung aller Mitglieder bei der Diskussion von Methoden, Inhalten und Zielen ihrer Arbeit. Zusätzlich verfügen diese Gruppen über einen ausgeprägten Gemeinschaftsgeist (Teamspirit), sowie über eine relativ starke Gruppenkohäsion.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Team>, 20.02.2010

⁶⁶ Vgl. Christopher Mabey, Sally Caird: Building Team Effectiveness Open University, Milton Keynes, 1999, Seite 7 ff.

⁶⁷ Vgl. Helmut Kasper/ Wolfgang Mayrhofer: Personalmanagement, Führung, Organisation, Linde Verlag, Wien, 2009

4.6 Organisatorische Anreize

Zu den organisatorischen Anreizen zählen Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsplatzgestaltung.

4.6.1 Arbeitszeitgestaltung

Im Bankenbereich hat sich die gleitende Arbeitszeit durchgesetzt. Bei der gleitenden Arbeitszeit erhalten Mitarbeiter das Recht, innerhalb einer bestimmten Zeitspanne den Zeitpunkt ihres Arbeitsantrittes sowie ihres Arbeitsendes selbst zu bestimmen. Während der sogenannten Kernzeit besteht Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz. Zwei Modelle sind zu unterscheiden:

Modell ohne Zeitübertrag - Die Länge der täglichen Arbeitszeit bleibt gleich, früherer oder späterer Arbeitsbeginn muss durch späteres oder früheres Arbeitsende ausgeglichen werden.

Modell mit Zeitübertrag - Hier werden Zeitguthaben oder Zeitschulden, die an späteren Arbeitstagen abgeleistet werden, auf einem Zeitkonto innerhalb gewisser Grenzen gesammelt.⁶⁸ Die gesamte Arbeitszeitgestaltung muss auf die Einhaltung der Arbeitszeitgrenzen und der Arbeitsruhegrenzen nach dem Arbeitszeitgesetz und Arbeitsruhegesetz achten.

4.6.2 Arbeitsplatzgestaltung

Die Arbeitsplatzgestaltung hat zur Aufgabe, den Arbeitsplatz an den Mitarbeiter anzupassen, indem die entsprechenden Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Als Arbeitsplatz in der Produktion wird der zweckmäßig eingerichtete, räumliche Bereich eines Leistungserstellungsabschnittes bezeichnet. Analog dazu lässt sich im Büro der Arbeitsplatz definieren, wobei unter Arbeitsmitteln z.B. der Computer und Schreibgeräte zu verstehen sind. Das wirtschaftliche Ziel der Arbeitsplatzgestaltung ist auf die Erhöhung der Arbeitsproduktivität, der Wirtschaftlichkeit, die Verbesserung der Qualität und die Verringerung von Personen- und Sachschäden infolge von Arbeitsunfällen fokussiert. Das soziale Ziel dient der Erreichung einer höheren Arbeitszufriedenheit.

⁶⁸ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 417

Bei der *Anpassung des Arbeitsplatzes* an den Menschen spielen die Körpermaße eine wichtige Rolle, diese Anpassung nennt man anthropometrische Anpassung. Die physiologische Arbeitsplatzgestaltung wird bestimmt von dem Prinzip der geringen Belastung und Beanspruchung des Individuums, vom Prinzip der optimalen Umgebungseinflüsse und dem Prinzip der optimalen Bewegung. Mit der Verbesserung der Umwelt befasst sich die psychologische Arbeitsplatzgestaltung. Hierzu zählen die Farbgestaltung des Raumes sowie Musik am Arbeitsplatz. Aber auch weitere Methoden der Aufgabengestaltung, die als Anreize wirken können, wie Arbeitsplatzwechsel (job rotation) und Aufgabenerweiterung (job enlargement) werden häufig unter psychologischer Arbeitsplatzgestaltung genannt. Die sicherheitstechnische Arbeitsplatzgestaltung befasst sich mit allen Maßnahmen, die der Sicherheit des Menschen dienen und die informationstechnische Arbeitsplatzgestaltung mit der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, die mit den Augen, den Ohren und durch Tasten und Fühlen wahrgenommen werden.⁶⁹

4.7 Betriebliches Vorschlagswesen

In der Regel wird das Arbeitsverhältnis als Leistungsaustauschverhältnis angesehen, bei dem der Arbeitnehmer gegen ein festgelegtes Entgelt eine bestimmte Leistung erbringt. Häufig führt die Tätigkeit zu konkreten Vorstellungen oder Überlegungen, wie man sparsamer oder schneller arbeiten könnte oder wie die Arbeitsbedingungen zu verbessern wären, ohne dass dies ausdrücklich zum Aufgabenbereich gehört. Eine Verbesserung liegt vor, wenn

- eine Verbesserung gegenüber dem bestehenden Zustand erreicht wird,
- die Einführung der vorgeschlagenen Verbesserung wirtschaftlich ist oder
- die Verbesserung ohne Anregung des Mitarbeiters nicht durchgeführt worden wäre.

Auch Überlegungen hinsichtlich einer Erhöhung der Sicherheit oder Steigerung des Firmenansehens gelten als Verbesserungsvorschläge. Prämienberechtigt sind allerdings nur Vorschläge, zu denen ein Arbeitnehmer nicht bereits aufgrund seines Arbeitsvertrages für das eigene Arbeitsgebiet verpflichtet ist.

⁶⁹ Vgl. Joachim Hentze, Andreas Kammel: Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarb. Aufl., Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2001, S. 455 ff.

Das BVW dient dazu, auch das nicht unmittelbar durch die Arbeitsaufgabe angesprochene Ideenpotential der Mitarbeiter zu fördern und für die weitere Existenz des Unternehmens und seiner Leistungsfähigkeit nutzbar zu machen. Es soll deswegen gewinnbringend, rentabel und nützlich für die Organisation sein, und die Kommunikation zwischen den einzelnen Hierarchiestufen fördern. Im Rahmen der Personalführung soll das BVW als Motivation dienen. Durch die Trennung in einzelne Arbeitsgebiete hat der Mitarbeiter nicht mehr den Überblick über das Ganze und es kommt bei vielen Mitarbeitern das Gefühl ein „unbedeutendes Rädchen im Getriebe“ zu sein. Dies hat Desinteresse und Gleichgültigkeit gegenüber Belangen des Unternehmens zur Folge. In diesem Sinne soll das BVW dazu beitragen, die Mitarbeiter zu einem echten Interesse am Betriebsgeschehen zu gewinnen. Die wichtigsten Organe für das betriebliche Vorschlagswesen sind:

- betrieblicher Vorschlagswesenbeauftragter
- Gutachter
- Bewertungskommission⁷⁰

5. Materielle Anreizsysteme

5.1 Vergütung

Vergütung ist der Oberbegriff von Lohn und Gehalt und teilt sich in Grundvergütung, variable Vergütung und Nebenleistungen auf. Fest zugesagt ist die Grundvergütung, die variable Komponente wird z.B. für die Erreichung bestimmter Ziele gezahlt. Arbeiter werden im klassischen Sinne nach Lohn vergütet. Hier gibt es Varianten nach Zeitlohn oder Leistungslohn (Akkordlohn oder Prämienlohn). Angestellte bekommen Gehalt in Form einer Monatsvergütung unabhängig von der Zahl der Arbeitstage und in jedem Monat identisch. Vergütung ergibt sich als Hauptverpflichtung des Arbeitsgebers aus dem Arbeitsvertrag.

⁷⁰ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweitt. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 388 ff.

Immer öfter werden qualifizierte und leistungsstarke Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz gesehen. Ziel der Arbeitgeber ist es daher, diese Mitarbeiter über eine individuelle und flexible Vergütung zu binden, die darüber hinaus gezielte Leistungsanreize setzt.⁷¹

5.2 Beteiligung

Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen, ist in unterschiedlichen Formen und Ausprägungen möglich. Die beiden Hauptformen sind Erfolgsbeteiligung und Kapitalbeteiligung, diese können für sich alleine stehen oder auch miteinander verknüpft werden. Die Erfolgsbeteiligung wird als Vorstufe bzw. als Mittel zum Zweck einer Kapitalbeteiligung gesehen.

