
BACHELORARBEIT

Zur Erreichung des Grades Bachelor of Arts (BA)

Frau
Susanne Richter
Geb. Pickel

Mitarbeitermotivation
- der Quell maximalen unter-
nehmerischen Erfolges
-aufgezeigt am Beispiel von
geringfügig Beschäftigten-

Mittweida, 06.04.2018

BACHELORARBEIT

Mitarbeitermotivation - der Quell maximalen unter- nehmerischen Erfolges -aufgezeigt am Beispiel von geringfügig Beschäftigten-

Autor/in:
**Frau Susanne Richter
Geb. Pickel**

Studiengang:
Betriebswirtschaft

Seminargruppe:
BW13w1-B

Matrikelnummer:
34249

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüfer:
**Dr. rer. nat. Dipl.-Psych., Psychologischer
Psychotherapeut (VT) Frank Schumann**

Einreichung:
Mittweida, 06.04.2018

BACHELOR THESIS

Employee motivation - the source of maximum entrepreneurial success

**-shown by the example of
marginally employed people-**

author:

**Ms. Susanne Richter
born Pickel**

course of studies:

business management

seminar group:

BW13w1-B

matriculation number:

34249

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

second examiner:

**Dr. rer. nat. Dipl.-Psych., Psychologischer
Psychotherapeut (VT) Frank Schumann**

submission:

Mittweida, 06.04.2018

Bibliografische Angaben

Richter, Susanne geborene Pickel:

Mitarbeitermotivation – der Quell maximalen unternehmerischen Erfolges

-aufgezeigt am Beispiel von geringfügig Beschäftigten-

Employee motivation – the source of maximum entrepreneurial success

-shown by the example of marginally employed people-

58 Seiten Fließtext, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 06.4.2018

Widmung

† Papa, ich hoffe du bist stolz

Steffi, danke für alles. Ohne dich wäre es nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Formelverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Einleitung	1
I Zielstellung	2
II Vorgehensweise	2
1 Motivationstheoretische Grundlagen	3
1.1 Beziehung zwischen den Grundbegriffen	3
1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation	6
1.3 Der Motivation Crowding Effect	8
1.4 Motivationstheorien	8
1.4.1 Inhaltstheorien	9
1.4.1.1 Bedürfnispyramide – Abraham Harold Maslow	10
1.4.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie – Frederick Irving Herzberg	11
1.4.2 Prozesstheorien	15
1.4.2.1 VIE-Theorie – Victor Harold Vroom	16
1.4.2.2 Rubikonmodell – Heinz Heckhausen & Peter M. Gollwitzer	17
2 Mitarbeitermotivation	20
2.1 Instrumente der Mitarbeitermotivation	20
2.1.1 Motivation auf materieller Basis	21
2.1.2 Motivation auf immaterieller Basis	22
2.2 Demotivation.....	23
2.2.1 Demotivation am Arbeitsplatz.....	23
2.2.2 Demotivatoren und deren Auswirkungen	24

3 Arbeitszufriedenheit bei geringfügig Beschäftigten	27
3.1 Definition geringfügig Beschäftigte	27
3.2 Arbeitszufriedenheit - Aktuelle Situation -	28
3.3 Stellenwert der Arbeit	31
3.3.1 Scientific Management	32
3.3.2 Human Relations Movement	35
3.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit	37
4 Mitarbeitermotivation am Beispiel	39
4.1 Geringfügige Beschäftigung - ein Modell mit vielen Vorteilen	39
4.2 Google – das Paradebeispiel der Mitarbeitermotivation	52
5 Zusammenfassung	56
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XIX

Abkürzungsverzeichnis

ca.	circa
Dr.	Doktor
etc.	et cetera
EZB	Europäische Zentralbank
f.	folgend
ff.	fortfolgend
Hrsg.	Herausgeber
o. D.	ohne Datum
Prof.	Professor
S.	Seite
SGB IV	Sozialgesetzbuch, Viertes Buch, Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung
Vgl.	Vergleich
VIE-Theorie	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie
z. B.	zum Beispiel

Formelverzeichnis

MF = V * E

Vroom, Victor Harold, 1964, S. 16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Zusammenhang von Motivation und Volition. Quelle: Pelz, 2015.....	5
Abbildung 2: Intrinsische und Extrinsische Motivation. Quelle: Edelman & Wittmann 2012	6
Abbildung 3: Die fünf Quellen der Motivation (Prinzip des Motivations Sources Inventory). Quelle: Pelz, 2015	7
Abbildung 4: Ausgewählte Inhaltstheorien. Quelle: In Anlehnung an Drumm, 2008	9
Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow. Quelle: In Anlehnung an Webb, 2013	10
Abbildung 6: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1986).....	13
Abbildung 7: Hygienefaktoren und Motivatoren Matrix. Quelle: In Anlehnung an Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967.....	14
Abbildung 8: Ausgewählte Prozesstheorien. Quelle: In Anlehnung an Drumm, 2008 ..	15
Abbildung 9: Motivation. Das VIE-Modell nach Vroom (1967). Quelle: Brandstätter, o. D.....	16
Abbildung 10: Das Rubikonmodell des Handelns. Quelle: Heckhausen, 1989, S. 212	18
Abbildung 11: Faktoren, die sich positiv auf die Zufriedenheit im Job auswirken. Quelle: In Anlehnung an LinkedIn, 2017.....	21
Abbildung 12: Berufliche Vorsätze für das Jahr 2017. Quelle: Nier, 2017	31
Abbildung 13: Bedeutung der Arbeit im Verhältnis zu anderen Lebensbereichen. Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2015.....	32
Abbildung 14: Hawthorne-Forschungsprogramm. Quelle: In Anlehnung an Kieser, 2014, S. 117.....	35
Abbildung 15: Registerstatistikumfrage, 2010. Quelle: Meinken, Körner & Puch, 2012	40
Abbildung 16: Kommunikation. Quelle: Wpgs, o. D.....	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Arbeitszeitberatung im Wandel-Erfahrungen seit den ersten Anfängen,1983/Berlin Quelle: Daum, Petzold & Pletke, 2016.....	43
Tabelle 2: Google / Alphabet Quartalszahlen in der Übersicht.....	52

Einleitung

„Da unsere Handlungen von unserer Motivation gesteuert wird, sollten wir versuchen, diese zu kontrollieren.“ – Dalai Lama –

Wie das Zitat des Dalai Lama zeigt, kann das Arbeitsergebnis gesteuert werden, wenn die Führungsperson ein besonderes Qualitätsmerkmal aufweist. Sind Unternehmen, speziell Führungskräfte, in der Lage, die Motivation der Mitarbeiter durch positive Zuwendungen zu lenken, werden es ihnen die meisten mit Leistung zurückzahlen. Denn nur wenn eine Basis geschaffen ist, wir physisch und psychisch bereit sind, kann Motivation wirken. Einfach gesagt heißt das, wenn wir unserem Körper Grundbedürfnisse wie Nahrung, Schlaf und sozialen Umgang verwehren, wird er protestieren und anfangen sich diese zu holen. Die gestellten Aufgaben treten völlig in den Hintergrund, denn der Kopf kann erst dann arbeiten, wenn der Körper zufrieden ist. Dass das Motivieren aber nicht ganz so simpel umzusetzen ist, zeigt die Studie zum aktuellen Engagement Index Deutschland (Gallup-Studie). Sie besagt, dass die emotionale Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen auf einem kontinuierlich niedrigen Level ist und Führungskräfte die Betriebe kaputt motivieren. Als Lösung des Problems wird vorgeschlagen, die intrinsische Motivation von Mitarbeitern zu fördern und eine effektivere Führungskultur im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation einzuführen.¹

Das ist auch das große Thema, womit sich diese Bachelorarbeit befasst, die Mitarbeitermotivation und deren faszinierenden Auswirkungen. Sie kann extern durch Dritte (extrinsische Motivation) oder intern durch einen Selbst (intrinsische Motivation) angewendet werden. Ich werde aufzeigen, dass durch Selbst- und Fremdmotivation Reaktionen im Körper hervorgerufen werden, die positive Auswirkungen auf unser Handeln haben, aber auch, dass die angewendeten Motivationstechniken nicht auf jeden Mitarbeiter den gleichen Effekt haben, da sie personen- und situationsabhängig sind. Noch vor wenigen Augenblicken als unmöglich befunden, gehen wir vermeintliche Wagnisse ein und haben plötzlich Spaß an dem, was getan werden muss. Motivation ist ein großer, wenn nicht der ausschlaggebende Faktor, um die inneren Barrieren zu überwinden. Aber bei aller Euphorie sollte man beachten, dass falsch angewandte Motivation auch ganz schnell in die Gegenrichtung ausschlagen kann. Motivieren ist eine Kunst und nicht jeder ist dazu im Stande; bestimmte Wesensmerkmale helfen dabei es „gut“ oder „weniger gut“ anzuwenden. Demotivation ist selbstredend ein großes Thema wenn über Motivation gesprochen wird. „Weil wir das schon immer so gemacht haben, Punkt!“ Nichts zerstört die Motivation, die Kreativität und den Willen etwas zu verbessern stärker als dieser eine Satz. Ist man als Unternehmen nicht bereit, sich auf Ver-

¹ Vgl. Asdag, 2017b

änderungen einzulassen, dann bedeutet das einen Rückschritt und Stillstand für das Geschäft und Monotonie und Demotivation für den Mitarbeiter. Deswegen ist es umso wichtiger, die Denkprozesse der Belegschaft nicht von vorne herein im Keim zu ersticken. Fördern ist das Zauberwort, damit die Motivation bestehen bleibt und sich die Qualität der Produktionsgüter und Dienstleistungen erhöht. Als Konsequenz ergibt sich ein erhöhter Gewinn, was das Ziel jedes Unternehmens sein sollte.

I Zielstellung

Die Fragen, mit welchen sich diese Arbeit auseinandersetzt, sind, ob geringfügig Beschäftigte weniger Zufriedenheit in ihrer Arbeit finden, ob jede Führungskraft als Motivator geeignet ist und welche Begebenheiten vorherrschen müssen, damit Zufriedenheit eintritt. Die These, die sich daraus ergibt ist, folgende: Die Arbeitszufriedenheit bei geringfügig Beschäftigten ist nicht explizit von der Höhe des Einkommens abhängig. Viel wichtiger sind soziale Kompetenzen bei Führungskräften und eine Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz.

II Vorgehensweise

Diese These wird wie folgt bewiesen. Beginnend werden motivationstheoretische Grundlagen erörtert, die Beziehungen derer zueinander geklärt und der sich daraus ergebene Motivation Crowding Effect dargestellt. Motivationstheorien werden in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilt; im Punkt 1.4 werden je zwei Beispiele näher diskutiert. Auf Grundlage von Maslows Bedürfnispyramide wird sich der Praxisbezug, Mitarbeitermotivation am Beispiel geringfügig Beschäftigter, aufbauen. Am Beispiel des Unternehmens Google wird aufgezeigt, was Motivation möglich machen kann.

Im anschließenden Punkt 2 wird das Kernthema Mitarbeitermotivation charakterisiert. Die Instrumente auf materieller und immaterieller Basis sollen den Mitarbeiter dahingehend motivieren, das persönliche Maximum zu erlangen. Im Optimalfall vollbringen Angestellte ihre Tätigkeiten selbstbestimmt und selbstverantwortlich aus ihrer Überzeugung heraus.

Vor dem Hintergrund des Praxisbezuges ist es notwendig die Protagonisten (geringfügig Beschäftigte) grundlegend aufzuarbeiten. In der abschließenden Zusammenfassung erfolgen die Erkenntnisse, die man aus dieser Arbeit schließen kann.

1 Motivationstheoretische Grundlagen

Die wissenschaftlich belegte Kernaussage, hinsichtlich der Motivation, von Joachim Bauer (2008) lautet: „Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung und Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind aus neurobiologischer Sicht auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.“

Um diese Parameter zu realisieren, bedient sich unser Körper dreier Botenstoffe. Diese Hormone sind extrem wichtig für das Erzeugen und die Aufrechterhaltung von Motivation. Die Leistungsdroge Dopamin ist dafür verantwortlich, dass wir uns fordern, mobilisieren und in der Lage sind unser Potential abzurufen. Für das körperliche und seelische Wohlbefinden unterstützen uns Wohlfühlhormone aus der Gattung körpereigener Opiode. Um Kontakt zu Dritten zu finden, bedienen wir uns des Freundschaftshormons Oxytocin.² Es bedarf allerdings nicht nur dieses magischen Trios, um Motivation zu erzeugen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen. Im folgenden Abschnitt werden einige Determinanten, die im Zusammenhang mit dem Motivieren stehen, näher beleuchtet.

1.1 Beziehung zwischen den Grundbegriffen

Heutzutage lassen sich viele Definitionen von **Mo-ti-va-ti-on** in den verschiedensten Literaturen finden. Eine dieser Definitionen besagt, „[...] Unter Motivation oder Motiviertheit versteht man die Bereitschaft einer Person, sich intensiv und anhaltend mit einem Gegenstand auseinander zu setzen. Motivation kann als Prozess aufgefasst werden, in dessen Verlauf zwischen Handlungsalternativen ausgewählt wird. Das Handeln wird dabei auf ausgewählte Ziele ausgerichtet (!) und auf dem Weg dorthin in Gang gehalten, also mit psychischer Energie versorgt“.³ Um diese Ziele zu erreichen, müssen bestimmte Beweggründe vorliegen, „[...] die das menschliche Handeln in Bezug auf den Inhalt, die Richtung und die Intensität hin beeinflussen“.⁴

Diese Triebfedern nennt man auch **Mo-ti-ve**. Durch sie fühlt sich das Individuum bewegt, eine bestimmte Handlung zu tätigen. Dies wird auch ersichtlich, wenn man den Ursprung etwas näher betrachtet. Das Wort *movere* kommt aus dem lateinischen und wird mit *etwas in Bewegung versetzen* (entweder zu etwas hin oder von etwas weg), oder *antreiben* übersetzt.⁵ Motive sind zeitlich unabhängig und treten selten einzeln

² Vgl. Bauer, 2008

³ Vgl. Hasselhorn & Gold, 2009, S. 103

⁴ Vgl. Albs, 2005, S. 15

⁵ Vgl. Motive, o. D.

auf. In diesem eher ganzheitlichen System stehen mehrere Motive in Konkurrenz und in bestimmten Situationen in einer Hierarchie zueinander, welche relevant für folgende Taten sind.⁶ Als Beispiele sind hier das Anschlussmotiv (das Bedürfnis, enge freundschaftliche Beziehungen zu knüpfen und aufrechtzuerhalten), das Machtmotiv (das Bedürfnis andere zu beeinflussen, oder auch Macht auszuüben)⁷ und das Leistungsmotiv (das Bedürfnis, sich an herausfordernden Aufgaben zu beteiligen) zu nennen.⁸

Wenn das Motiv so stark ist, dass es das Individuum zum Handeln anregt, spricht man von verhaltensbeeinflussenden **An-reizen**. Sie stellen das Bindeglied zwischen Motivation und Motiven dar. Man unterscheidet hier intrinsische (liegen innerhalb eines Individuums) und extrinsische (liegen außerhalb eines Individuums) Anreize.⁹ Der emotionale Wert muss hoch sein, egal woher die Aufforderung kommt, eine Handlung zu erzeugen.