5.2.1 Erfolgsbeteiligung

Eine Beteiligung der Arbeitnehmer, über das kontraktbestimmte Entgelt hinaus, ist im Rahmen einer Erfolgsbeteiligung auf freiwilliger Basis und gegebenenfalls auf der Grundlage einer Betriebsvereinbarung möglich. Sie ist somit ein Instrument der Entlohnungspolitik und man versteht darunter ein System, bei dem nach einem vorher festgelegten Plan und Verteilungsschlüssel, sowie nach einer messbaren betrieblichen Erfolgsgröße, zusätzlich finanzielle Zuwendungen gewährt werden. Die Erfolgsbeteiligung richtet sich nach betrieblichen Gesamtgrößen wie Gewinn oder Ertrag, auf die der Einzelne nur indirekt Einfluss nehmen kann. Die Erfolgsbeteiligung beruht auf einer festen Vereinbarung und gewährt dem Einzelnen auch einen Rechtsanspruch. Die Ziele der Erfolgsbeteiligung gehen von rein betriebswirtschaftlichen Kosten-/Nutzenerwägungen über betriebssoziologische bis hin zu lohnpolitischen Begründungen. Häufig wird jedoch die Erfolgsbeteiligung von den Mitarbeitern eher als ein nachträglich bezahlter, aber ursprünglich vorenthaltener Bestandteil des Entgeltes angesehen. Somit ist die erhoffte Verbesserung der Zusammenarbeit in der Regel nicht eingetreten.

⁷¹ Vgl. Joachim Gutmann, Ina Klose: Vergütung Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen, Haufe, 2005, S. 6f.

Der Zusammenhang zwischen Ertrag und eigenem Einsatz ist für die Mitarbeiter nicht erkennbar, damit wurden auch keine leistungssteigernden Einflüsse erkennbar. Die Erfolgsbeteiligung wird häufig zur Ursache gerade der Spannung, die sie eigentlich abbauen sollte. Kommt es bei einer günstigen wirtschaftlichen Entwicklung kaum zu den erhofften positiven Auswirkungen, so führen konjunkturelle oder strukturelle Rückschläge meist zu Unzufriedenheit und vor allem auch zu Misstrauen gegenüber der Geschäftsleitung, der man bei Verlustmeldungen nicht selten Manipulationen unterstellt.

Formen der Erfolgsbeteiligung:

1. *Betriebliche Erfolgsbeteiligung*, bei der ein Unternehmen aufgrund von verbindlichen Zusagen an die Mitarbeiter nach Maßgabe einer betrieblichen Leistungskennzahl einen Ertragsanteil zusätzlich zum normal vorgesehenen und vereinbarten Entgelt bezahlt.
2. *Überbetriebliche Erfolgsbeteiligung*, bei der durch gesetzliche oder überbetriebliche Vereinbarung Unternehmen Anteile am Gewinn in einen gemeinsamen Fond einbringen, der dann an die einzelnen Bezugsberechtigten verteilt wird.

Verwendungszweck:

1. Die *freie Erfolgsbeteiligung* steht dem Arbeitnehmer in bar zur freien Verfügung.
2. Bei der *gebundenen Erfolgsbeteiligung* wird der Anteil nicht in bar, sondern in Anteilscheinen unterschiedlicher Form gewährt. Diese Beiträge dienen Investitionszwecken und unterliegen für den Begünstigten einer Bindefrist, während der über die Beträge nicht verfügen kann.

5.2.1.1 Leistungsbeteiligung

Hier bildet die Quantität, d.h. die in einer bestimmten Zeiteinheit erbrachte betriebliche Leistung, die Grundlage. Die Berechnungsgrößen sind innerbetrieblich und werden nicht vom Markt beeinflusst. Unterformen sind die Produktionsbeteiligung, Kostenersparnisbeteiligung und die Produktivitätsbeteiligung.

Vorteil dieser Arten ist die leichte Errechenbarkeit. Nachteilig ist, dass das Verfahren unübersichtlich wird, wenn auch andere Einflussgrößen, wie überproportionale Kostensteigerungen, Verringerung der Qualität, Veränderungen des Fertigungsablaufes usw. mitberücksichtigt werden müssen. Die Kennzahlen der Leistungsbeteiligung sagen nichts über den erzielten Gewinn aus, man kann sie deshalb auch nur mit Vorbehalt zu den Erfolgsbeteiligungen rechnen.

5.2.1.2 Ertragsbeteiligung

Kennzeichnend für die verschiedenen Ertragsbeteiligungen ist, dass ihre Leistungskennziffer auf eine Größe aufbaut, die vom Verkauf bestimmt wird.

Bei der **Nettoertragsbeteiligung** wird das Verhältnis von Rohertrag zu Aufwand als Leistungsziffer herangezogen. Außerordentliche Erträge und außerordentliche Aufwände sind außer Acht zu lassen. Bestandsveränderungen sind durch Verrechnungspreise zu berücksichtigen, auch die kalkulatorischen Kosten für Eigenkapitalzinsen, Unternehmerlohn und evtl. Risikoprämien werden in der Regel angesetzt. Vorteil bei diesem Verfahren ist, dass die Mitarbeiter erkennen, dass nicht nur eine wirtschaftliche Produktion einen Nettoertrag entstehen lässt, sondern dass dieser auch vom Absatzmarkt und dessen Gegebenheiten abhängt.

Die **Wertschöpfungsbeteiligung** hat viele Gemeinsamkeiten mit der Nettoertragsbeteiligung. Aus den betrieblichen Leistungen (einschließlich Lagerbestandsveränderungen) abzüglich der Vorleistung anderer Unternehmen wird die Wertschöpfung berechnet. Vorteil hierbei ist, dass die häufig umstrittenen kalkulatorischen Kosten nicht angesetzt werden.

Die **Umsatzbeteiligung** bildet sich aus der Höhe des Verkaufsumsatzes. Steigt der Verkaufsumsatz, dann ist die Belegschaft am Mehrumsatz zu beteiligen. Das Verfahren ist einfach, da die Größen exakt festliegen. Nachteil ist, dass höherer Umsatz nicht unbedingt gleich sein muss mit höherem Ertrag.

Diesen Nachteil versucht die **Rohertragsbeteiligung** zu vermeiden, indem sie mit einer sogenannten Lohnkonstanten arbeitet. Nach dem Proportional-Lohnsystem des französischen Unternehmers Schueller wird aus den Vergangenheitswerten der durchschnittliche Lohnanteil am Gesamtrohertrag ermittelt. Steigt der Rohertrag, dann soll auch der Personalaufwand entsprechend steigen. Steigt der Rohertrag stärker als die Lohnsumme, wird der Differenzbetrag nachbezahlt. Nachteilig wirkt sich aus, dass Veränderungen zu einer laufenden Anpassung der Werte der Lohnkonstanten zwingen.

5.2.1.3 Gewinnbeteiligung

Die Bemessungsgrundlage bildet hier der an die Kapitaleigner ausgeschüttete Gewinn. Die Berechnungsform lässt sich vielfach variieren. Bei der Unternehmensgewinnbeteiligung bildet der in der Bilanz ausgewiesene Gewinn vor Steuern die Bemessungsgrundlage und bei der Substanzgewinnbeteiligung wird die Substanzveränderung des Eigenkapitals herangezogen. Hier wird der Arbeitnehmer gewissermaßen mit den Kapitaleignern gleichgestellt.

Bei der Einführung solcher Erfolgsbeteiligungsmodelle, jede Form hat Vor- und Nachteile, ergeben sich vier Problemstufen:

- Festlegung der Ausgangsbasis, auf die sich die Beteiligung beziehen soll
- Festlegung des Ertragsmaßstabes
- Ermittlung des Erfolgsanteiles der Mitarbeiter durch Verteilungsschlüssel oder Ermessensentscheidung der Unternehmensleitung
- Verteilung des verteilungsfähigen Erfolgsanteils auf die einzelnen Mitarbeiter

5.2.2 Kapitalbeteiligung

Unter dem Begriff Kapitalbeteiligung fallen nicht nur die Eigenkapitalbeteiligungen, sondern auch die Fremdkapitalbeteiligungen. Alle Formen des Erwerbs von Anteilen an Unternehmen durch Mitarbeiter über den freien Markt, fallen nicht unter den Begriff Kapitalbeteiligung.

Wohl aber gehören hierzu jene Formen, bei denen Unternehmen der Belegschaft im Rahmen betrieblicher Erfolgsbeteiligungsmodelle den verbilligten Bezug von Aktien oder Anleihen des Unternehmens zum Kauf anbieten. Um die Fluktuation gering zu halten, wird eine Mindestbetriebszugehörigkeit vorgeschrieben. Die Festlegung des Mitarbeiterkreises, der kapitalbeteiligungsberechtigt ist, ist sehr gestaltunfähig, je nach dem verfolgten Zweck werden die Beteiligungsbedingungen angesetzt. Abhängig vom verfolgten Zweck der Kapitalbeteiligung ist die grundsätzliche Frage zu beantworten, ob das Mitarbeiterkapital den Charakter von Eigen- oder Fremdkapital haben soll.

Kapitalform	Rechtliche Position der Mitarbeiter
Fremdkapital	Arbeitnehmerdarlehensgeber
Eigenkapitalähnliche Beteiligungen	Typische stille Gesellschafter Inhaber von Genussscheinen
Eigenkapital	Kommanditgesellschaft Komplementär Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesellschafter Aktiengesellschaft Aktionär Genossenschaft Genosse

Abb. 18 Formen der Kapitalbeteiligungsmöglichkeiten von Mitarbeitern

Bei der zivilrechtlichen Gestaltung von Kapitalbeteiligungsformen sind die Rechtsbeziehungen zu beachten:

- Mittelaufbringung, die sich i.d.R. des Arbeitsvertrages, einer Betriebsvereinbarung oder die Annahme eines Angebotes des Arbeitgebers durch den Arbeitnehmer stützt.
- Mittelverwendung, deren Grundlage ein Beteiligungsvertrag (z.B. als stiller Gesellschafter), ein Darlehensvertrag oder ein gesellschaftsrechtlicher Vertrag ist.⁷²

⁷² Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 479 ff.

6. Sozialleistungen

6.1 Gesetzliche Sozialleistungen

Zu den gesetzlich betrieblichen Sozialleistungen zählen die Beiträge der Arbeitgeber zur gesetzlichen Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung sowie Versicherungsbeiträge gegen Betriebsunfälle und Berufskrankheiten oder die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. Hinzu kommen Leistungen aufgrund des Mutterschutzes und der Bezahlung von Feiertagen sowie sonstiger Ausfallzeiten. Tarifvertraglich werden insbesondere Regelungen über Urlaubslänge, Urlaubsgeld, Art und Höhe von Gratifikationen, 13. Monatsgehalt, betriebliche Altersversorgung, Familienbeihilfe und Vermögensbildung zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbart. Tarifvertragliche Sozialleistungen können sich teilweise mit den freiwilligen betrieblichen Sozialleistungen überschneiden. Aber nur bei den freiwilligen Leistungen hat der Arbeitgeber einen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung; der Arbeitgeber ist unmittelbar im Gespräch mit dem Arbeitnehmer oder dem Betriebsrat.⁷³

6.2. Freiwillige Sozialleistungen

Eine Vielzahl der ehemaligen sozialen Leistungen ist inzwischen zur Selbstverständlichkeit geworden wie z.B. Arbeitshygiene und Sozialräume, Werksküche, Kantine usw. Andere wie Unfallschutz, werksärztlicher Dienst usw. wurden zwischenzeitlich gesetzlich vorgeschrieben, weitere haben wesentlich an Bedeutung verloren wie z.B. Betriebssport, Freizeitgestaltung oder Betriebsfeste. Aus diesem Grund verliert auch das Argument der freiwilligen Sozialleistungen für die Personalanwerbung an Bedeutung. Anbei einige Beispiele:

- Betriebliche Wohlfahrtseinrichtungen
- Arbeitshygiene
- Betriebssport
- Werksfürsorge
- Erholungsfürsorge

⁷³ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Betriebliche_Sozialleistungen, 20.02.2010

- Werksküche und Kantine
- Belegschaftsverkauf
- Kaffeeküche und Automaten
- Darlehen als Finanzierungshilfe
- Beihilfen bei Notfällen
- Betriebliches Wohnungswesen⁷⁴

7. Gestaltungsprinzipien controllinggerechter Anreizsysteme

Anreizsysteme stellen eine Verbindung zwischen der Verfolgung betrieblicher Ziele und persönlicher Ziele der Mitarbeiter dar. Durch die Koppelung der Vergütung an das Erreichen betrieblicher Ziele sollen Mitarbeiter zur Identifizierung mit den betrieblichen Zielen veranlasst werden. Anreize haben in der Regel nur dann eine Motivationskraft, wenn die Mitarbeiter ihnen den Charakter einer Belohnung beimessen. Anreize müssen, um den Controlling gerecht zu werden, folgenden Anforderungen entsprechen:

- Belohnungscharakter
- Kongruenz mit dem betrieblichen Zielsystem
- Konsistenz innerhalb der Anreize

Meist stehen monetäre Anreize im Vordergrund bei der Bildung von Anreizsystemen. Somit stellen Entgeltsysteme einen wichtigen Teil davon dar. Sie müssen ebenfalls controllinggerechten Anforderungen entsprechen:

- Ausrichtung auf die geplanten bzw. vorgegeben Ziele
- Strategische und operative Ausrichtung
- Situationsbezogene Flexibilität
- Flexibilität bezogen auf Änderungen der Motive der Mitarbeiter
- Gewährleistung marktgerechter Vergütung
- Gewährleistung anforderungsgerechter Vergütung
- Transparenz (Nachvollziehbarkeit durch die Mitarbeiter)
- Nutzen des Anreizsystems muss größer sein als der Aufwand

⁷⁴ Vgl. Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995, S. 337 f.

7.1 Gestaltung von Vergütungssystemen

Man unterscheidet prinzipiell zwischen fixer und variabler Vergütung. Der fixe Teil ist obligatorisch, enthalten sind das Grundgehalt, Sozialleistungen und eventuelle fixe Nebenleistungen. Das Fixum dient in erster Linie vor allem dem Streben nach finanzieller Sicherheit. Die variable Vergütung (Tantieme, Bonus) ist fakultativ und die Zahlung ist an die Erfüllung bestimmter Ziele bzw. Kriterien geknüpft. Somit können Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Eine wichtige Bedingung für erfolgreiche Anreizsysteme ist, dass die Mitarbeiter die Beeinflussbarkeit der Zielgrößen sehen. Man kann ein oder mehrere Ziele parallel ansetzen, als Beispiel für eine singuläre Erfolgsbeteiligung wäre eine schlichte Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter am Umsatz zu nennen. Auch muss festgelegt werden, ob man jeden Mitarbeiter isoliert bewertet, oder seine Gratifikation auch von der Zielerreichung anderer Beteiligter abhängig ist. Der Erfolg von Anreizsystemen wird dann zweifelhaft, wenn ein zu großer Teil der variablen Vergütung nicht mehr im Einflussbereich der Betroffenen liegt.

Teilweise kann beobachtet werden, dass Mitarbeiter ökonomisch unrationale handeln. Oft sinkt nach der Zahlung einer Gratifikation die Leistungsbereitschaft vieler Mitarbeiter signifikant und erhöht sich erst nach Wochen oder Monaten wieder. Solchen Effekten kann man mit der zeitlichen Verlagerung der Gratifikation entgegenwirken. Eine Stückelung (z.B. Aufteilung der Zahlung auf Zwei-Monats-Abstände) ist gefährlich, da der Mitarbeiter aufgrund der geringen Beträge und wiederkehrenden Zahlungen nicht mehr von einem belohnenden Bonus ausgeht, sondern die Zahlung als feste Größe ansehen könnte. Sinkender Leistungsbereitschaft nach erfolgter Zahlung kann auch durch ein relativ kurzfristiges Reporting der Zielerreichungsgrade entgegengewirkt werden.

7.2 Zielgrößen in Vergütungssystemen

Hauptteil beim Aufbau von Vergütungssystemen ist die Definition der Ziele als Maßstab der Leistungsmessung. Insbesondere sind die Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter zu beleuchten. Mögliche Zielgrößen werden hier als Beispiele genannt.