Die Stärke oder Kraft, spätlateinisch *valentia*, wird als **Va-lenz** bezeichnet.¹⁰ Um Motivation zu erzeugen reicht es demnach nicht aus, auf ein Gefühl, das aus dem Nichts entsteht, zu hoffen. Es ist vielmehr so, dass **Vo-li-ti-on** eine ganz entscheidende Rolle spielt. Sie bezeichnet „[...] die bewusste, willentliche Umsetzung von Zielen und Motiven in Resultate (Ergebnisse) durch zielgerichtetes Handeln. Dieser Prozess der Selbststeuerung erfordert die Überwindung von Handlungsbarrieren durch Willenskraft“.¹¹

⁶ Vgl. Allmer, 1984, S. 105 ff.

⁷ Vgl. Heckhausen, 1989

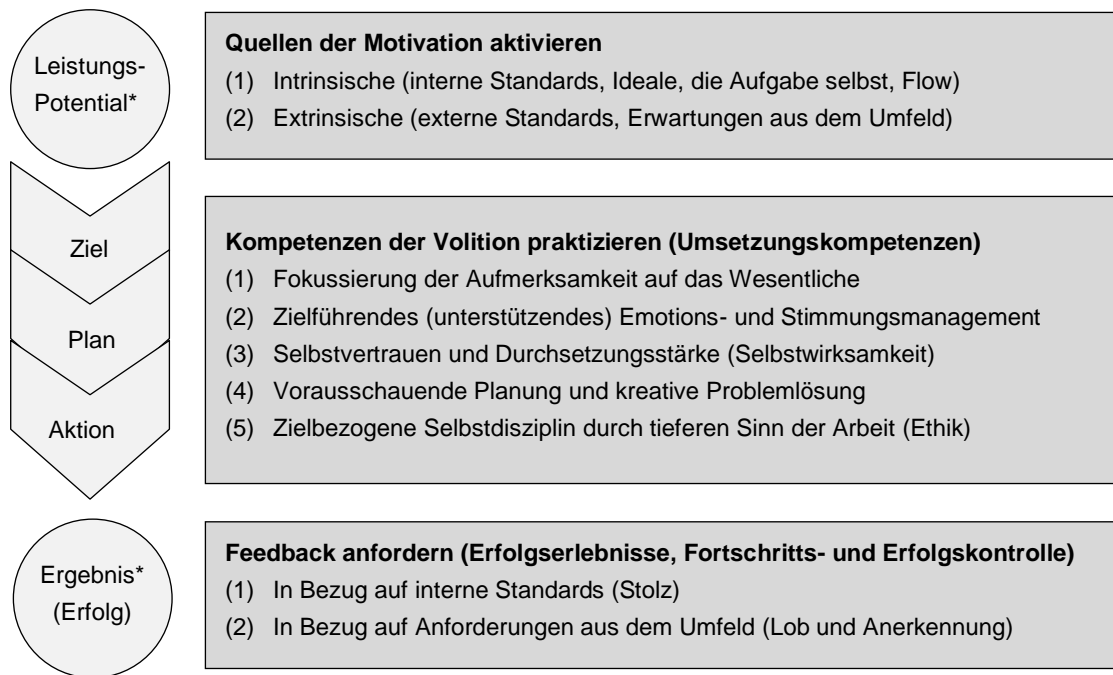
⁸ Vgl. Hasselhorn & Gold, 2006, S. 106

⁹ Vgl. Anreize, o. D.

¹⁰ Vgl. Vroom, 1964

¹¹ Vgl. Baumeister & Tierny, 2011

In der folgenden Abbildung 1 wird das Paradigma der Selbstregulation dargelegt. Sie verhilft dabei eine Beziehung zu neueren Motivationstheorien herzustellen.



*Das Verhältnis von Potential und Ergebnis nannte Narziß auch den „Wirkungsgrad des Wollens“

Abbildung 1: Der Zusammenhang von Motivation und Volition.
Quelle: Pelz, 2015

Drei Faktoren sind demnach noch ausschlaggebend, um Motivation zu bilden. Es verlangt zum einen **Emo-ti-on**, französisch *émotion* oder *émouvoir*, um das Individuum zu erregen, etwas zu bewegen oder empor zu wühlen. Bedeutsam dafür, wie die vorherrschende Situation bewertet wird und sich auf die darauffolgende Handlung auswirkt, ist der emotionale Zustand. Emotionen können nämlich als positiv oder auch negativ bewertet werden.¹²

Um diese Gemütsbewegungen langfristig in die Tat umsetzen zu können ist **Dis-zi-p-lin** gefragt. Das stetige Beherrschen eigenkontrollierten Verhaltens führt dazu, dass der Zustand der Motivation aufrechterhalten wird und Ablenkungen keinerlei Einfluss auf die Zielerreichung haben.¹³

Da die physiologischen und psychologischen Zusammenhänge nun erklärt sind, wird sich der nächste Abschnitt mit den zwei Arten der Motivation befassen.

¹² Vgl. Emotion, o. D.

¹³ Vgl. Disziplin, o. D.

1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Wie bereits beschrieben, ist der Ursprung jeder Motivation ein zu erreichen wollendes Ziel. Um an dieses zu gelangen, gibt es immer ein Motiv, als Basis jeder folgenden Handlung. Die Motivationspsychologie unterscheidet hier zwei Formen, die intrinsische und die extrinsische Motivation.¹⁴

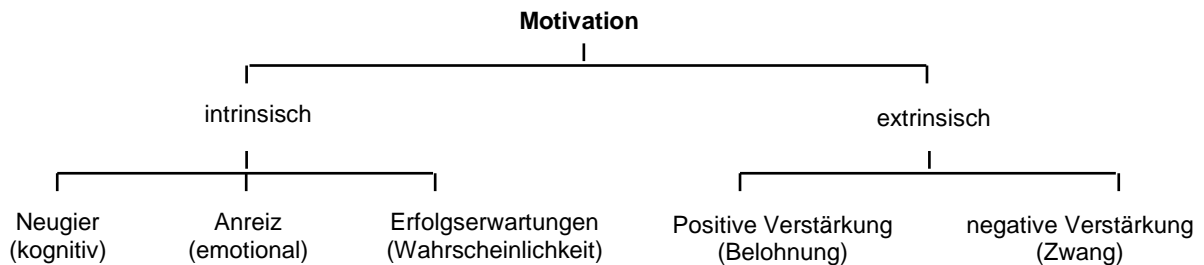


Abbildung 2: Intrinsische und Extrinsische Motivation.
Quelle: Edelmann & Wittmann 2012

Intrinsische Motivation

...beschreibt den Antrieb von innen, aus sich selbst ohne Einwirkung von außen. Neugier, Interesse und/oder Spaß bewegen uns zum Handeln, um ein „Flow-Erleben“ zu erreichen. Als Beispiele hierfür sind Hobbys, Kunst, Sport –kurzum alles, was man gerne tut und einem leicht von der Hand geht- zu nennen.¹⁵

Quellen intrinsischer Motivation

- 1) Motivation aus der Sache heraus, weil sie Spaß macht
- 2) Motivation aus dem Willen heraus, bestimmte Ideale oder Wertvorstellungen zu verwirklichen, deren Ursprung nicht mehr eindeutig nachvollziehbar (oder unbewusst) ist¹⁶

Extrinsische Motivation

...beschreibt die Steuerung von außen. Man erhofft sich eine Belohnung, will Nachteile verhindern oder fühlt sich durch Druck zu etwas verpflichtet. Als Beispiele hierfür sind Geld, Status und beruflicher Ansporn wie Firmenwagen etc. zu nennen.¹⁷

¹⁴ Vgl. Krengel, 2013

¹⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler, 2017

¹⁶ Vgl. Pelz, 2015

¹⁷ Vgl. Hochhaus, o. D.

Quellen extrinsischer Motivation

- 1) Motivation in der Erwartung einer materiellen oder immateriellen Belohnung oder um einen Nachteil zu vermeiden → dies bezeichnet man als „instrumentell“
- 2) Motivation aus der Erwartung des Umfeldes, um einen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg zu leisten
- 3) Motivation aus der Identifikation mit den Zielen oder Visionen der Organisation¹⁸

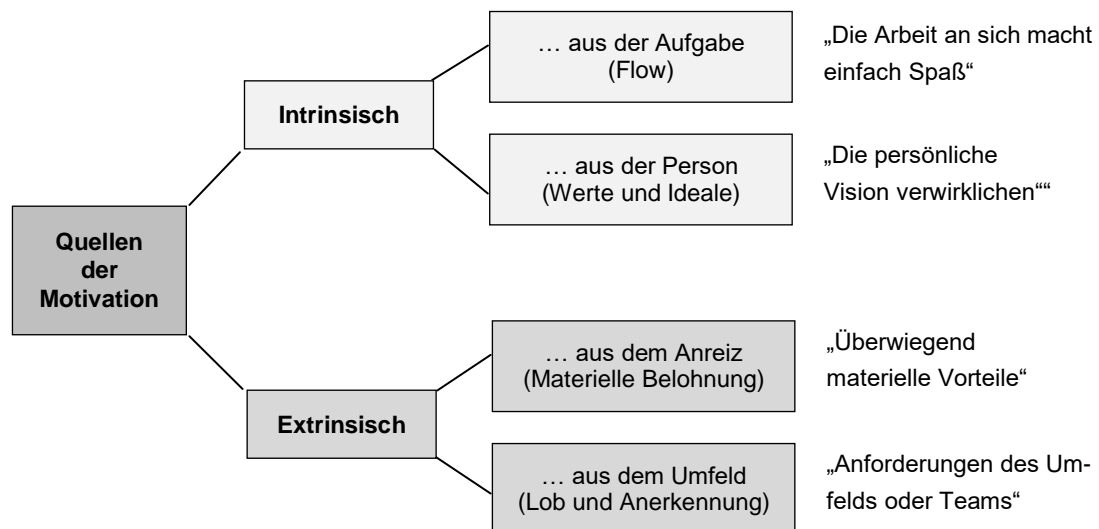


Abbildung 3: Die fünf Quellen der Motivation (Prinzip des Motivations Sources Inventory).
Quelle: Pelz, 2015

Intrinsische und extrinsische Motivation sind nicht bedingt unabhängig voneinander zu betrachten. In der Regel ist es sogar so, dass das Individuum von beiden Arten angetrieben wird. Ein Profisportler zum Beispiel kann seine Arbeit sowohl aus Spaß als auch wegen dem Verlangen nach finanzieller Entlohnung, Erfolg und Macht ausüben. Allerdings bildet die intrinsische Motivation, im Gegensatz zur extrinsischen, eine bessere Grundlage und ist langlebiger. Es ist wichtig, dass man aus seinem eigenen Selbst den Sinn hinter einer Tätigkeit sieht, um so effektiv wie möglich zu arbeiten. Das heißt allerdings nicht, dass man die extrinsische Motivation aus seinem Tun verbannen kann und sollte. Wenn der innere Wille zu schwach ist, um Tätigkeiten ausführen zu können, sind externe Motivationsfaktoren als Antreiber wichtig.¹⁹

In der Vergangenheit befasste man sich mehrfach mit der Frage, ob durch externe Belohnungs- oder Anreizsysteme die bereits vorhandene intrinsische Motivation sinkt. Dieses Überschneiden beider Arten nennt man den Motivation Crowding Effect oder auch Korrumpierungseffekt.

¹⁸ Vgl. Pelz, 2015

¹⁹ Vgl. Hochhaus, o. D.

1.3 Der Motivation Crowding Effect

Erklärt an einem Beispiel besagt dieser Effekt folgendes: Angestellter M führt seine Tätigkeit mit Freude aus, da er sie als sinnvoll erachtet. Das ist intrinsische Motivation. Parallel dazu empfindet er seine finanzielle Entlohnung als angemessen und ausreichend. Das ist extrinsische Motivation. Beide Motivationsquellen veranlassen Angestellten M, seine Tätigkeit auszuüben. Jetzt allerdings wird jeder Angestellte seiner erbrachten Leistung entsprechend stärker belohnt, durch ein neu eingeführtes Bonussystem. Angestellter M kann nun durch Mehrarbeit seinen Verdienst erheblich erhöhen. Da sich Angestellter M den möglichen Bonus nicht entgehen lassen möchte, erhöht er seinen Arbeitsaufwand, um die vorgegebenen Geschäftsziele zu erreichen. Der Angestellte M nimmt jetzt Tätigkeiten, die keinem direkten Geschäftsziel dienen und somit keine Auswirkung auf das Bonussystem haben, als negativ wahr. Die intrinsische Motivation (Spaß), die den Angestellten M anfänglich angetrieben hat, wird nun durch extrinsische Motivation (Bonussystem) ersetzt. Das ist hinlänglich als Motivation Crowding Effect bekannt.

Die daraus resultierende Erkenntnis ist folgende:

Bei Tätigkeiten, die als wenig sinnvoll erachtet und ungern erledigt werden, ist der externe Einfluss (Belohnung) ein probates Mittel, um Motivation zu generieren. Bei Tätigkeiten, die man hingegen als sinnvoll erachtet und die gern erledigt werden, ist die Motivation durch externen Einfluss ab einem gewissen Moment nicht mehr steigerbar und kann sogar die intrinsische Motivation verdrängen.²⁰

Nun da das Wirken intrinsischer und extrinsischer Motivation auf das Individuum erklärt ist, werden diese Erkenntnisse in den folgenden Abschnitten in sogenannten Motivationstheorien angewandt. Diese sollen einen Leitfaden für Führungspersonen bilden und das Motivieren von Angestellten erleichtern.