Individuelle Zielvereinbarungen können sich auf sämtliche messbare Ziele beziehen und werden etwa im Führungsstil Management by Objectives angesetzt. Die Zielvereinbarungen können sich auf finanzwirtschaftliche Ziele beziehen, aber auch auf soziale Ziele wie z.B. Abbau des Krankenstandes. Bei der individuellen Zielvereinbarung entsteht oft ein Akzeptanzproblem, weil die Zielerreichungsmessung in der Beurteilung des Vorgesetzten liegt.

Umsatzerlöse (Summe der Verkaufserlöse einer Periode) sind als Zielgröße für alle Mitarbeiter anwendbar, Kostensteigerungen werden nicht erfasst, umsatzstarke Produkte werden gefördert, nicht aber Produkte mit hoher Gewinnmarge.

Deckungsbeiträge (Differenz von Umsatzerlösen und variablen Kosten eines Bezugsobjektes) sind als Zielgröße bei Vertriebsmitarbeitern, Managern von Sales Centern und eventuell bei Profit Centern anwendbar. Die Aufteilung der variablen Gemeinkosten stellt sich hier als Problem dar. Scoring-Modelle (Punktbewertungsverfahren) vermeiden das Problem der Beeinflussung bei preispolitischen Verhandlungen durch die Kommunikation der Deckungsbeiträge. Ökonomisch gesehen gibt es hier Vorteile gegenüber den Umsatzerlösen als Zielgröße, das Modell wird jedoch in der Praxis seltener angewandt.

Cash Flow ist eine Form des Umsatzüberschusses und wird direkt gemessen, anwendbar auf Vertriebsmanager und Bereichsmanager.

Bereichsgewinne sind operative Wertzuwächse, die durch das betriebliche Rechnungswesen ermittelt werden, entweder pagatorisch auf Basis der Buchhaltung oder kalkulatorisch auf Basis der Kosten- und Erfolgsrechnung. Die Beeinflussbarkeit von Gewinngrößen liegt meist bei den Bereichsleitern. Zwei Probleme bei der Leistungsmessung sind hier wesentlich, Einbezug von Erfolgsbestandteilen in die Gewinnberechnung und Nichtbeachtung der strategischen Ziele.

Kapitalrentabilitäten

Zwei-Faktoren-Modell: Return on Assets und Umsatzwachstum, berücksichtigt eine verstärkte Ausrichtung auf den langfristigen Bereich unter Beibehaltung der Leistungsmessung an Größen aus dem Rechnungswesen. Als Beispiel dient das System der Vergütung von Divisionsmanagern von Stata / Maidique.

Aktienkurse (Stock Option Plans) werden vor allem im Topmanagement herangezogen. Es soll eine langfristige Verfolgung strategischer unternehmenswertorientierter Ziele forciert werden. Durch Kauf von Aktienoptionen, die erst nach einer längeren Frist (z.B. 5 Jahre) eingelöst werden können, wird eine Partizipation an der börsennotierten Wertsteigerung ermöglicht. Es treten allerdings etliche Probleme auf, z.B. der Wegfall der Motivationsfunktion bei schlechter Börsenlage, „unmoralisch“ große Einkommen bei sehr guter Börsenentwicklung, Zweifelhaftigkeit der Unternehmensbewertung durch die Börse, bilanzielle und steuerrechtliche Probleme.⁷⁵

8. Befragung im Bankenbereich

Seit der Wirtschaftskrise, beginnend im Herbst 2008, sind Banken im Brennpunkt des öffentlichen Interesses und es vergeht kaum eine Woche ohne Schlagzeilen in den Medien. Das Thema der Bonuszahlungen ist bezogen auf Banken derzeit in großer Diskussion. Neben den Einflussfaktoren der Umwelt gibt es auch große Veränderungen im Alltagsleben eines Bankmitarbeiters. Die Geschäftspolitiken und Strategien sind der Krise angepasst worden, Kredite werden sehr restriktiv vergeben, somit ist auch die Motivation der Mitarbeiter oft beeinflusst. Die euphorischen, erfolgreichen Jahre gehören der Vergangenheit an. Wachstum in Dimensionen von über zweistelligen Prozentwerten an Umsätzen und Gewinnen werden so schnell nicht mehr realisierbar sein. Wie wirkt sich diese Entwicklung auf die Motivation der Bankmitarbeiter aus und welche Einflüsse ergeben sich auf den Bonus bzw. wie werden diese wahrgenommen?

⁷⁵ Vgl. Johannes N. Stelling: Kostenmanagement und Controlling, 3. unveränd. Aufl., Oldenbourg, München 2009, S. 305 ff.

8.1 Darstellung

Mit Hilfe eines Fragebogens wurden Mitarbeiter aus vier unterschiedlichen Bankinstituten zum Thema Mitarbeitermotivation und Anreizsystem befragt. Die Befragung war streng vertraulich und wurde anonym durchgeführt. Im Schnitt nahm die Beantwortung der Fragen zehn Minuten in Anspruch. Im ersten Schritt wurde die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit zu den Themen der immateriellen Anreizsysteme erfragt. In der Auswertung werden die Einzelthemen unter den Hauptüberschriften Personalentwicklung, Personalführung, Kommunikation und Information, Teamarbeit, organisatorische Anreize und betriebliches Vorschlagswesen summiert. Die Ergebnisse werden analysiert und visuell dargestellt. Detaillierte Fragen zur Motivation mit Auswirkung auf den Arbeitsalltag und Auswirkungen auf die Arbeitsleistung wurden gestellt. Im Zuge des Schwerpunktes Motivation stellte sich auch die Frage, ob Mitarbeiter sich erwarten, von ihrem Vorgesetzten motiviert zu werden. Unter dem Aspekt der materiellen Anreizsysteme wurde die Meinung zur Entlohnung und zu den Bonuszahlungen abgefragt. Auch diese interessanten Erkenntnisse werden graphisch dargestellt. Um eine Verbindung von der Zufriedenheit zur Wichtigkeit für die Mitarbeiter herzustellen, wurde mit Frage 9 versucht die Prioritäten hervorzuheben. Aus zehn Themen konnten fünf Punkte als wichtig im Zusammenhang mit der Arbeit gekennzeichnet werden, diese werden in einem Ranking mit Hervorhebung der Top fünf aufgelistet. Abschließend wurde gefragt: „Sind Sie stolz, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?“

8.2 Auswertung und Vorstellung

Aufgrund der derzeitigen Situation im Bankenbereich kann nur ein eingeschränkter Einblick gegeben werden. Das Ergebnis entstammt 30 beantworteten Fragebögen aus vier unterschiedlichen, österreichischen Instituten.

Die Zufriedenheit zu den Themen Weiterbildungsmöglichkeiten und Laufbahnplanung wurde unter dem Punkt Personalentwicklung zusammengefasst. Mehr als die Hälfte der Befragten ist sehr zufrieden bis zufrieden. Ein Viertel der Mitarbeiter zeigt sich jedoch unzufrieden bzw. vier Prozent sogar völlig unzufrieden.