1.4 Motivationstheorien

Analysen des menschlichen Verhaltens, im Bereich der Motivationsforschung, werden schon seit Mitte des 20. Jahrhunderts vollzogen. Die im Laufe der Zeit entwickelten Theorien sind unterschiedlicher Natur und enthalten zum Teil ergänzende Ansätze. Aufgrund der Einzigartigkeit jedes Individuums existiert eine generell einheitliche Motivationstheorie jedoch nicht.²¹ Jeder Mitarbeiter zieht angesichts seiner Erziehung, Ethnie und Erfahrungen Motivation aus den verschiedensten Anreizen. Motivation ist

²⁰ Vgl. Lernpsychologie, o. D.

²¹ Vgl. Schlegel, 2014

weder wissenschaftlich belegbar noch messbar, sie ist ausschließlich gezeigtes Verhalten.²² Grundsätzlich wird in Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden, welche anhand von Beispielen in den Punkten 1.4.1 und 1.4.2 erläutert werden.²³ Beginnend mit den Inhaltstheorien zeigt Abbildung 4 einige Beispiele hierfür auf.²⁴

1.4.1 Inhaltstheorien

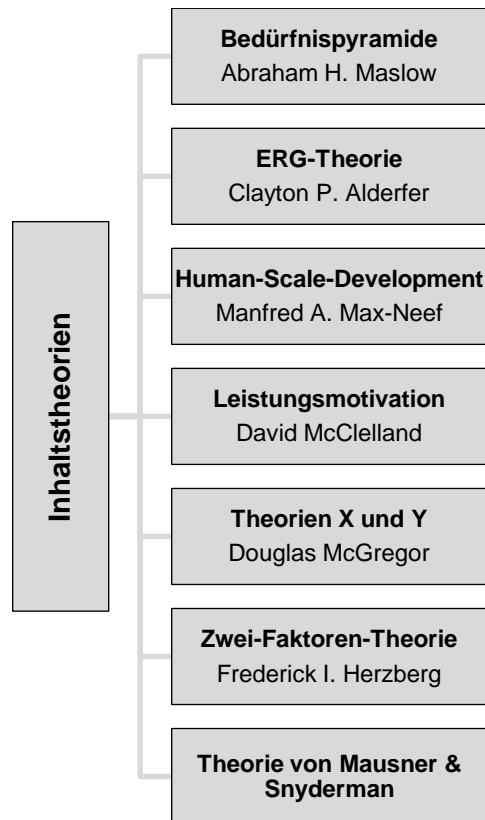


Abbildung 4: Ausgewählte Inhaltstheorien.
Quelle: In Anlehnung an Drumm, 2008

Man geht hier im Idealfall davon aus, dass alle Individuen einer Ethnie und Lebenszeit übereinstimmende Bedürfnisse aufweisen. Die Motivation entsteht dadurch, dass man die Motive in Inhalt, Art und Wirkung klassifiziert, welche zur Befriedigung der benannten Bedürfnisse sorgen. Man geht also hier der Frage nach, **was** ein Individuum motiviert.

Die zwei häufig erwähnten Inhaltstheorien werden in den folgenden Punkten 1.4.1.1 und 1.4.1.2 ausführlich bearbeitet.

²² Vgl. Von Rosenstiel, 1975, S. 75 ff.

²³ Vgl. Schlegel, 2014

²⁴ Vgl. Drumm, 2008, S. 391

1.4.1.1 Bedürfnispyramide – Abraham Harold Maslow

Beim Thema Motivationstheorien ist natürlich Abraham H. Maslow, als einer der bekanntesten Vertreter, in aller Munde. Er präsentierte das „Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide“ erstmals im Jahre 1942. In Abbildung 5 ist das Stufenmodell der menschlichen Motivation zu sehen. Es zeigt die Unterteilung der Bedürfnisse, nach denen wir seit unserer Geburt verlangen, in fünf Ebenen.



Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow.
Quelle: In Anlehnung an Webb, 2013

Die Stufen eins bis vier bezeichnete der Psychologe als Defizitbedürfnisse und die Stufe fünf als Wachstumsbedürfnisse.²⁵ Grundvoraussetzung für die Erreichung der nächsthöheren Ebene ist es, erst die Bedürfnisse der darunterliegenden Ebene zu erfüllen. Erst wenn diese Defizite oder Mängel beseitigt sind, ist das Individuum motiviert, die Bedürfnisse der nächsthöheren Stufe zu befriedigen.²⁶

Ebene eins bezeichnet die Grund- und Existenzbedürfnisse wie Hunger, Durst, Schlaf, Wärme, Sexualität, Kommunikation etc. Ist es unmöglich, diese Begierden zu befriedigen, fühlt sich das Individuum unwohl und krank und ist nun nicht mehr in der Lage zu existieren.

Sind sie allerdings befriedigt und beherrschen weder das Denken noch das Handeln, folgen auf Ebene zwei die sogenannten Sicherheitsbedürfnisse. Sicherheit, Schutz,

²⁵ Vgl. Webb (Hrsg.), Maslow (Autor), 2013

²⁶ Vgl. Schanz, 1993, S. 55 ff.

Stabilität, Geborgenheit, Strukturen, Ordnungen, Grenzen, Regeln etc. bilden die Beispiele hierfür. Angst, Furcht und Bedrohungen sind die Auslöser dieser Bedürfnisse.

Bei Erfüllung beider Ebenen aktivieren sich Sozialbedürfnisse auf Ebene drei. Sie sind geprägt von den Wünschen nach Fürsorge, Zuneigung, sozialer Anerkennung, Zugehörigkeit etc.

Die oberste Stufe der Defizitbedürfnisse benennt die sogenannten Ich-Bedürfnisse. Der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung prägt diese Ebene vier. Hierzu gehören Beispiele wie Aufmerksamkeit, Einfluss, Status und Macht, aber auch Selbstachtung und Selbstvertrauen. Da alle vier Ebenen für das Individuum existenziell sind, werden sie im Idealfall voll befriedigt.

Im Vergleich dazu stehen die Wachstumsbedürfnisse; sie können nie allumfassend erreicht werden, da sie immer einem laufenden Prozess unterliegen. Ebene fünf bezeichnet die Selbstverwirklichung. Das Streben nach Kreativität, Träumen, Bildung, Glauben, Persönlichkeitsentwicklung und Unabhängigkeit ist hier gemeint.²⁷

Maslow sagt in seinem Buch *A Theory of Human Motivation (Psychology Classics)*, dass die verschiedenen Motive nicht gleichzeitig nebeneinander bestehen können, sondern an die hierarchische Anordnung gebunden sind. Diese These wird heute als eher kritisch angesehen. In verschiedenen Literaturen ist nachzulesen, dass es sehr wohl möglich ist, mehrere Bedürfnisse aus den unterschiedlichsten Stufen gleichzeitig zu verfolgen. Trotzdem beschreibt das Modell von Abraham H. Maslow sehr anschaulich die Vielfalt menschlicher Bedürfnisse.²⁸ Es ist hervorragend auf Individuen mit meist ähnlichen Bedürfnissen anwendbar. Außerdem ist an der Pyramidenform deutlich zu erkennen, dass ein Bedürfnis nicht mehr motivierend wirkt, wenn es befriedigt ist. Mit dem Aufsteigen auf eine höhere Ebene und dem Ansteuern weiterer Motive wird das vorherige Bedürfnis sozusagen ad acta gelegt.²⁹

Im Punkt 4 „Mitarbeitermotivation am Beispiel von Geringverdienern“ wird die praktische Umsetzung dieses Modells im Berufsalltag verdeutlicht.

1.4.1.2 Zwei-Faktoren-Theorie – Frederick Irving Herzberg

Neben Maslows Bedürfnispyramide ist Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie das am häufigsten genannte Motivationsmodell. Für die auch unter der Bezeichnung bekannte Motivator-Hygiene-Theorie, führte der US-amerikanische Professor der Ar-

²⁷ Vgl. Nerdinger, 2003, S. 15 ff.

²⁸ Vgl. Becker, 2010, S. 38

²⁹ Vgl. Hugo-Becker & Becker, 1997, S. 32

beitswissenschaft und der klinischen Psychologie empirische Untersuchungen zur Motivation von Mitarbeitern durch (1959); dies wurde als Pittsburgh-Studie weltweit bekannt.³⁰ Das Fundament bildet die Hypothese, dass „Zufriedenheit und Unzufriedenheit keine Endpunkte einer bipolaren Skala sind“, stattdessen bilden sie zwei voneinander unabhängige Dimensionen. Das Gegenteil von Zufriedenheit ist nicht Unzufriedenheit, sondern „Nicht-Zufriedenheit“ und das Gegenteil von Unzufriedenheit ist nicht Zufriedenheit, sondern „Nicht-Unzufriedenheit“. Die Durchführung einer Befragung von 1.685 Individuen verschiedener Branchen und Positionen, welche auf dem System kritischer Ereignisse (Critical Incident Technique) basiert, sollte zeigen, wodurch Zufriedenheit und Unzufriedenheit beeinflusst werden.

Die daraus resultierende Erkenntnis ist folgende:

Zufriedenheit und Unzufriedenheit werden von verschiedenen Begebenheiten unterschiedlich stark geprägt. Intrinsische Faktoren (betreffen arbeitsrelevante Inhalte) führen vielfach zu Zufriedenheit und weniger zu Unzufriedenheit. Extrinsische Faktoren (betreffen arbeitsrelevante Rahmenbedingungen) hingegen führen mehrheitlich zu Unzufriedenheit und nur selten zu Zufriedenheit. Herzberg klassifiziert hier zwei Faktoren, die dazu dienen Motivationskräfte freizusetzen. Zum einen sind das die **Dissatisfiers**, oder auch Hygienefaktoren (in Abbildung 6 links dargestellt) und zum anderen die **Satisfiers**, oder auch Motivatoren (in Abbildung 6 rechts dargestellt).³¹

Dissatisfiers dienen dazu, gegenüber der zu verrichteten Arbeit eine neutrale Einstellung aufzubauen. Hierzu gehören jene Eigenschaften und Merkmale eines Arbeitsplatzes, die für einen reibungslosen Ablauf und eine neutrale Wohlfühlatmosphäre sorgen. Sicherheit des Jobs, Gehalt, gutes Arbeitsumfeld und Führungsstil etc. werden als gegeben vorausgesetzt und lösen somit keinerlei Zufriedenheit aus; ihr Fehlen führt jedoch zu Unzufriedenheit. Ebenso haben diese Faktoren keinen akuten Einfluss auf Qualitäts- und Quantitätsverbesserung der Erfolge, da das Individuum diese nur unbewusst wahrnimmt. Satisfiers hingegen umfassen Merkmale wie Selbstverwirklichung, Aufstieg, Erfolgserlebnisse und Verantwortung, nach welchen viele Individuen bewusst streben. Wenn diese Eigenschaften bei einem Arbeitsplatz fehlen, löst das nicht direkt Unzufriedenheit aus, aber als zufriedenstellend und somit motivierend werden sie auch nicht wahrgenommen. Im Umkehrschluss bedeutet das: sind sie vorherrschend, erzeugen sie eine bewusst wahrgenommene Zufriedenheit und somit Motivation.

³⁰ Vgl. Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967

³¹ Vgl. Herzberg, 1986

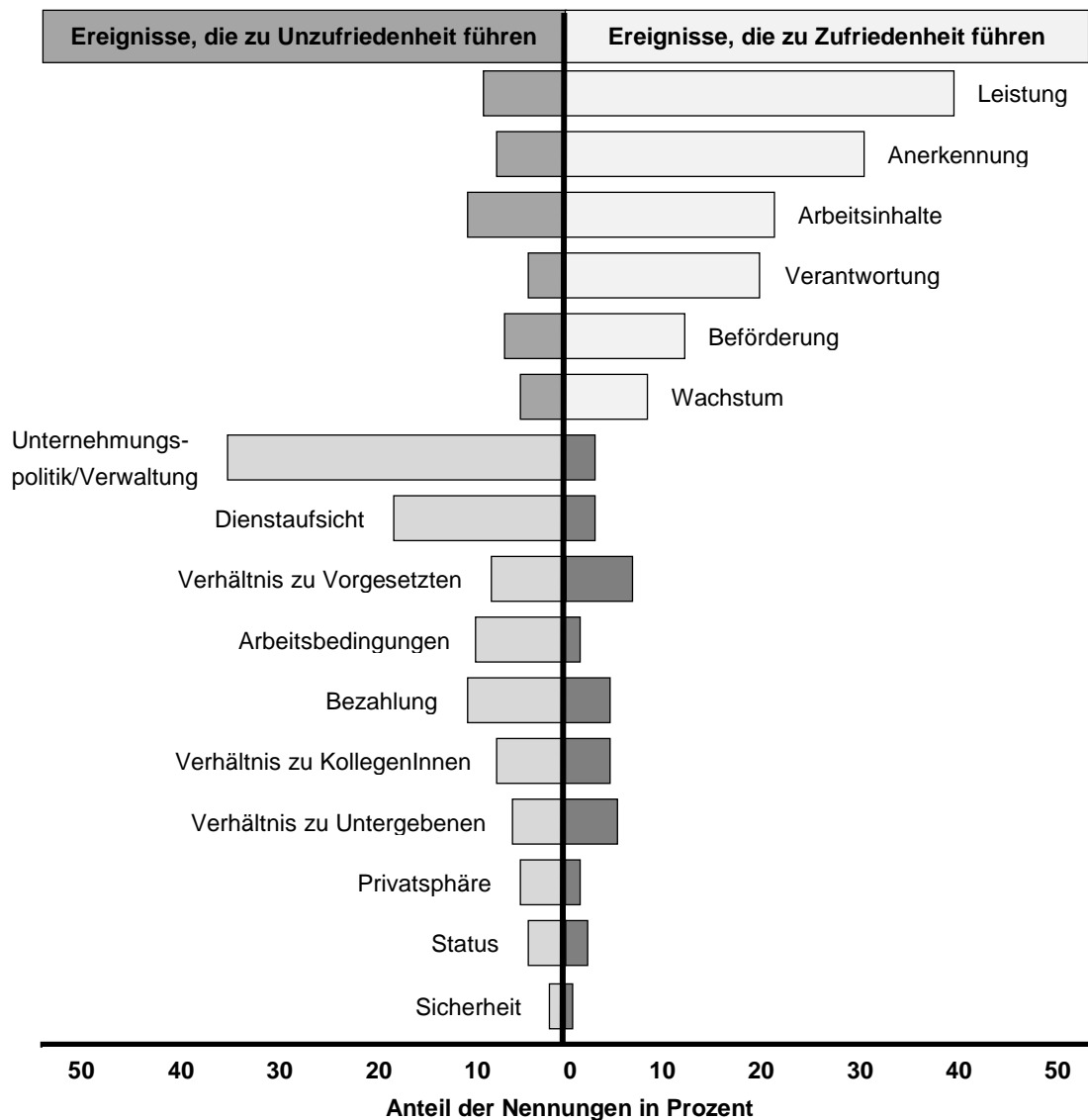


Abbildung 6: Hygienefaktoren und Motivatoren nach Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (1986)

Wie bei Abraham Maslows Bedürfnispyramide gilt auch bei Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie: nur wenn Hygienefaktoren vorhanden sind, können Motivationsfaktoren aufgebaut werden. Zufriedenheit und Motivation führen hier zu einer gesteigerten Arbeitsleistung.³²

³² Vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000

In Abbildung 7 sind die vier Kombinationsmöglichkeiten aufgezeigt.

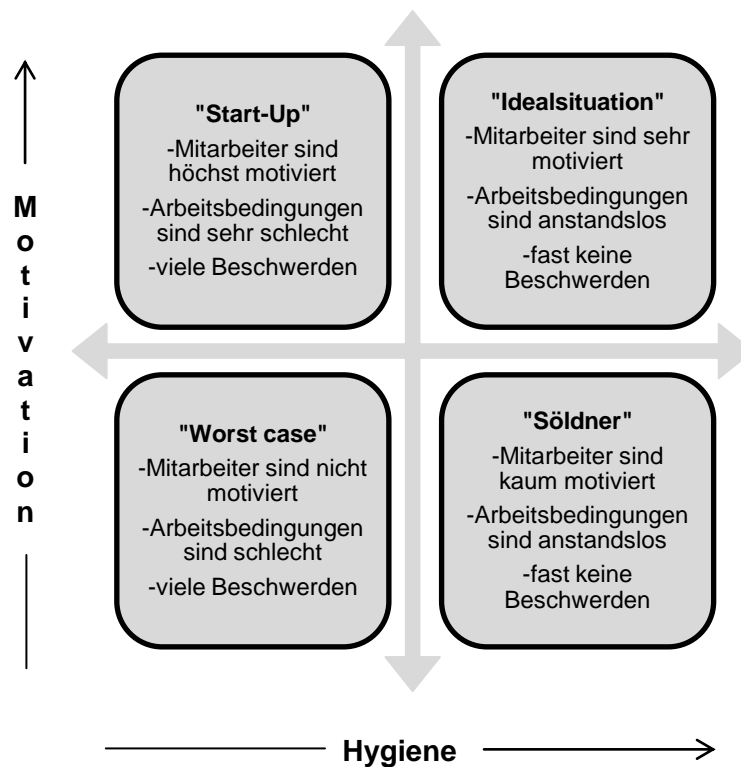


Abbildung 7: Hygienefaktoren und Motivatoren Matrix.
 Quelle: In Anlehnung an Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967

House und Wigdor (1967) sehen das Modell von Herzberg in dessen Methode und Inhalt kritisch. In ihrer Auswertung der Originaldaten der Pittsburgh-Studie unterstellen sie, dass die Einteilung der beiden Faktoren nicht eindeutig ist und einer gewissen Willkür unterliegt. Sie kamen zu dem Schluss, dass Leistung und Anerkennung (Motivatoren) häufiger mit Unzufriedenheit in Beziehung stehen als mit Arbeitsbedingungen und dem Verhältnis zum Vorgesetzten (Hygienefaktoren).³³ Vroom (1964) bringt einen weiteren Kritikpunkt zur Sprache. Wenn Zufriedenheit eintritt, beziehen Individuen das auf ihre eigens erbrachten Leistungen und Erfolge. Bei Unzufriedenheit neigen sie eher dazu, die Umwelt verantwortlich zu machen.³⁴

2009 wagten Credè, Chernyshenko, Bagraim und Sully mit ihrer Studie einen neuen Anlauf die Thesen Herzbergs zu bestätigen. Sie fanden heraus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit zwei unterschiedliche Konstrukte sind.³⁵ Kam und Meyer (2015) bezweifelten die Ergebnisse allerdings und unterstellten, dass durch nachlässiges Ant-

³³ Vgl. House & Wigdor, 1967

³⁴ Vgl. Vroom, 1964

³⁵ Vgl. Credè, Chernyshenko & Bagraim, 2009

wortverhalten die Resultate verzerrt worden sind. Sie wiederholten die Studie und kamen zu der Auffassung, dass sich ohne die Einwirkung auf das Antwortverhalten tatsächlich keine zwei Faktoren herauskristallisieren.³⁶ Trotz großer Zweifel unter vielen Experten, ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg Grundlage vieler unternehmerischer Entscheidungen hinsichtlich Mitarbeitermotivation.

Das Pendant zu den Inhaltstheorien sind die Prozesstheorien. In anschließender Abbildung 8 folgt ein kurzer Überblick.³⁷

1.4.2 Prozesstheorien

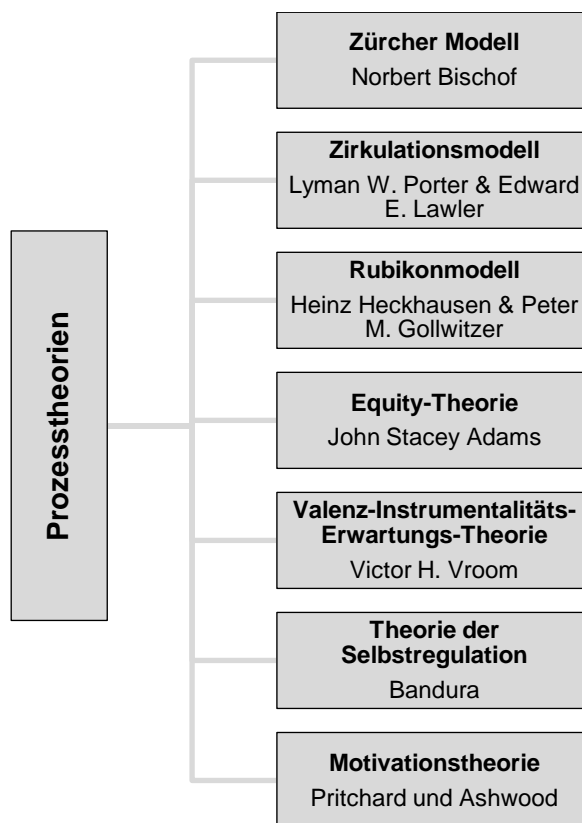


Abbildung 8: Ausgewählte Prozesstheorien.
Quelle: In Anlehnung an Drumm, 2008

Prozesstheorien ergänzen die Feststellungen der Inhaltstheorien und decken kognitive Prozesse ab, die als Entscheidungshilfe für Handlungsziele dienen. Man geht also hier der Frage nach, **wie** Verhalten generell entsteht und wie es sich auf Individuen auswirkt.

³⁶ Vgl. Kam & Meyer, 2015

³⁷ Vgl. Becker, 2010, S. 37

Auch hier werden die zwei hervorstechenden Modelle extensiv, in 1.4.2.1 und 1.4.2.2, bearbeitet.

1.4.2.1 VIE-Theorie – Victor Harold Vroom

Victor H. Vroom`s Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie ist die wichtigste unter den Prozesstheorien und befasst sich mit dem Gebiet der Mitarbeitermotivation.³⁸ Im Idealfall geht man hier davon aus, dass das Individuum jene Möglichkeit wählt, die dabei hilft, den erwarteten Nutzen zu erhöhen. Grundlage für das Modell der rationalen Handlungen bilden die drei Komponenten Erwartung, Instrumentalität und Valenz.

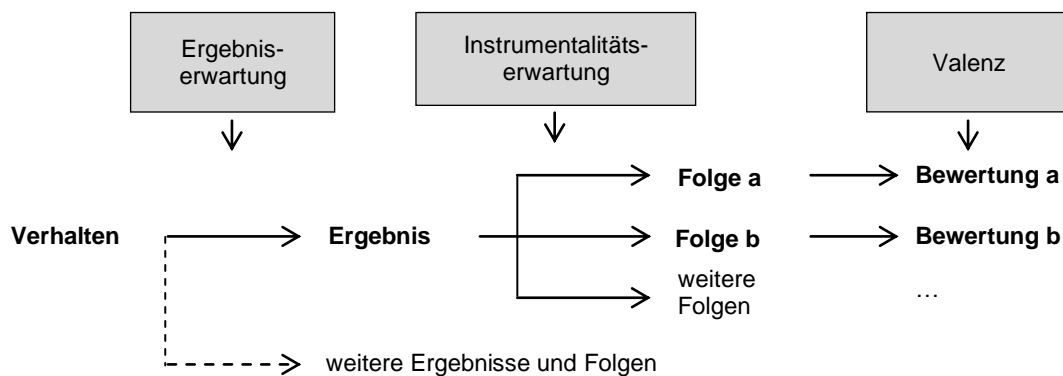


Abbildung 9: Motivation. Das VIE-Modell nach Vroom (1967).
Quelle: Brandstätter, o. D.

Vroom besagt, dass Motivation nur dann entsteht, wenn das angestrebte Ziel in seiner Wertigkeit (Valenz) als erstrebenswert eingestuft wird und ein positiver Abschluss (Ergebniserwartung) erwartet werden kann. Die daraus resultierenden Konsequenzen (Instrumentalität) können sowohl positiv als auch negativ wahrgenommen werden und sind in der Regel nicht beeinflussbar; daher wird es als Weg-Ziel-Ansatz charakterisiert.³⁹ Wie Abbildung 9 zeigt, unterteilt Vroom zwei Ebenen der Konsequenzen. Zum einen sind das die Handlungsergebnisse (Ergebnisse erster Stufe), welche sich direkt aus dem Handeln oder Nicht-Handeln eines Individuums ergeben. Zum anderen Handlungsfolgen (Ergebnisse zweiter Stufe), welche die Wirkung bezeichnen, die ein Handlungsergebnis auf andere Lebensbereiche eines Individuums hat. Demnach ergeben sich drei Modellebenen: die erste Ebene ist Motivation und Handlung, die zweite Ebene ist das Handlungsergebnis und die dritte Ebene sind Handlungsfolgen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Steinmann & Schreyögg, 2000, S. 484 ff.

³⁹ Vgl. Schlegel, 2014

⁴⁰ Vgl. Vroom, 1964

Die vorhergehende Abbildung 9 ist wie folgt zu betrachten. Die erste Komponente, als Erwartung bezeichnet, gibt die Höhe der Wahrscheinlichkeit an, mit der das angestrebte Ziel durch die eigene Handlung erreicht wird. Ist die Erwartung sehr hoch, hat das eine höhere Motivation hinsichtlich der Zielerreichung zur Folge als bei einer niedrigeren Erwartungshaltung. Komponente zwei, die Instrumentalität, zeigt die Höhe der Wahrscheinlichkeit, mit der die erwartete Folge nach Ergebniserreichung eintritt. Komponente drei, die Valenz, gibt den Wert dieser Folge an; für jedes Individuum ist der unterschiedlich hoch.⁴¹ Der Kanadier Victor H. Vroom stellt diese Zusammenhänge in einer Funktionsgleichung gegenüber $MF = V * E$. Die Parameter sind nachfolgend erklärt. Die Stärke der Motivation (MF) ist eine Funktion der multiplikativen Verknüpfung von Valenz (V) und Erwartung (E).⁴²

Die Auswirkungen dieses Modells sind im Punkt 4 Mitarbeitermotivation am Beispiel von Geringverdienern näher erklärt.

1.4.2.2 Rubikonmodell – Heinz Heckhausen & Peter M. Gollwitzer

„Alea iacta est“ – Die Würfel sind gefallen.

Wenn ein Zitat das Rubikonmodell beschreiben kann, dann dieses von Julius Caesar aus dem Jahre 49 vor Christi. Der Ursprung des Konstrukts leitet sich von dem Fluss Rubikon ab, den Caesar mit seinen Truppen überwand, um Rom zu erobern und um, wenn es notwendig gewesen wäre, Krieg zu führen. Genau wie es für ihn bei dieser Begebenheit kein Zurück mehr gab, wird beim Rubikonmodell für die Handlungsperson der „Schritt über den Rubikon“ als (theoretisch) unwiderruflicher Akt angesehen.⁴³ Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer (1989) versuchen, in ihrem Modell motivationale (die Zielwahl betreffende) und volitionale (die Zielrealisierung betreffende) Phänomene voneinander abzugrenzen. Sie unterteilen vier zentrale Phasen, beginnend mit den Wünschen der Individuen und der Zielbewertung abschließend (in folgender Abbildung 10 sichtbar).⁴⁴

⁴¹ Vgl. Kanning & Staufienbiel, 2012, S. 168 f.

⁴² Vgl. Lippold, 1982, S. 17 ff.

⁴³ Vgl. Wittke, 2012

⁴⁴ Vgl. Heckhausen, 1989

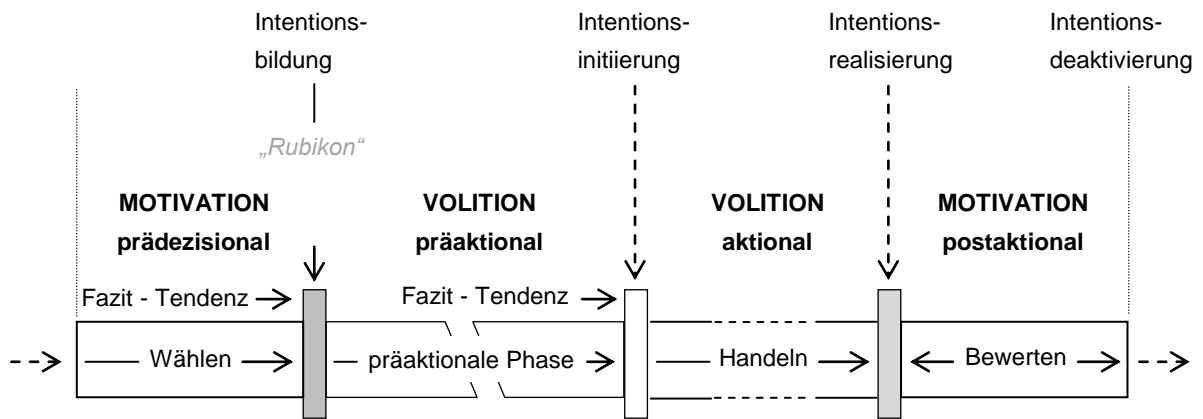


Abbildung 10: Das Rubikonmodell des Handelns.
Quelle: Heckhausen, 1989, S. 212

Phase eins – Prädezisionale Phase –

In dieser Abwägephase formt das Individuum Wünsche und bewertet, wie hoch das Erreichen dieser einzuordnen ist (Valenz). Des Weiteren wird erörtert, ob das Gewünschte auch tatsächlich in die Tat umgesetzt werden kann (Erwartung). Wenn dies möglich ist, wählt das Individuum jetzt einen Wunsch aus (Intentionenbildung); der Rubikon ist gebildet. Das Abwägen ist gekennzeichnet durch Rationalität, da so viele Informationen wie möglich herangezogen werden um ein realistisches Bild zu erhalten.