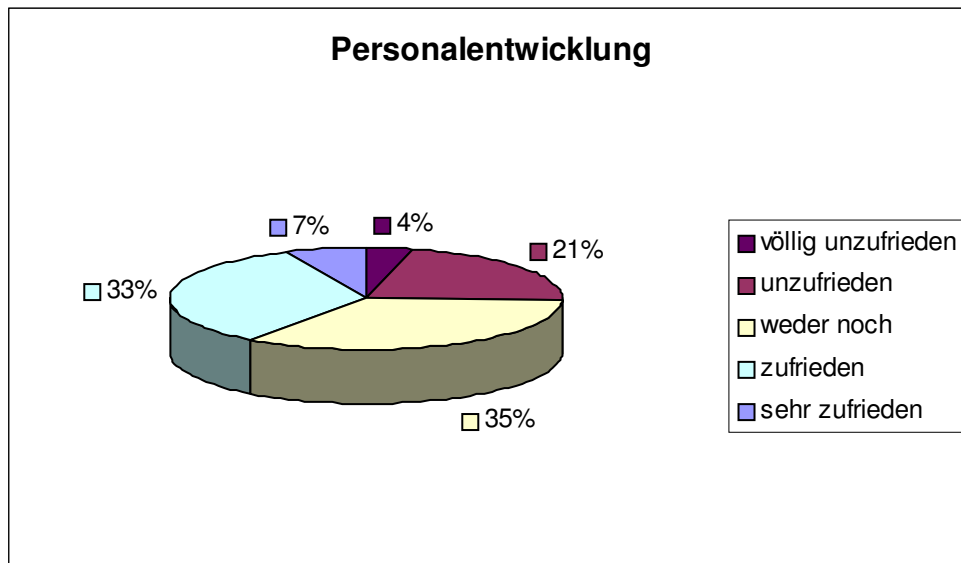


Abb. 19 Ergebnis zum Thema Personalentwicklung

Die Zufriedenheit bezüglich der Themen Führung durch den Vorgesetzten, Zielvereinbarung und Zielsetzung, Mitarbeitergespräche, Lob für erbrachte Leistung sowie Umgang mit Kritik und Coaching durch den Vorgesetzten wurde unter dem Hauptthema Personalführung zusammengefasst. Knapp mehr als 40 Prozent sind zufrieden, davon 7 Prozent sogar sehr zufrieden. Knapp weniger als 30 Prozent sind unzufrieden, davon 3 Prozent völlig unzufrieden. Der Rest äußerte sich mit weder noch.

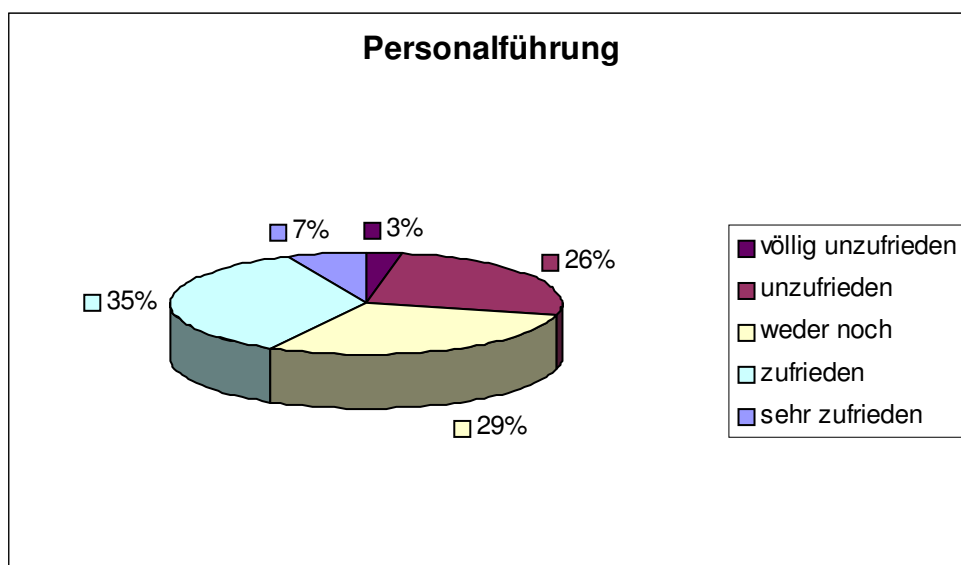


Abb. 20 Ergebnis zum Thema Personalführung

Kommunikation und Information wurde von einem Drittel der Befragten mit weder zufrieden noch unzufrieden bewertet, ein weiteres Drittel ist zufrieden und das letzte Drittel unzufrieden.

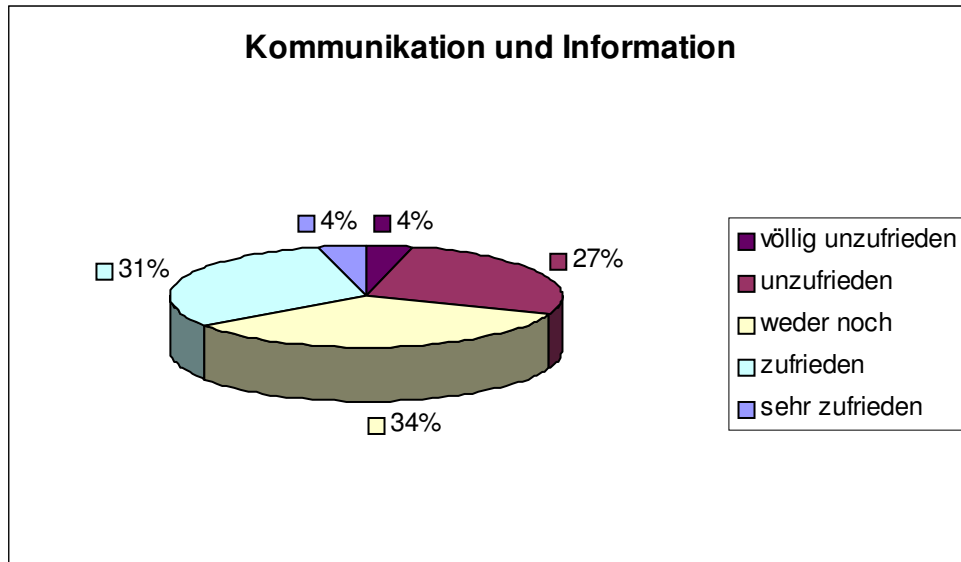


Abb. 21 Ergebnis zum Thema Information und Kommunikation

Knapp 50 Prozent der befragten Mitarbeiter sind mit der Teamarbeit zufrieden, weitere 35 Prozent sogar sehr zufrieden. Ein minimaler Anteil von 4 Prozent äußerte sich mit völlig unzufrieden, der Rest war weder zufrieden noch unzufrieden.

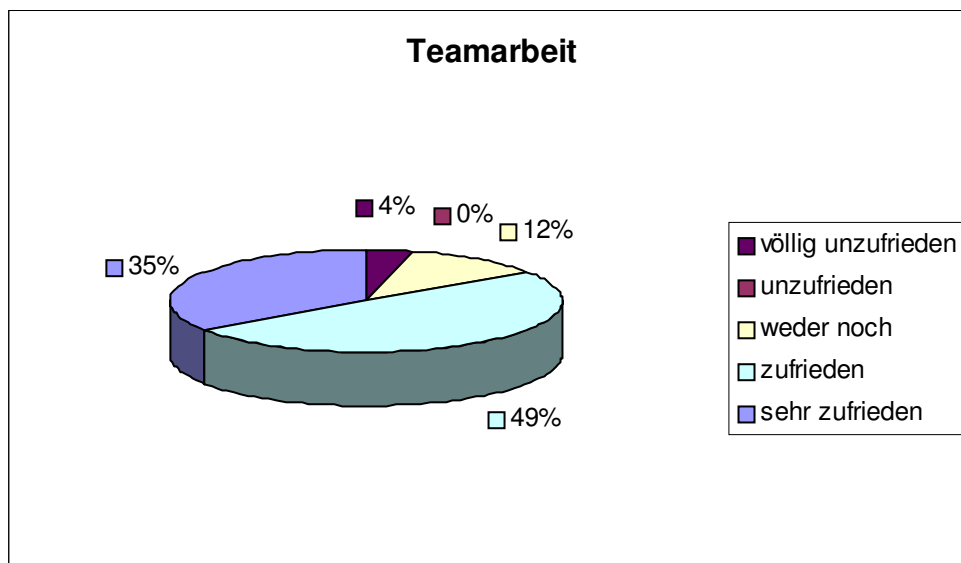


Abb. 22 Ergebnis zum Thema Teamarbeit

Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitgestaltung wurden hier unter organisatorische Anreize zusammengefasst. Der Großteil der Mitarbeiter ist zufrieden, überwiegend sogar sehr zufrieden. Weniger als zehn Prozent der Befragten werteten mit unzufrieden bzw. völlig unzufrieden. Ein geringer Teil von knapp mehr als zehn Prozent gab sich zu diesen Fragen neutral.