Phase zwei – Präaktionale Phase –

Zwischen Intentionenbildung und der Ausführung einer Handlung steht die Planungsphase. Das heißt, nach intensivem Abwägen folgt ein Entschluss, der als verpflichtend empfunden wird. Um den Entschluss umsetzen zu können, müssen konkrete, von der Zielintention abgeleitete Absichten gebildet werden. In dieser Phase steht also die Realisierung des Handlungsziels im Fokus.

Phase drei – Aktionale Phase –

In der Handlungsphase wird der Rubikon überschritten; das heißt, dass Individuum fasst den Entschluss zu handeln. Gekennzeichnet ist dieser Handlungsentschluss durch die Volitionsstärke. Wenn zu einem Zeitpunkt mehrere Zielintentionen vorliegen, wählt das Individuum die mit der höchsten Wertigkeit. Diese Phase wird idealerweise aktional wahrgenommen, das heißt, die Handlung wird ohne nachzudenken und ohne Zweifel ausgeführt (Flow-Erlebnis).

Phase vier – Postaktionale Phase –

Das Individuum evaluiert in dieser Bewertungsphase die Art der Zielerreichung und das Ergebnis selbst. Ob eine Handlung als erfolgreich eingestuft werden kann, hängt erstens davon ab, ob das Ziel tatsächlich erreicht worden ist und zweitens, ob die erreichte Valenz mit der erwarteten Valenz (rädezisionale Phase) in etwa übereinstimmen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in zukünftige Handlungen einbezogen.⁴⁵

Im Idealfall laufen alle vier Phasen direkt nacheinander ab. Ist die Willensstärke (Volition) in den Phasen zwei und drei allerdings nicht ausreichend, um eine Handlung zu realisieren, wird die Handlung verworfen und die folgenden Phasen werden nicht erreicht.⁴⁶

Nachfolgend wird das große Thema der Mitarbeitermotivation behandelt. Die Methoden auf wen und wie diese auf den Einzelnen wirken werden aufgezeigt. Der Gegenpart zur Motivation wird im Punkt 2.2 Demotivation behandelt.

⁴⁵ Vgl. Uni Heidelberg, o. D.

⁴⁶ Vgl. Wittke, 2012

2 Mitarbeitermotivation

„Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“⁴⁷

Wie dieses Zitat von Antoine de Saint Exupéry vermuten lässt, ist die Mitarbeitermotivation eine Eventualität für Führungskräfte. Es ist möglich, bei Mitarbeitern ein gewünschtes Verhalten und eine erhöhte Leistungsbereitschaft mittels positiver Stimuli zu erreichen. Die Mitarbeitermotivation wird genau wie die Motivation im Allgemeinen in intrinsisch oder extrinsisch definiert. Auch hier können die von außen kommenden Anreize positiver (z. Bsp. Belohnungen) oder negativer Natur (z. Bsp. Strafandrohung) sein. Die von innen kommenden Handlungen werden um der Handlung selbst Willen ausgeführt; entweder aus Spaß, des Erkennens der Sinnhaftigkeit oder es stellt eine spannende Herausforderung dar.⁴⁸ Da ein jedes Unternehmen auf Gewinnmaximierung ausgelegt ist, sollten beide Arten (intrinsische und extrinsische Motivation) ein angenehmes Arbeitsklima als oberstes Ziel und Aufgabe haben. In Zeiten des demografischen Wandels stellen immer mehr Unternehmen fest, dass dieser Faktor ausschlaggebend für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist. Untrennbar mit dieser Komponente verbunden sind Loyalität gegenüber dem Unternehmen, Effizienz, Leistungssteigerung und die Produktivität. Ergebnis dessen ist eine stabile Basis, um auf dem Markt erfolgreich zu sein.⁴⁹ Zur Zielerreichung, nutzen viele Unternehmen die verschiedensten Strategien zum Ansporn der eigenen Mitarbeiter.

2.1 Instrumente der Mitarbeitermotivation

Da jedes Individuum einzigartig ist, sind die Reaktionen jedes Einzelnen auf Anreize divergent. Ein Patentrezept gibt es daher für die Mitarbeitermotivation nicht. Sie funktioniert am besten, wenn sie individuell eingesetzt wird. In der Regel werden daher zwei Ebenen der Einflussnahme auf den Mitarbeiter differenziert, die genutzt werden können: das eine ist das materielle und das andere das immaterielle Umfeld.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Saint-Exupéry, 2009

⁴⁸ Vgl. Erlat, 2016

⁴⁹ Vgl. Rechnungswesen-verstehen, o. D.

⁵⁰ Vgl. Erlat, 2016

2.1.1 Motivation auf materieller Basis

Wie die Studie von LinkedIn in Abbildung 11 zeigt, ist es eine Fehlannahme, dass primär das Gehalt den Mitarbeiter zur Bestleistung antreibt (ausführlich bearbeitet im Punkt 3.2 Arbeitszufriedenheit – Aktuelle Situation –). Dennoch können materielle (Materielle) Anreize kurzfristig dazu beitragen.

Faktoren, die sich positiv auf die Zufriedenheit im Job auswirken

Angestellte und Personaler bewerten die Wichtigkeit dieser Faktoren unterschiedlich

Angestellte		HR-Verantwortliche
35 %	Gehalt	45 %
37,6 %	Beziehung zu Kollegen	32,5 %
31,4 %	Selbstbestimmtheit	12,9 %
28,1 %	Arbeit, die positive Auswirkung auf Andere hat	10,3 %

Abbildung 11: Faktoren, die sich positiv auf die Zufriedenheit im Job auswirken.
Quelle: In Anlehnung an LinkedIn. 2017

Nach Hentze, Graf, Kammel und Lindert werden diese Stimuli in finanzielle und nicht finanzielle Anreize selektiert.⁵¹ Beispiele hierfür sind:

Finanzielle Anreize

- Lohn- und Gehaltserhöhung
- Prämien
- Boni-Zahlungen
- Betriebsrente

⁵¹ Vgl. Hentze, Graf, Kammel & Lindert, 2005

Nicht finanzielle Anreize

- Sozial- und Dienstleistungen
- Mitarbeiterbeteiligung an z. Bsp. Aktienoptionen
- Cafeteria System
- Firmenwagen

Diese Möglichkeiten sind jedoch keine Garantie für motivierte Mitarbeiter. Einer Studie der Hay Group zu Folge muss eine Gehaltserhöhung schon „massiv überdurchschnittlich“ ausfallen, damit ein Motivationseffekt spürbar wird. Variable Aufschläge können tatsächlich motivierend wirken, allerdings nur, wenn es möglich ist, sie in „einem transparenten System durch eigene Leistung“ zu beeinflussen. Wenn diese Aufschläge jedoch mehr als ein Drittel des Gehaltes ausmachen, hat es eher einen nachteiligen Effekt, da der Mitarbeiter gezwungen ist, für ein „normales“ Gehalt härter zu arbeiten. Gleichwohl kann ein Gewöhnungseffekt auftreten, bei dem die Mitarbeiter die eigentliche Motivation aus den Augen verlieren, wodurch Führungskräfte und Unternehmen gezwungen sind, immer stärkere Stimuli zu bieten. Damit also ein nachhaltiger Zufriedenheitseffekt eintritt, ist es von Nöten auch immaterielle Anreize in den Motivationsprozess einzubinden.⁵²

2.1.2 Motivation auf immaterieller Basis

In den meisten Unternehmen sind die immateriellen (nichtmonetären) Anreize der primär dominierende Faktor zur Mitarbeitermotivation. Sie beziehen sich auf Bereiche des persönlichen Erfolges, Anerkennung und Status oder den sozialen Umgang, Stabilität und fordernde Aufgabengebiete.⁵³ Als Beispiele sind folgende Anreize zu nennen:

- Führungsqualitäten
- Gestaltung des Arbeitsinhaltes
- Delegation
- Zielvereinbarungsgestaltung
- Betriebsklima
- Kommunikation und Informationsfluss
- Anerkennung und konstruktive Kritik

⁵² Vgl. Erlat, 2016

⁵³ Vgl. Nicolai, 2009, S. 127 ff.

Der Mitarbeiter gilt als das bedeutendste Gut. Diese Ressource will gepflegt werden, da sie hauptverantwortlich für den Unternehmenserfolg ist und somit den Einsatz der Führungskräfte sichert. Da das Individuum grundsätzlich intrinsisch motiviert ist, müssen neben den finanziellen Anreizen Strategien entwickelt werden, die ihn/sie zu Höchstleistungen motiviert. Es liegt nun an der Führungskraft, mit Hilfe ihrer fachlichen und sozialen Kompetenzen einen zufriedenen und motivierten Mitarbeiter zu formen der bereit ist, gemäß seinen Talenten und Stärken zu agieren. Ein positives Arbeitsklima, das Gefühl der Jobsicherheit, fordernde Aufgaben, Lob und Anerkennung, aber auch konstruktive Kritik tragen ihren Teil zu einem erfüllten Mitarbeiter bei.

2.2 Demotivation

Wie bereits eingangs erwähnt, ist jedes Individuum grundlegend intrinsisch motiviert. Dennoch gibt es Faktoren, die diese Motivation leicht verlieren lässt.

Der Antagonist der Motivation ist die Demotivation. Sie definiert das Einschränken, Blockieren, das Einbüßen der Antriebskraft oder die Bereitschaft etwas zu tun. Genau wie motivierende Handlungen gravierende positive Auswirkungen auf das menschliche Verhalten haben, so beeinflusst auch das Engagement in eine unerwünschte Richtung das Endverhalten.⁵⁴

2.2.1 Demotivation am Arbeitsplatz

Ein demotivierter Mitarbeiter kann, im negativen Sinn, den Rest der Belegschaft mit sich reißen. Zu diesem Ergebnis kam unter anderem die Hochschule St. Gallen in einer Untersuchung ihres Institutes für Führung und Personalmanagement. Die befragten 200 Führungskräfte mittlerer und großer Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz schätzten den Verlust der Produktivität auf Grund von Demotivation auf ca. 23 Prozent ein. Das Schwinden der Arbeitsfreude wird ungefähr genauso hoch beziffert; die daraus resultierenden erhöhten Fehltagel erforschte das Münchener Marktforschungsinstitut NFO Infratest.⁵⁵

Um die Produktivität nicht zu schwächen ist es wichtig, dass eine Führungskraft über besondere soziale Kompetenzen verfügt, die helfen, Demotivation zu vermeiden. Über allem steht die Kommunikationsfähigkeit, aber auch Authentizität, kompetentes Delegationsverhalten und die Fähigkeit zur Empathie, Selbstreflexion und wertschätzend zu agieren helfen motivierte Arbeitskräfte zu formen. All das schafft Vertrauen und Respekt und nur so ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleistet. Außerdem ist es

⁵⁴ Vgl. Karteikarte, 2017

⁵⁵ Vgl. Obermeier, 2001

für eine sensible Führungskraft einfacher, diverse Anzeichen der Demotivation zu erkennen und diesen entgegenzusteuern. Deshalb ist die Auswahl der Person, die Führungsaufgaben übernehmen soll, so immens wichtig, denn nicht alle sozialen Kompetenzen sind erlernbar; einige sind persönliche Charakterzüge. Demnach könnte der Leitsatz entsprechend lauten: „Wer die Motivation unter der Belegschaft aufrecht erhalten will, sollte zu allererst Demotivation vermeiden!“⁵⁶

Im folgenden Punkt 2.2.2 sind einige Demotivatoren und deren Folgen auf den Gemütszustand des Individuums aufgezeigt. Vermeidet man nun die Anwendung dieser, ist die Wahrscheinlichkeit eines zufriedenen Arbeitnehmers und somit einer qualitativ hochwertigen Arbeit sehr hoch.

2.2.2 Demotivatoren und deren Auswirkungen

Am National Business Research Institute in Texas untersuchten mehrere Experten aus dem Managementbereich, welche Determinanten zu Demotivation von Mitarbeitern führen können.

1) Mangelnde Kommunikation

Wenn der Informations- und Kommunikationsfluss mangelhaft ist, hat der Mitarbeiter ganz schnell das Gefühl, auf sich alleine gestellt zu sein, wodurch Frustration entsteht.

2) Ewiger Pessimismus

Wenn die Führungskraft es nicht schafft mit gutem Beispiel voran zu gehen, ständig alles schwarz sieht und beanstandet, dann färbt dieses Verhalten früher oder später auf den Mitarbeiter ab.

3) Unfaire Bezahlung

Wenn sich ausgezeichnete Arbeit nicht auf dem Lohnzettel widerspiegelt, dann leistet der Mitarbeiter irgendwann nur noch den gefürchteten Dienst nach Vorschrift, denn das Gehalt ist immer ein Ausdruck von Wertschätzung für geleistete Dienste.

4) Dauerhafte Teamarbeit

Wenn für den Mitarbeiter nicht deutlich wird, welchen Wert seine Leistung für das Gesamtergebnis hat, ist für kommende Aufgaben ein enthusiastisches Arbeiten eher fraglich. Je größer die Anzahl der Beteiligten an einer Gruppenarbeit ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, in der Masse unterzugehen. Es ist auch ein

⁵⁶ Vgl. Wirtschaftswissen, 2015

Leichtes, sich hinter den Leistungen anderer zu verstecken. Sollte dies eintreten, entstehen Missgunst und Neid.

5) Jobunsicherheit

Wenn fortwährend das Damoklesschwert über den Köpfen der Mitarbeiter schwebt und Existenzängste geschürt werden, entsteht eine große Verunsicherung, die die Konzentration auf das Wesentliche schwächt. Ständige Sorgen und Ängste bestimmen den Arbeitsalltag.

6) Permanenter Druck

Wenn der Mitarbeiter großem Stress ausgesetzt ist, spornt das zwar kurzfristig zu mehr Leistung an; langfristig gesehen schadet es aber der Gesundheit und zerstört die Arbeitsmoral.

7) Schlechte Arbeitsatmosphäre

Wenn es der Führungskraft nicht gelingt, Grüppchenbildung zu vermeiden und Mobbing zu unterbinden, entsteht eine Unzufriedenheit bei dem ausgeschlossenen Mitarbeiter, welche sich auf den Arbeitseifer und das innere Wohlbefinden auswirkt.