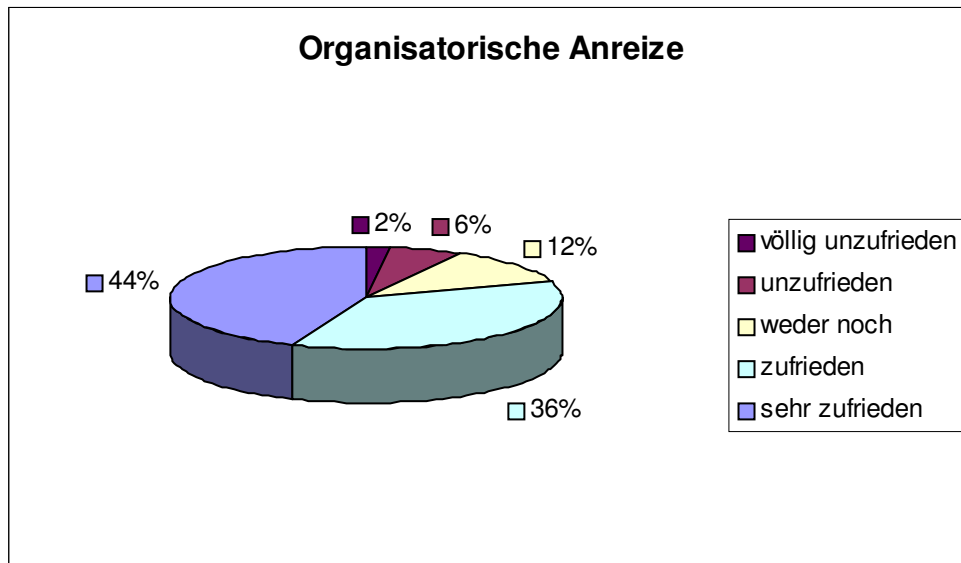


Abb. 23 Ergebnis zum Thema organisatorische Anreize

Die Bewertung zum Thema betriebliches Vorschlagswesen fiel mit fast 70 % weder zufrieden noch unzufrieden sehr neutral aus. Der Rest zeigt sich zu diesem Punkt zufrieden bis völlig zufrieden.

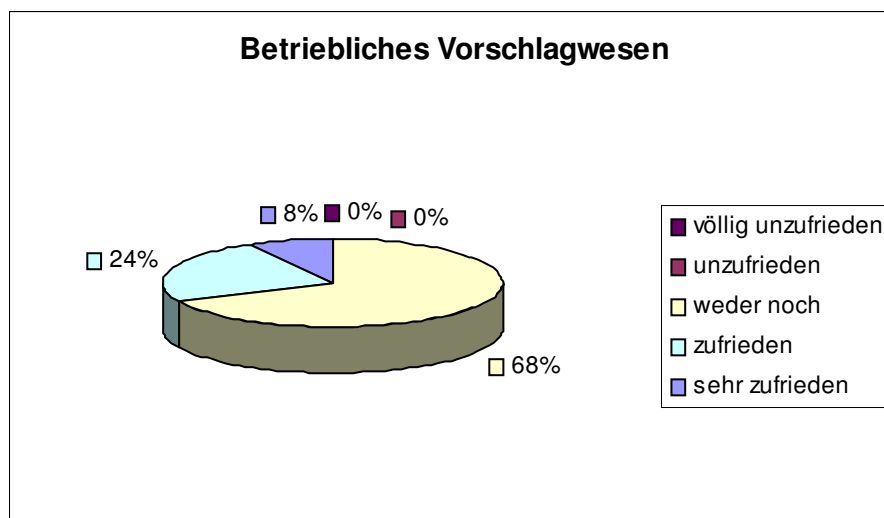


Abb. 24 Ergebnis zum Thema betriebliches Vorschlagwesen

Auf die Frage ob es wichtig ist, im Arbeitsalltag motiviert zu sein, antworteten alle befragten Mitarbeiter mit trifft voll zu bzw. trifft zu.

Über 90 Prozent gaben an, dass ihre Motivation Auswirkungen auf die Arbeitsleistung hat, nur 10 Prozent äußerten sich gegenteilig.

Über 80 Prozent erwarten sich von ihrem Vorgesetzten motiviert zu werden, lediglich 20 Prozent haben keine Erwartungen diesbezüglich an ihre Vorgesetzten.

Knapp, aber doch, gibt die Mehrheit der befragten Mitarbeiter an, ihre Entlohnung fair und gerecht zu finden.

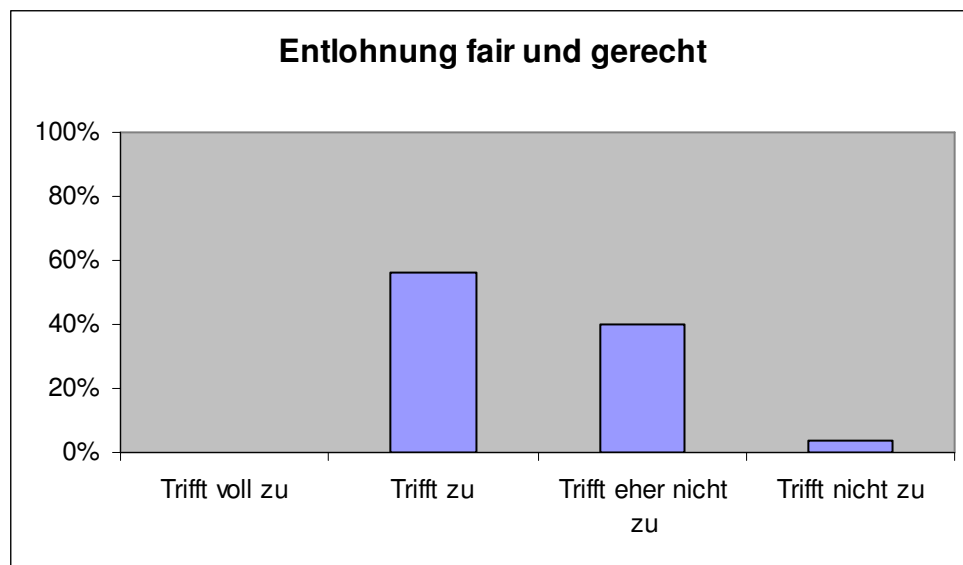


Abb. 25 Ergebnis zur Frage „Entlohnung fair und gerecht?“

Die Mehrheit von 80 Prozent der Bankangestellten findet Bonuszahlungen fair und gerecht.

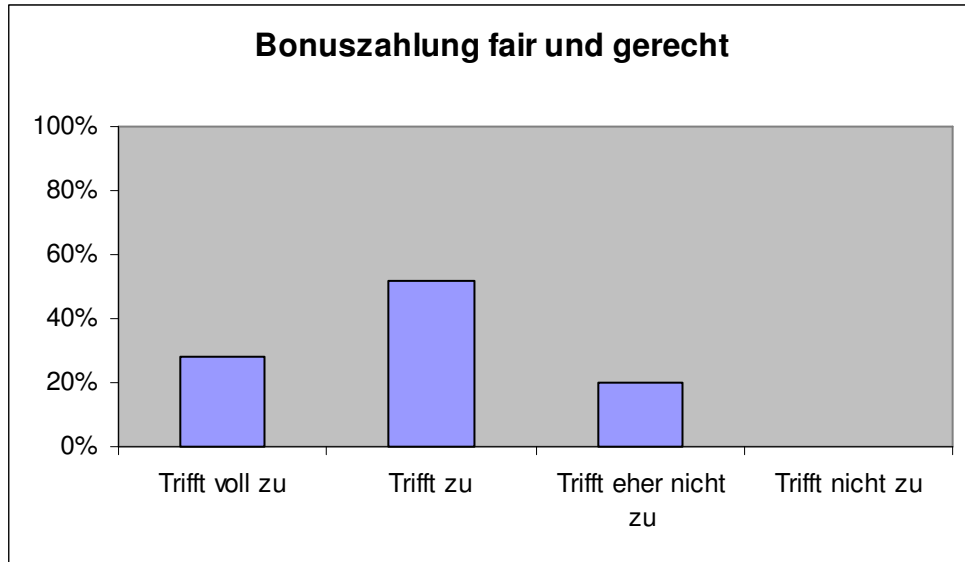


Abb. 26 Ergebnis zur Frage „Bonuszahlung fair und gerecht?“

Im Zusammenhang mit der Arbeit wurden die Themen von den Befragten in folgende Reihenfolge gebracht. Eine prozentuelle Gewichtung stellt die Anzahl der Nennungen besser dar. 10 Themen wurden zur Auswahl der wichtigsten 5 angegeben.

1. Gutes Arbeitsklima	19 %
2. Gute Entlohnung	18 %
3. Interessanter Arbeitsinhalt / Tätigkeit	17 %
4. Flexible Arbeitszeit	11 %
5. Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten	10 %
6. Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten	8 %
7. Aufstiegsmöglichkeiten	7 %
8. Bonuszahlungen	3 %
9. Gesetzliche Sozialleistungen	3 %
10. Freiwillige Sozialleistungen	3 %

Zum Abschluss der Befragung wurde den Bankmitarbeitern die Frage gestellt, ob sie stolz sind in ihrem Unternehmen zu arbeiten. Bis auf einen Anteil von acht Prozent wurde mit eher ja bzw. ja geantwortet.

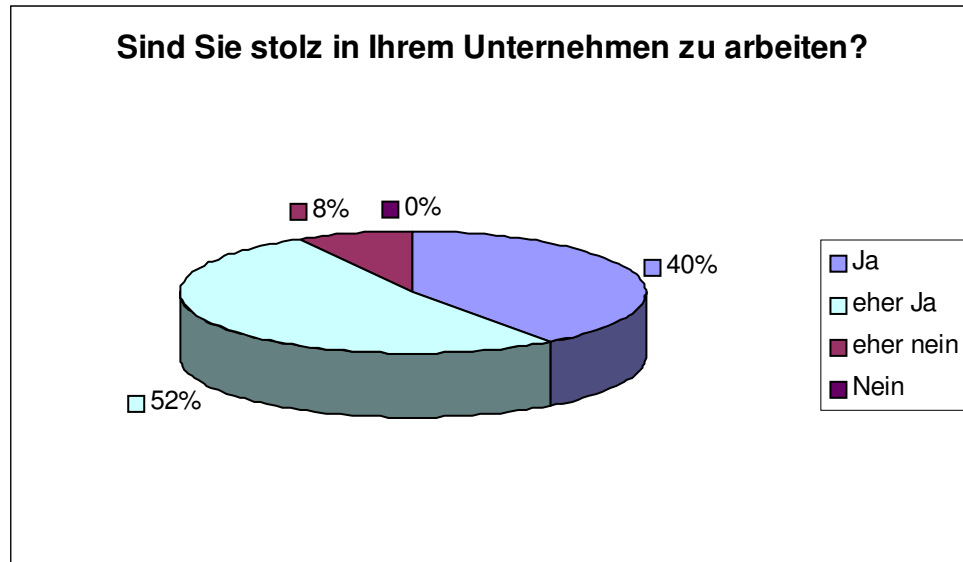


Abb. 27 Ergebnis zur Frage „Sind Sie stolz in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?“

8.3 Interpretation

Alle Mitarbeiter geben an, dass es ihnen wichtig ist im Arbeitsalltag motiviert zu sein. Fast alle bestätigen, dass die Motivation sich auf ihre Arbeitsleistung auswirkt. Dies unterstreicht die unglaubliche Bedeutung dieses Themas im Zusammenhang mit Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

Das Angebot im Bereich Personalentwicklung ist aufgrund der Größe der Unternehmen sehr umfangreich und wird als zufriedenstellend empfunden. Problematischer stellt sich die Situation bei der Frage nach der Zufriedenheit mit der Laufbahnplanung, hier gibt es negative Ausprägungen. Dies könnte auf den hohen Ausbildungsgrad der Mitarbeiter in einer Bank zurückzuführen zu sein, nicht alle haben die Möglichkeit ihre privaten Erwartungen an die Karriere zu erfüllen. Es wird hier in der Praxis schon mit einer weiteren Möglichkeit der Karriereentwicklung gearbeitet. Teilweise haben Unternehmen Expertenlaufbahnen eingeführt, diese haben keine direkte Führungsverantwortung, aber doch eine sehr hohe Anerkennung im Unternehmen.

Die meisten Mitarbeiter erwarten sich von ihrer Führungskraft motiviert zu werden. Zu hoch ist der Anteil der negativen Rückmeldungen im Bereich der Personalführung. Der Schwerpunkt der Unzufriedenheit liegt im Bereich Lob, Umgang mit Kritik und Coaching durch den Vorgesetzten. Hier gibt es einen dringenden Aufholbedarf an individuellen Maßnahmen für die Führungskräfte, um diese optimal bei ihren Aufgaben zu unterstützen. Auch liegt hier bestimmt ein nicht zu unterschätzender Anteil der Motivation bzw. der Demotivation der Mitarbeiter verborgen. Die allgemeine Kommunikation und Information wird nicht so schwer gewichtet, die persönliche Kommunikation dagegen wird sehr hoch bewertet.

Keinen großen Handlungsbedarf gibt es bei dem Thema Teamarbeit, ein überwiegender Anteil ist damit zufrieden. Auch bei den Themen der organisatorischen Anreize gibt es keine nennenswerten Erkenntnisse, jedoch ist erstaunlich, dass betriebliches Vorschlagswesen kaum eine Rolle spielt. Hier könnte man überlegen, dies verstärkt zu verfolgen und ein neues Konzept auszuarbeiten. Andere Unternehmen zeigen, dass sehr wohl Verbesserungspotenzial für das Unternehmen herauszuholen ist.

Gut die Hälfte der Befragten empfindet ihre Entlohnung fair und gerecht, viel deutlicher ist der Anteil beim Empfinden von Gerechtigkeit bezüglich der Bonuszahlungen. Im Bankenbereich ist diese Art des materiellen Anreizes kaum wegzudenken, und auch hier ist sicher ein Knackpunkt im Hinblick auf die Motivation zu finden. Man kann die Bedeutung von monetären Anreizen nur unterstreichen, die Auswirkung lässt sich aber nicht so deutlich hervorheben. Erstaunlicherweise wurde die Wichtigkeit der Bonuszahlungen nicht in die Top 5 Themen gereiht, sehr wohl aber die Entlohnung. Hier kann man festhalten, dass einmalige monetäre Anreize eine nicht so große Wirkung auf die Motivation haben wie eine zufriedenstellende Entlohnung.

Von den Mitarbeitern wurde vielmehr die Wichtigkeit auf die zwischenmenschlichen und persönlichen Themen wie Arbeitsklima, interessante Tätigkeit, flexible Arbeitszeit und Anerkennung der geleisteten Arbeit vom Chef gelegt. Hier liegt wohl das größte Potenzial der Mitarbeitermotivation.

Abschließend ist noch hervorzuheben, dass fast alle Mitarbeiter stolz sind, in ihrem Unternehmen zu arbeiten, dies ist natürlich eine gewisse Grundmotivation. Die Möglichkeit einer unternehmensweiten Befragung gab es leider aufgrund der derzeitigen Präsenz der Bankenkrise nicht. Die Umfrage fand im privaten Umfeld statt, die Bankangestellten waren gerne bereit teilzunehmen. Man kann durchaus einen Gesamteindruck der derzeitigen Situation gewinnen.

9. Zusammenfassung

Auch zukünftig kommt dem Humankapital eine wesentliche Bedeutung zu, da es eine wichtige Voraussetzung für einen dauerhaften Erfolg des Unternehmens darstellt. Die Mitarbeiter selbst sind es, die maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Aus diesem Grunde gilt es für die Führungskräfte entsprechend positiv auf die Motivation der Mitarbeiter einzuwirken. Zur Aufgabe der Führungskraft gehört es, Faktoren, die demotivierend auf die Mitarbeiter einwirken, zu neutralisieren. Um entsprechend führen zu können, ist es wichtig, dass sie die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiter kennt.

Bezüglich der materiellen Anreizsysteme kann festgehalten werden, dass eine Flexibilisierung der Vergütung weiterhin Bestand haben wird. Einerseits soll die individuelle Leistung honoriert werden, andererseits aber auch der jährliche Unternehmenserfolg an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Dies erscheint unter dem Aspekt der Motivationserhaltung, aber auch aus Gründen der Gerechtigkeit sinnvoll. So werden auch in Zukunft eine gerechte Beteiligung am Erfolg des Unternehmens und eine gerechte Vergütung der individuellen Leistung ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur bleiben.