8) Geringschätzung

Wenn für den Mitarbeiter der Eindruck entsteht, entbehrlich zu sein und Anerkennung in Form von regelmäßigem Lob fehlt, wird Gleichgültigkeit die Folge sein.

9) Unklare Ziele

Wenn dem Mitarbeiter keine eindeutigen Informationen übermittelt werden, führt das zu Verwirrungen und mehr Fragen als notwendig. Arbeitsabläufe können nicht klar definiert werden und es besteht die Gefahr, dass das Ziel nicht erreicht wird.

10) Vetternwirtschaft

Wenn die Führungskraft dem Mitarbeiter die Sympathie-Rangfolge spüren lässt, sinkt die Arbeitsmoral. Jegliche Anstrengungen sind wertlos, da die Wertschätzung fehlt.

11) Undurchsichtige Entscheidungen

Wenn der Mitarbeiter nicht nachvollziehen kann, wie ein Resultat zustande gekommen ist, weil er nicht am Entscheidungsprozess teilhaben darf und über seinen Kopf hinweg entschieden wird, dann ist für ihn der eigene Stellenwert nicht mehr ersichtlich und die Arbeitsmoral wird leiden.

12) Mikromanagement

Wenn es der Führungskraft nicht gelingt, eine Vertrauensbasis zu schaffen und jeden Schritt einer Kontrolle zu unterziehen, wird ein selbstständiges Arbeiten unmöglich. Dieser Geltungsdrang und die Unsicherheit der Führungskraft führen dazu, dass der Mitarbeiter die Aufgaben nur noch verwaltet anstatt sie zu gestalten.

13) Unrealistische Erwartungen

Der Psychologe und Kreativforscher Mihaly Csikszentmihalyi beschreibt den optimalen Zustand, in dem wir maximal für eine Aufgabe motiviert sind, als Flow. Er entsteht leicht an der Grenze zwischen Überforderung (Folge ist Angst) und Unterforderung (Folge ist Langeweile). Sind die Ziele nicht erreichbar, entsteht weder ein Flow noch Spaß, sondern Frust und Fehler sind die Folge.

14) Verschwendete Zeit

Wenn der Mitarbeiter stundenlangen Besprechungen beiwohnen muss, die unproduktiv sind, durch belanglose Arbeit aufgehalten wird, die wertvolle Zeit kostet, oder relevante Versprechen nicht eingehalten werden, dann entsteht Frustration.

15) Negative Kommunikation (Schreien)

Wenn die Führungskraft nicht sachlich und professionell kommunizieren kann, verliert sie in den Augen der Mitarbeiter den Respekt. Im schlimmsten Fall wird der cholerische Vorgesetzte nicht mehr ernst genommen und unter den Mitarbeitern entwickelt sich eine Eigendynamik.

16) Gläserne Decken

Wenn dem Mitarbeiter die Chance auf Veränderung, Weiterentwicklung und Aufstieg verwehrt wird, dann fehlt ihm irgendwann der Beweggrund für ausgezeichnete Arbeit.⁵⁷

Eine generelle Basis zu den Grundlagen der Motivation ist geschaffen. Da sich diese Arbeit aber auf die Auswirkungen von Motivation auf eine spezielle Gruppe von Arbeitnehmern fokussiert, wird sich der folgende Abschnitt 2 mit geringfügig Beschäftigten befassen. Es wird die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen, der Stellenwert der Arbeit und die Faktoren welche zu Arbeitszufriedenheit führen, eruiert.

⁵⁷ Vgl. Mai, 2016

3 Arbeitszufriedenheit bei geringfügig Beschäftigten

„[...] Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit [...]“ wird im Allgemeinen unter dem Begriff Arbeitszufriedenheit zusammengefasst. Der amerikanische Professor Timothy Alan Judge analysierte die Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung. Er kam zu dem Schluss, dass beide Faktoren positive Auswirkungen aufeinander haben können.⁵⁸ Zufriedenheit mit der auszuübenden Tätigkeit führt zu einer positiven Grundeinstellung, welche wiederum zu einer Steigerung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit führt.

In den folgenden Abschnitten wird verdeutlicht, ob und welche Rolle die Höhe des Arbeitsentgeltes bei der Einstufung der Arbeitszufriedenheit spielt und ob für geringfügig Beschäftigte andere Faktoren zur Erlangung beitragen.

3.1 Definition geringfügig Beschäftigte

Rechtlich muss man die Gruppe von Geringverdienern von der Gruppe geringfügig Beschäftigter abgrenzen. Nicht allein in ihrer Definition, sondern auch in der Regelung hinsichtlich sozialer Abgaben unterscheiden sich beide Parteien.

§ 20 Abs. 3 SGB IV definiert Geringverdiener im sozialversicherungsrechtlichen Sinne als diejenigen, „[...] die ...

- 1) zu ihrer Berufsausbildung beschäftigt sind und ein Arbeitsentgelt erzielen, das auf den Monat bezogen 325,00 € nicht übersteigt.
- 2) ein freiwilliges ökologisches Jahr im Sinne des Gesetzes zur Förderung eines freiwilligen ökologischen Jahres leisten.
- 3) ein freiwilliges soziales Jahr im Sinne des Gesetzes zur Förderung eines freiwilligen sozialen Jahres leisten. [...]“.

Nach § 8 Abs. 1 SGB IV liegt eine geringfügige Beschäftigung dann vor, „[...] wenn ...

- 1) das Arbeitsentgelt aus dieser Beschäftigung regelmäßig im Monat 450 Euro nicht übersteigt,
- 2) die Beschäftigung innerhalb eines Kalenderjahres auf längstens zwei Monate oder 50 Arbeitstage nach ihrer Eigenart begrenzt zu sein pflegt oder im Voraus vertrag-

⁵⁸ Vgl. Kanning & Staufenberg, 2012, S. 214

lich begrenzt ist, es sei denn, dass die Beschäftigung berufsmäßig ausgeübt wird und ihr Entgelt 450 Euro im Monat übersteigt. [...]“.⁵⁹

Im allgemeinen Sprachgebrauch verbindet man sie jedoch und spricht von Berufstätigen, die einer Tätigkeit für ein geringes Entgelt nachgehen.⁶⁰

In den folgenden Abschnitten wird nun untersucht, in wie weit sich die Motivationsbereitschaft von Individuen, die einer Tätigkeit für ein geringes Entgelt nachgehen (im Folgenden geringfügig Beschäftigte genannt) von den sogenannten Normal- oder/und Gutverdienern unterscheiden. Beginnend mit der Arbeitszufriedenheit werden erste Unterschiede deutlich.

3.2 Arbeitszufriedenheit - Aktuelle Situation -

In der Gesellschaft ist die Arbeitszufriedenheit von der Höhe des Gehaltes abhängig!

Wie die Forscherin des Institutes der deutschen Wirtschaft (im folgenden IW genannt) Mara Ewers in einer unveröffentlichten Studie feststellte, ist diese Annahme nicht zutreffend. Vielmehr fand sie heraus, dass emotionale Stabilität, Belastbarkeit und Selbstvertrauen die viel entscheidenderen Parameter sind. Als Datengrundlage nutzte sie das sozio-ökonomische Panel beim IW. In dieser Langzeitstudie untersuchte sie die Zusammenhänge zwischen subjektiver Lebens- und Arbeitszufriedenheit, dem Bruttostundenlohn, der Anzahl der Bildungsjahre und dem subjektiv empfundenen Gesundheitszustand.

Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind folgende:

Unter der Gruppe von Berufstätigen, die sich selbst als besonders stabil bezeichnen, sind 53% mit ihrer Tätigkeit sehr zufrieden. Demgegenüber steht die Gruppe, die sich eher als labil bezeichnen, davon sind nur 45% mit ihrer Tätigkeit sehr zufrieden. Um die Lebens- und Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ist die Fähigkeit, Vertrauen gegenüber anderen Individuen aufzubauen, immens hilfreich. Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen und die Höhe des Arbeitsentgeltes miteinander verbunden sind. "Gutbezahlte Arbeitnehmer haben ein signifikant höheres Vertrauen in andere als gering entlohnte Arbeitnehmer", Mara Ewers. Dieser Aussage stimmen Angestellte, die einen Bruttostundenlohn von über 50 Euro erwirtschaften, am häufigsten voll zu. Dagegen lehnen Angestellte, deren Stundenlohn sich auf unter 15 Euro beläuft, am häufigsten voll ab. Ein weiterer Fakt ist auch, dass Individuen die im

⁵⁹ Vgl. SGB IV, 2012

⁶⁰ Vgl. Lohn-info, o. D.

Allgemeinen mit ihren Lebensumständen hochzufrieden sind, in der Regel Vertrauen gegenüber Dritten aufbringen können (72%). Dem gegenüber stehen 31% derer, die kein Vertrauen aufbringen können. Es liegt also nahe zu behaupten, dass die Unterschiede bei der Höhe des Einkommens mit der Entwicklung der Persönlichkeit in Verbindung stehen. „Wer misstrauisch ist, verwendet mehr Zeit und Kraft für Kontrollen und ist daher weniger produktiv. Und wer weniger produktiv ist, verdiene auf Dauer auch weniger.“, so Ewers. Da jährlich bis zu 20.000 Individuen teilnehmen, ist eine Aussagekräftigkeit dieser Untersuchung als gegeben anzusehen.⁶¹

Das weltweit größte Karriere-Netzwerk LinkedIn bestätigt die Ergebnisse in einer eigens durchgeführten Studie, an der mehr als 13.000 Beschäftigte teilnahmen, zum Thema Arbeitszufriedenheit in Deutschland 2016. Die Umfrage besagt, dass 60,3 Prozent der Männer und 48,2 Prozent der Frauen „erfüllt“ oder „sehr erfüllt“ von ihrer Tätigkeit sind. Unterschiede bei der Wahrnehmung von Zufriedenheitsfaktoren zeigen sich auch in der Verschiedenheit der Hierarchieebenen. So gaben 37,6 Prozent der Befragten an, dass die Beziehung zu den Kollegen am wichtigsten sei. Das Gehalt (35 Prozent), Eigenverantwortung (31,4 Prozent) und die Tatsache überhaupt einer Betätigung nachzugehen, die sich positiv auf Dritte auswirkt, ist für 28,1 Prozent wichtig. Betrachtet man jetzt die Ebene der Human Resource Verantwortlichen, so ist zu erkennen, dass hier andere Prioritäten für Arbeitszufriedenheit gesetzt werden. Die Vorgesetzten gehen tatsächlich davon aus, dass das Gehalt ausschlaggebender Faktor ist (45 Prozent). So wundert es nicht, dass je höher die Position in einem Unternehmen ist, desto höher steigen die Zufriedenheitswerte. Befragte die ihr eigenes Unternehmen führen sind zu 34,1 Prozent, die als Geschäftsführer arbeiten zu 29,8 Prozent und diejenigen die eine Position im gehobenen Management ausführen zu 24,6 Prozent „sehr erfüllt“ in ihrer Tätigkeit. „Zufrieden“ sind dagegen zu 14,3 Prozent das mittlere Management und zu 10,3 Prozent das Junior-Level.

Des Weiteren zeigt die Befragung, dass beim Thema Mitarbeiterzufriedenheit die Groß- und Kleinunternehmen den Mittelstand überflügeln. Bei Firmen mit zwei bis neun beziehungsweise mehr als fünftausend Mitarbeitern liegt der Wert bei etwa 67 Prozent, wobei er in Unternehmen mit fünfzig bis zweihundertneunundvierzig Mitarbeitern bei nur 48,1 Prozent liegt. Als dritter großer Bereich ist ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben fundamental (42,4 Prozent). Dies wird durch die Ergebnisse bei dem Umfrageteil zur Work-Life-Balance deutlich. Um dieses Gleichgewicht zu erlangen sind sogar 78,8 Prozent, das entspricht vier von fünf Befragten, bereit, einen Einschnitt bei ihrem Gehalt in Kauf zu nehmen.

⁶¹ Vgl. Ewers, 2016

Im Hinblick auf die Zufriedenheitsrangfolge nach Städten ist zu erkennen, dass in Dortmund (62,7 Prozent) die glücklichsten Arbeitnehmer leben. Grund dafür sind die dort ansässigen Großunternehmen Thyssen Krupp, RWE, E-ON und der Baukonzern Hochtief. Es folgen Berlin (59,3 Prozent), Stuttgart (58,7 Prozent), Köln (57,7 Prozent) und Hamburg (56,8 Prozent).

Die daraus resultierenden Erkenntnisse sind folgende:

Respektvoller Umgang mit Kollegen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre sind höher zu bewerten als das bloße Arbeitsentgelt. Dennoch ist das Gehalt nicht gänzlich Nebensache. Die Wertschätzung, die über das Gehalt ausgedrückt wird, ist einem großen Prozentsatz der Berufstätigen wichtig. Weiterhin zeigt sich, dass Individuen auch nach Wachstumsbedürfnissen hinsichtlich eigenverantwortlichen Handelns und Kreativität streben; damit lassen sich auch die Annahmen von Maslows Bedürfnispyramide bestätigen. Je weniger diese Faktoren vorherrschen, desto mehr wächst die Unzufriedenheit.

Diese Aussage ist aber nach Altersgruppen zu selektieren, denn es gibt da gravierende Unterschiede im Ranking, welche Faktoren zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Für junge Befragte ist eine Tätigkeit, die in der Gesellschaft als hilfreich erachtet wird, wichtig. Dem gegenüber stehen die Gruppe der 30er und 40er; hier ist ganz klar das Gehalt der ausschlaggebende Faktor, wobei die familiären Umstände zu beachten sind. Sind Kinder und/oder ein Ehepartner vorhanden, ist die Work-Life-Balance ganz vorn. Als letztes stehen die Befragten ab 50 Jahren; hier spielt die Selbstbestimmung und Selbstständigkeit die wichtigste Rolle.

Arbeitsgeber haben eine ganz andere Sicht auf die Dinge, vermutlich da sie in einer höheren Hierarchieebene agieren und hier andere Faktoren zur Zufriedenheit führen. Hier herrscht die Meinung vor, dass für Angestellte autonomes Handeln und das Streben nach Anerkennung durch die Allgemeinheit weniger zu bewerten sind als die restlichen Einflüsse. Diese Fehlinterpretation ist vermutlich der Grund, warum circa zwei Drittel über einen Arbeitswechsel nachdenken.⁶²

Trotz dieser vielen Studien, die die Arbeitszufriedenheit und somit auch die Arbeitsqualität jedes Arbeitnehmers steigern können, scheinen viele Unternehmen andere kostengünstigere Wege zu suchen, um den gewünschten unternehmerischen Erfolg zu erlangen. Grundlage dieser Aussage sind die Umfragewerte der vom Personaldienstleister Manpower Group durchgeführten Befragung unter rund 750 Beschäftigten.