Die materiellen Anreizsysteme bilden eher das Fundament um Demotivation zu verhindern, sie sind der Motivation nur bis zu einem bestimmten Grad dienlich. So besteht die wichtigste Aufgabe der monetären Anreize in der Vermeidung von Unzufriedenheit.

Denn nur, wenn keine Unzufriedenheit vorherrscht, ist es möglich, durch immaterielle Anreize die Motivation bei den Mitarbeitern zu steigern. Hier bekommt die Mitarbeiterführung eine bedeutende Funktion. Mitarbeiterorientierte und kooperative Führungsstile schaffen wichtige Voraussetzungen, dass sich Mitarbeiter motivieren können. Anerkennung, Information und Vertrauen werden zu wichtigen Erfolgsgrößen. Gerade das Lob ist eine sehr einfache und kostengünstige Alternative im Hinblick auf den Grad der Motivation. Das Vertrauen der Führungskraft in den Mitarbeiter und dessen Leistungskraft spielen ebenso eine bedeutende Rolle wie die Delegation von Verantwortung und Kompetenzen zum Beispiel im Rahmen der Zielvereinbarung. Maßnahmen der Personalentwicklung führen ebenfalls zu positiven Veränderungen der Motivation. Die Arbeit selbst stellt einen äußerst wichtigen Motivationsfaktor dar. Anspruchsvolle Tätigkeitsbereiche, ein größerer Handlungsspielraum und mehr Verantwortung ermöglichen dem Mitarbeiter sein ganzes Potenzial einzubringen. Somit ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz befriedigt, und der Vorgesetzte nimmt hier mehr die Rolle des Coaches ein, was ein hohes Maß an sozialer Kompetenz voraussetzt.

Um die gewünschten Motivationseffekte bei den Mitarbeiter zu erreichen, ist es entscheidend, dass es zu einem ausgewogenen Zusammenspiel der Motivationsinstrumente kommt und diese auf jeden einzelnen Mitarbeiter individuell angepasst sind.

III. Anlagen

Fragebogen

zum Thema

Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme im Bankwesen

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt und dienen ausschließlich statistischen Zwecken für meine Bachelorarbeit, die nicht veröffentlicht wird.

Bei Fragen stehe ich Ihnen gerne unter katrin08@gmx.at zur Verfügung

Die Beantwortung des Fragebogens nimmt ca. 10 Minuten in Anspruch.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Katrin Riegler

VIII

1. Kreuzen Sie bitte bei jedem der folgenden Merkmale an, wie zufrieden Sie derzeit im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit sind.

Ich bin damit...	völlig unzufrieden	unzufrieden	weder zufrieden noch unzufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Weiterbildungsmöglichkeiten					
Laufbahnplanung					
Führung durch den Vorgesetzten					
Zielvereinbarung und Zielsetzung					
Mitarbeitergespräche					
Lob für die erbrachte Leistung					
Umgang mit Kritik					
Coaching durch den Vorgesetzten					
Aufstiegsmöglichkeiten					
Kommunikation und Information					
Teamarbeit					
Arbeitszeitgestaltung					
Arbeitsplatzgestaltung					
Betriebliches Vorschlagswesen					

2. Im Arbeitsalltag motiviert zu sein ist wichtig für mich? Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

3. Meine Motivation hat Auswirkungen auf meine Arbeitsleistung. Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

4. Ich erwarte mir von meinem Vorgesetzten motiviert zu werden! Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

5. Ich finde meine Entlohnung fair und gerecht. Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

6. Ich finde Bonuszahlungen fair und gerecht. Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

7. Sehen Sie die jährliche Bonuszahlung als fixen Bestandteil Ihres Gehaltes an? Bitte kreuzen Sie an!

Ja Eher ja Eher nein Nein

8. Ist der Bonus für Sie eine Motivation mehr Leistung zu erbringen? Bitte kreuzen Sie an!

Trifft voll zu Trifft zu Trifft eher nicht zu Trifft nicht zu

9. Kreuzen Sie die 5 Punkte an, welche Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit am wichtigsten Erscheinen.

- Aufstiegsmöglichkeiten
- Gute Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten
- Flexible Arbeitszeit
- Gutes Arbeitsklima
- Anerkennung der geleisteten Arbeit durch den Vorgesetzten
- Interessanter Arbeitsinhalt / Tätigkeit
- Gute Entlohnung
- Bonuszahlungen
- Gesetzliche Sozialleistungen
- Freiwillige Sozialleistungen

10. Sind Sie stolz in diesem Unternehmen arbeiten zu können? Bitte kreuzen Sie an!

- Ja Eher ja Eher nein Nein

Danke für Ihre Mitarbeit!

IV. Literaturverzeichnis

- A.B. Weinert: Organisationspsychologie, 4. Aufl., Weinheim, 1998
- Bernd Fakesch: Führung durch Mitarbeiterbeteiligung: ein Konzept zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, V. Lorenz GmbH, München, 1991
- Bernd Lieber: Personalführung, UTB, Stuttgart 2007
- Christopher Mabey, Sally Caird: Building Team Effectiveness Open University, Milton Keynes, 1999
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: Emotionale Führung, 5. Aufl., Ullstein, Berlin 2005
- Dirk Holtbrügge: Instrumente des Personalmanagement, 2. aktual. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2005
- Eric Lippmann: Organisationberatung, Supervision, Coaching, Volume 12, Number 3 / September
- Erich Kirchler: Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. korr. Auflage, Facultas, Wien 2008
- Fritz Bisani: Personalwesen und Personalführung, 4. vollständig überarb. und erweit. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1995
- Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation, 4. erweit. und überarb. Aufl., Franz Vahlen, München 2009
- Hans Jung: Personalwirtschaft, 8. Aufl., Oldenbourg, München 2008
- Hans Jürgen Drumm: Personalwirtschaft, 6. überarb. Aufl., Springer, Berlin Heidelberg 2008
- Harald Hungenberg, Torsten Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. aktual. und erweit. Aufl., Springer, Berlin, Heidelberg 2007
- Helmut Kasper/ Wolfgang Mayrhofer: Personalmanagement, Führung, Organisation, Linde Verlag, Wien, 2009
- Horst-Joachim Rahn: Unternehmensführung, 7. Aufl. Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008
- Joachim Gutmann, Ina Klose: Vergütung Wie Sie Mitarbeiter leistungsgerecht bezahlen, Haufe, 2005
- Joachim Hentze, Andreas Kammel: Personalwirtschaftslehre 1, 7. überarb. Aufl., Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2001
- Joachim Hentze, Andrea Graf, Andreas Kammel, Klaus Lindert: Personalführungslehre, 4. neu überarb. Aufl., Haupt, Bern Stuttgart Wien 2005
- Johannes N. Stelling: Kostenmanagement und Controlling, 3. unveränd. Aufl., Oldenbourg, München 2009
- J.S. Adams: Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, 2. Jg., 1965
- Klaus Olfert: Personalwirtschaft, 13. verb. und aktual. Aufl. , Kiehl, Ludwigshafen (Rhein) 2008
- Lutz von Rosenstiel: Folgewirkungen einer funktionsbezogenen Bezahlung, in : Siedentopf, E. (Hrsg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst, Baden Baden 1978
- Oswald Neuberger: Führen und führen lassen, 6. Aufl., Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2002
- Oswald Neuberger: Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974

- Rainer Niermeyer: Coaching Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken, Erfolge kontrollieren, 4. überarb. und aktual. Aufl., Rudolf Haufe, München 2007
- Reinhard K. Springer: Mythos Motivation, 17. überarb. und erweiter. Aufl., Campus, Frankfurt/Main 2002
- Tannenbaum, Schmidt, 1985
- Thordike, 1921, Skinner, 1938
- Uwe Tewes, Klaus Wildgrube: Psychologie-Lexikon, 2. Aufl., Oldenbourg, 1999
- Wolfgang H. Stähle, Peter Conrad, Jörg Sydow: Management: Eine verhaltens-wissenschaftliche Perspektive, 9. Aufl., Vahlen 2009

Erklärung

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

Wien, April 2010