⁶² Vgl. LinkedIn, 2016

Die Abbildung 12 zeigt unter anderem, dass jeder zweite Bundesbürger im Jahr 2017 eine Erhöhung des Arbeitsentgeltes als primäres Ziel anstrebt und das mit deutlichem Abstand.⁶³

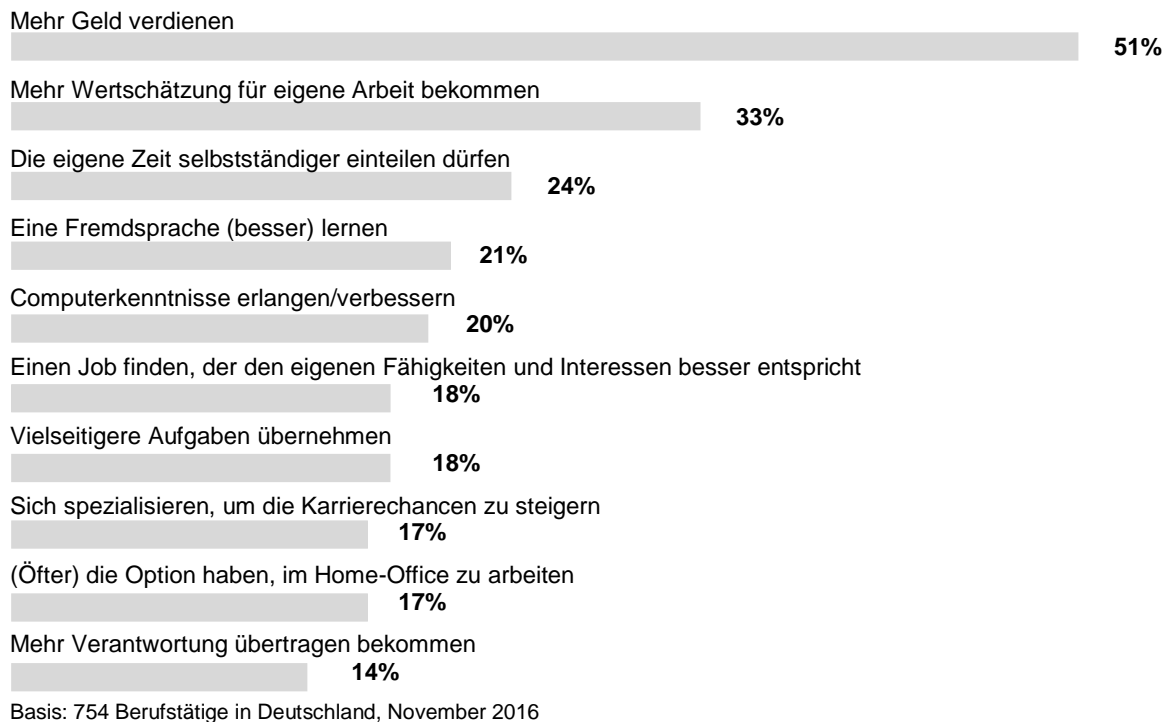


Abbildung 12: Berufliche Vorsätze für das Jahr 2017.
Quelle: Nier, 2017

Aus den Ergebnissen der Vielzahl an Studien zum Thema Arbeitszufriedenheit leitet sich für jeden Einzelnen der Stellenwert der Arbeit ab; folgend behandelt.

3.3 Stellenwert der Arbeit

Der gesellschaftliche Rang eines Individuums wird über den Arbeitsplatz definiert. Für die Menschheit wandelte sich die Bedeutung der Arbeit aber erst mit der Zeit. Beginnend in der Antike Griechenlands war es ausschließlich Sklaven vorbehalten, körperlich harter Arbeit nachzugehen. Bürger hingegen widmeten sich eher der Politik und den schönen Künsten.

In Zeiten der Reformation und Aufklärung änderte sich die Auffassung von Arbeit erheblich. Von der Definition Arbeit mit Mühe, Strapazen und geringer Beachtung gleichzusetzen bis hin zur Wertung des eigenen Nimbus war es ein weiter Weg. Heute ist

⁶³ Vgl. Nier, 2017

Arbeit „[...] der von Gott vorgeschriebene Selbstzweck des Lebens überhaupt“, der Soziologe Max Weber.⁶⁴ Aufgrund des demografischen Wandels, Digitalisierung und Globalisierung modifizieren sich die Arbeitsbedingungen und somit die individuellen Ambitionen an die Arbeit rasant. Aufgrund dessen ist ein erneuter Blick auf die Bedeutung der Arbeit zu legen. Die Bertelsmann Stiftung und der GfK Verein tun dies mittels einer Umfrage. Für dieses Kooperationsprojekt wurden 1.062 Erwerbstätige zwischen 18 und 60 Jahren mit Wohnort in Deutschland befragt. Folgende Abbildung 13 zeigt die Rangfolge der verschiedenen Lebensbereiche. Ersichtlich ist, dass für junge und ältere, sowie eher männliche Befragte die Arbeit eine gewichtigere Rolle im Leben einnimmt als für eher weibliche Befragte mittleren Alters. Hier stehen Familienplanung und Familienleben an oberster Stelle.⁶⁵

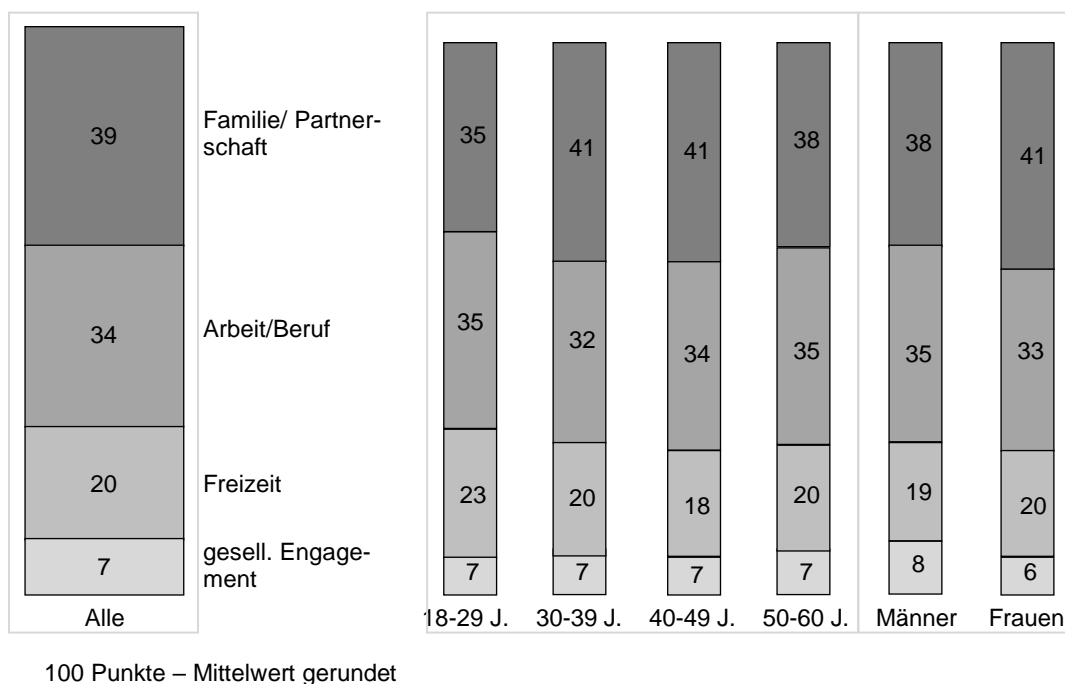


Abbildung 13: Bedeutung der Arbeit im Verhältnis zu anderen Lebensbereichen.
Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2015

3.3.1 Scientific Management

Wie erwähnt, war die Arbeitszufriedenheit in vergangenen Tagen ein eher nebensächlicher Faktor, ausschlaggebend war vielmehr die Effizienz durch die Optimierung der Produktionsprozesse. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) war wohl der prominenten-

⁶⁴ Vgl. Klumbies, 2013

⁶⁵ Vgl. Bertelsmann-stiftung, 2015

teste Vertreter dieser These.⁶⁶ In seiner Zeit als Chefsingenieur, in den Midvale Stahlwerken, entstammt das Modell des Scientific Management (übersetzt: wissenschaftliche Betriebsführung), auch bekannt unter dem Namen Taylorismus. Bei seiner Arbeit konnte er beobachten, dass Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entstanden, die ihren Ursprung in den strengeren Produktionsbedingungen und dem daraus resultierenden *loafing* (englisch: faulenz; hier: Leistungszurückhaltung) fand. Um diese Konflikte zu entschärfen, die Effizienz zu steigern und die Produktionsprozesse gewinnbringend zu maximieren, leitete er vier Handlungsprinzipien ab.

1) Trennung von Hand- und Kopfarbeit

Taylor erklärte, dass die gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse von den Arbeitern nicht verwertet werden könnten.⁶⁷ „[...] Selbst wenn der Arbeiter geeignet wäre, solche wissenschaftlichen Gesetze [...] zu verwerten, so würde es doch physisch für ihn unmöglich sein, gleichzeitig an Maschine und Pult zu arbeiten.“⁶⁸ Deswegen wurden alle Daten auf Managementebene systematisch gesammelt und zusammengefügt. So sollte sichergestellt werden, dass Abläufe und die Verwendung von Werkzeugen optimiert werden konnten. Das wissenschaftliche Experiment zeigte auf, dass die Arbeitsabläufe in kleine, einfache und spezialisierte Einheiten unterteilt werden müssen, um die Produktionswirksamkeit zu steigern.⁶⁹

2) Pensum und Bonus

Durch Überwachung der Arbeit ermittelte Zeit- und Tätigkeitsstudien wurde das zu erreichende Tagespensum abgeleitet. Ist das Quantum erreicht oder gar überschritten, belohnte man dies mit einem Bonus; das Unterschreiten jedoch wurde mit Lohnkürzungen, Aussperrung oder Geldstrafen sanktioniert. Um den Missbrauch der Strafgeelder durch die Arbeitgeber zu vermeiden, zahlte man diese in Unfallkrankenkassen oder betriebliche Alterssicherungsvereine ein.⁷⁰

3) Auslese und Anpassung der Arbeiter

Die von Taylor entwickelten Tests selektierten die Arbeiter in die jeweiligen Arbeitsbereiche. So sollte sichergestellt werden, dass jedes Individuum seinen Fähigkeiten und

⁶⁶ Vgl. Kanning & Staufenbiel, 2012, S. 215

⁶⁷ Vgl. Oechsler & Paul, 2015, S.20 ff.

⁶⁸ Vgl. Taylor, 1913a

⁶⁹ Vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 22

⁷⁰ Vgl. Taylor, 1913b, S. 64

Fertigkeiten entsprechend eingesetzt werden konnte.⁷¹ „[...] Es war für die anderen Leute eine Wohltat, von dieser Tätigkeit, zu der sie nicht taugten, befreit zu sein.“⁷²

4) Versöhnung von Arbeitern und Management durch den Einsatz von Experten

Nach Ansicht Taylors hatten Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein übereinstimmendes Ziel: einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Um dies zu erreichen, ist eine angemessene Entlohnung Motivation genug.⁷³

Ergebnis dieser Änderungen war in diesem Fall die Perfektionierung der Fließbandarbeit. Aufgrund kontinuierlicher Wiederholung der Arbeitsschritte konnten die Abläufe mechanisiert und somit effektiver durchgeführt werden. Wegen ihrer Einfachheit und Kürze waren besondere Qualifizierungen nicht von Nöten. Dadurch wurde auch die Anlernzeit „[...] auf ein Minimum reduziert und der Arbeiter selbst [...] austauschbar“. Durch ihre außerordentliche Wirksamkeit erfreute sie sich baldiger Beliebtheit in den verschiedensten Ländern. Unter den Arbeitnehmern allerdings fand es, aufgrund Monotonie und dem Ignorieren ihrer Interessen und Wünsche keinen großen Anklang.⁷⁴

Seit den 1970er Jahren wurde Taylors Modell als nicht mehr zeitgemäß wahrgenommen, dennoch finden einige abgewandelte Formen in der heutigen Zeit Anwendung.

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit (Renaissance der Arbeitsteilung in der modernen Produktion)
- Pensum und Bonus (Leistungsentgelte, Zielvereinbarungen auf allen Hierarchieebenen)
- Systematische Auslese und Anpassung (Assessment Center, Bestenauslese, Persönlichkeitstest, Leistungsdiagnostik)
- Versöhnung von Arbeitern und Arbeitgebern (REFA-Studien, Benchmarking, Unternehmensberatung, Lean Management, ISO 9000)⁷⁵

Durch die immer zahlreicher werdenden Antipathie-Bekundungen der Arbeiter gegen das Scientific Management System, entstand eine Gegenbewegung: die Human-Relations-Bewegung. Im folgenden Punkt 3.3.2 wird dieser Ansatz ausführlich erörtert.

⁷¹ Vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 23 ff.

⁷² Vgl. Taylor, 1913b, S. 64

⁷³ Vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 24

⁷⁴ Vgl. Ulich, 2005b

⁷⁵ Vgl. Oechsler & Paul, 2015, S. 27

3.3.2 Human Relations Movement

Die Erkenntnis, dass selbst der Lohn kein ausschlaggebender Faktor zur Zielerreichung ist, forderte ein Umdenken hinsichtlich effizienter Gestaltung von Produktionsprozessen. Die in den 1930er Jahren auftretende Human-Relations-Bewegung machte es sich zur Aufgabe, das Augenmerk auf soziale Antriebsfaktoren (*human relations*) zur Erhöhung der Produktivität zu legen. Dies hatte eine Aufgabenumverteilung im Management zur Folge; ab jetzt waren Mitarbeiterführung und Führungsstile primäre Faktoren.

Geburtsstätte des Human Relations Ansatzes waren die Hawthorne-Werke der Western Electric Company in Chicago. In den tayloristisch geführten Werken wurde von 1924 bis 1933 ein Forschungsprogramm im Auftrag des National Research Council und der amerikanischen Elektrizitätsindustrie durchgeführt.

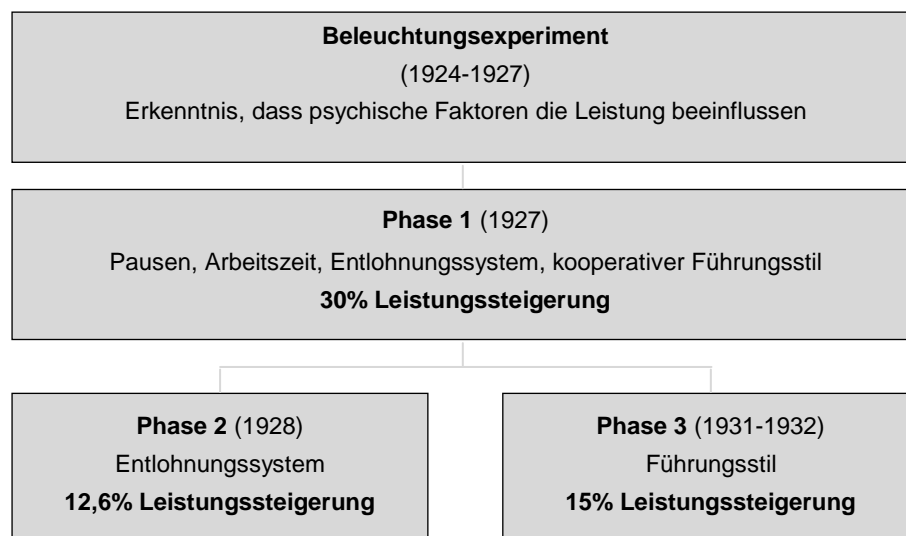


Abbildung 14: Hawthorne-Forschungsprogramm.
Quelle: In Anlehnung an Kieser, 2014, S. 117

Das Experiment startete zunächst mit dem Ziel aufzuzeigen, wie sich Lichtverhältnisse am Arbeitsplatz auf die Leistungsfähigkeit auswirken. Hierzu erstellte man zwei Testräume. Raum eins belegte eine Versuchsgruppe, bei der mit variierender Beleuchtung experimentiert wurde und Raum zwei besetzte eine Kontrollgruppe, bei der die Beleuchtung unverändert blieb. Den eigentlichen Erwartungen zum Trotz, stieg die Produktivität erstaunlicherweise bei beiden Gruppen etwa gleichermaßen an.⁷⁶ Folgend wurde mit verbesserten oder verschlechterten Lichtverhältnissen, der Einführung und Streichung von Pausen sowie der Verlängerung oder Verkürzung der Arbeitszeiten

⁷⁶ Vgl. Oechsler & Paul, 2015

laboriert.⁷⁷ Das Ergebnis blieb das Selbe. Als Erklärung machte man psychische Faktoren als Störgrößen aus. Diese Erkenntnisse hatten weiterführende Analysen zur Folge, in denen die Leistungssteigerung durch die Beeinflussung psychologischer Aspekte untersucht wurde. Die Phasen eins bis drei leiteten jetzt George Elton Mayo, Fritz Jules Roethlisberger und William John Dickson, die sogenannte Mayo-Group.

In Phase eins (1927) starteten die Forschungen mit den Größen Arbeitszeit, Pausen, kooperative Führungsstile, soziales Miteinander, Lohnsicherung und Gruppenentlohnung. Eine Leistungssteigerung von 30 Prozent, gegenüber der Testgruppe, die unter unveränderten Bedingungen arbeiten musste, war die Folge. Da aber verhältnismäßig viele Veränderungen vorgenommen wurden, war es nicht einfach zu selektieren, welche Variablen jetzt maßgeblich zur Erhöhung der Arbeitsleistung beigetragen hatten. Deswegen entschied man sich, die Testgruppen weiteren Testphasen zu unterziehen.

Phase zwei folgte um 1928. Hier wurden die Arbeitsbedingungen gleichbleibend gelassen und das Augenmerk auf die neue Entlohnungsmethode gerichtet, Lohnsicherung und Gruppenentlohnung. Eine Steigerung von 12,6 Prozent war hier die Folge.

Die Schlussphase erstreckte sich von 1931 bis 1932. Kooperativer Führungsstil und eine angenehme Arbeitsatmosphäre verdrängten die Entlohnungsmethode.⁷⁸ Die 15 prozentigen Erhöhungen des Outputs führten die Forscher auf den Fakt zurück, dass sich die Arbeiter als Teil des Ganzen betrachteten. Man konnte beobachten, dass einige weniger Leistung erbrachten als andere. Obwohl Mehrleistung einen höheren Verdienst bedeutet hätte, war die Außenwirkung jedes Einzelnen wichtiger.⁷⁹

Zwei wichtige Erkenntnisse gingen aus dieser Studie hervor. Zum einen können durch soziale Anteilnahme (heute bekannt als Hawthorne-Effekt) und zum anderen durch Lohnanreize Leistungssteigerungen herbeigeführt werden. Dennoch löste die Human Relations Bewegung den Taylorismus nicht ab, sondern erweiterte ihn durch soziale Faktoren, um eine Effizienzsteigerung zu erreichen.

Auch Kritikerstimmen wurden laut. So monierten sie, dass dieses Experiment auf Zufälligkeiten beruht und bewusst in die gewünschte Richtung gesteuert wurde. Durch gezieltes Selektieren und gezielter Zuordnung der Testpersonen in die jeweiligen Gruppen, dem Austauschen dieser, wenn absehbar war, dass das gewünschte Ergebnis in Gefahr war und dem Aufbauen von Zwang und Druck wurden Leistungssteigerungen gezielt herbeigeführt. Dennoch trugen die Hawthorne-Experimente zu

⁷⁷ Vgl. Ulich, 2005b, S. 40

⁷⁸ Vgl. Oechsler & Paul, 2015

⁷⁹ Vgl. Ulich, 2005b, S. 41

Veränderungen der Betrachtungsweise hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und der damit verbundenen Produktivitätssteigerung bei.⁸⁰

Im folgenden Punkt 3.4 werden die Auswirkungen der Faktoren auf die Arbeitszufriedenheit analysiert.

3.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Im Punkt 2.2 sind die Determinanten für Arbeitszufriedenheit ausführlich dargestellt. Es zeigt sich, dass primär die Arbeitsplatzqualität/Arbeitsatmosphäre und sekundär die Entlohnung ausschlaggebende Faktoren sind. Das GEVA-Institut wollte im Rahmen einer überbetrieblichen internationalen Mitarbeiterbefragung erforschen, warum Unzufriedenheit am Arbeitsplatz trotzdem noch allgegenwärtig ist. Die Befragung umfasste rund 11.000 Berufstätige aus 25 Ländern, unter anderem auch Berufstätige aus Deutschland. Die Kriterien, die interpretiert und ausgewertet wurden, bezogen sich auf Bereiche der Arbeitsorganisation, Arbeitsbelastung, Arbeitsinhalte, Jobsicherheit, Vergütung, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Zusammenarbeit, Kunden- und Qualitätsorientierung oder Aufstiegsmöglichkeiten. Die gewonnenen Informationen differenzierten die Psychologen nach ihrer Wichtigkeit und Höhe der Zufriedenheit; somit konnte für jedes Land „[...] das Idealbild einer guten Führungskraft sowie die bevorzugten Führungsstile [...]“ benannt werden.⁸¹

Da Faktoren der Arbeitszufriedenheit von Kultur zu Kultur unterschiedlich interpretiert werden, handeln sich die folgenden Ausführungen ausschließlich um das Länderporträt Deutschland.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass zwischenmenschliche Aspekte, berufsspezifische Inhalte und eigenverantwortliches Handeln prozentual gewichtiger eingeordnet werden als Aufstiegchancen und Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dies stützt die Erkenntnisse der Mayo-Group, basierend auf den Hawthorne-Experimenten. Unter dem Großteil der Befragten wird die Zusammenarbeit mit Dritten als positiv bewertet, weswegen die vorherrschende Unzufriedenheit ursprünglich nicht auf Basis von Human-Relations-Aspekten entstanden sein kann.

Als bedeutsame Größe wurden demnach die als nicht ausreichend bewerteten Aufstiegchancen ausgemacht. Für 38 Prozent der Befragten sind die Möglichkeiten zufriedenstellend, jedoch streben nur ca. 28 Prozent wirklich eine höhere Karriere an.

⁸⁰ Vgl. Oechsler & Paul, 2015

⁸¹ Vgl. Geva-institut, 2017a

Ein Unternehmenswechsel kommt für 39 Prozent nur in Frage, wenn sich dadurch die Vergütungssituation verbessert. Das ist einer der fünf wichtigsten Zufriedenheitsfaktoren, doch tatsächlich sind es nur 37 Prozent, die mit ihrer Entlohnung zufrieden sind. Dies bestätigt Taylors These, dass finanzielle Anreize zur Steigerung des Wohlbefindens angewandt werden können.

Der Faktor Führungsverhalten wird auch in dieser Befragung als wesentlich erachtet. 80 Prozent der Arbeitnehmer verlangen von ihrem Vorgesetzten Entschlusskraft, Durchsetzungsstärke und Souveränität. Auch Intuition, Solidarität, das Bestreben nach Gleichbehandlung und einem guten Betriebsklima sind Eigenschaften, die ein Vorgesetzter aufbringen sollte. Drei von vier Befragten wollen lediglich erforderliche Handlungsrichtlinien vorgegeben haben und ansonsten selbstverantwortlich arbeiten. Grundlegend sind Arbeitnehmer zufrieden mit dem Handlungs- und Entscheidungsspielraum, der ihnen zugedacht wird, das ein oder andere Lob mehr würden sie allerdings gerne hören. Nur die Hälfte der Probanden fühlt sich in ihrer Tätigkeit wertgeschätzt.

Soziale Faktoren, Aufstiegschancen, Vergütung, Wertschätzung und ein angenehmes Betriebsklima sind laut Studie allesamt beteiligt an der Zufriedenheitsbildung am Arbeitsplatz. Die Frage, die sich daraus ergibt ist, ob diese Faktoren durch Mitarbeitermotivation positiv gelenkt werden können. Der folgende Gliederungspunkt setzt sich mit diesem Thema auseinander.⁸²

⁸² Vgl. Geva-institut, 2017b

4 Mitarbeitermotivation am Beispiel

In den Punkten 4.1 und 4.2 soll aufgezeigt werden, dass größerer Aufwand nicht immer größeren Motivationserfolg zur Folge hat. Die positiven oder negativen Auswirkungen von Motivation sind immer in Abhängigkeit des zu motivierenden Individuums zu betrachten.

4.1 Geringfügige Beschäftigung - ein Modell mit vielen Vorteilen

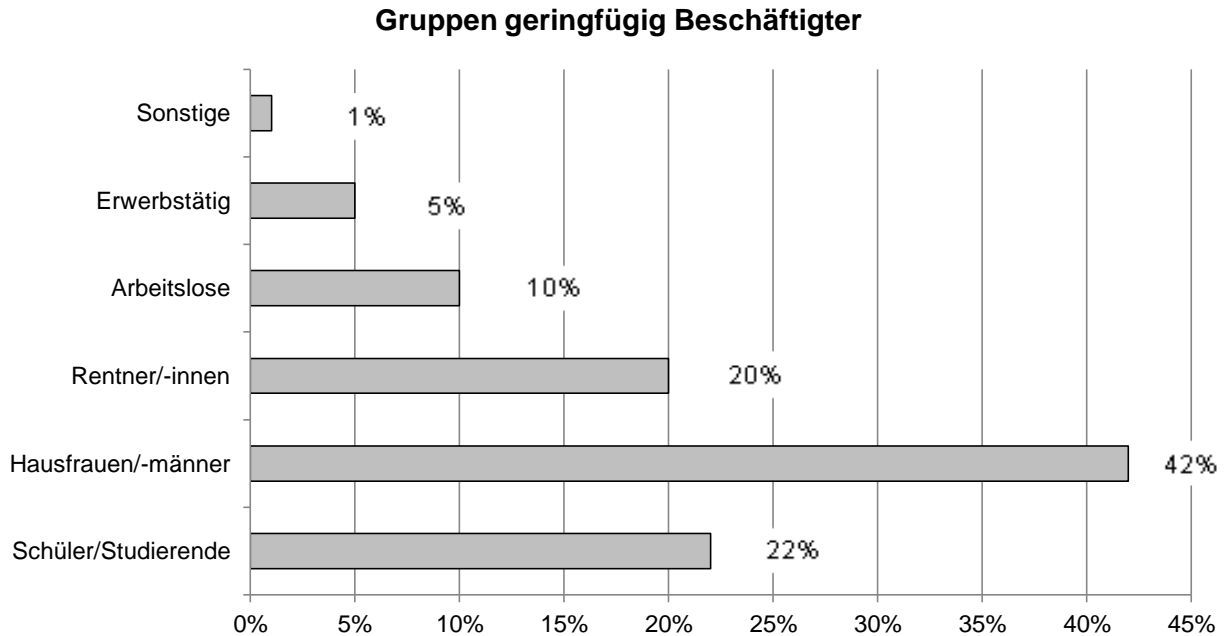
Unter diesem Punkt wird beleuchtet, ob es Unterschiede in der Mitarbeitermotivation bei Vollzeitmitarbeitern und geringfügig Beschäftigten gibt. Die beobachtbare Umgebung umfasst ein mittelgroßes Unternehmen mit einem ungefähren Personal von 250-500 Personen. Als Vergleichspersonen stehen sich Vollzeitmitarbeiter in Summe und Proband S als geringfügig Beschäftigte gegenüber. Beschriebener Proband ist Studentin mittleren Alters ohne Anspruch auf Bafög. Ihr Wohnsitz befindet sich unweit ihrer Arbeitsstelle; ihr Studium dagegen absolviert sie in der ca. 26 km entfernten Nachbarstadt.

Wenn man sich für ein Studium entscheidet, bei dem von vorne herein klar feststeht, dass der Staat keine finanzielle Unterstützung leisten wird, sind alternative Geldquellen gefragt. Ist kein finanzieller Background im persönlichen oder familiären Umfeld vorhanden, ist die Lösung eine geringfügige Beschäftigung.

Laut statistischen Bundesamtes ist Proband S eine von 33 Prozent, die eine geringfügige Beschäftigung ausüben, weil das Geld zur Finanzierung des Lebensunterhaltes notwendig ist. Als Studentin gehört sie damit zusätzlich zur stärksten Gruppe (97 Prozent). Im Allgemeinen zeigt die Abbildung 15 jedoch, dass Schüler/Studierende „nur“ die zweitstärkste Gruppe der Geringverdiener sind.

Unter SchülerInnen und Studierenden sind vor allem Tätigkeiten im Einzelhandel, der Gastronomie oder der Post- und Zeitschriftenverteilung sehr beliebt.⁸³ Deshalb entschied sich Proband S, wie schon eine Vielzahl an Studenten vor ihr, im Einzelhandel (Kassiererin) tätig zu werden. Denn Stoßzeiten, Sommerloch und das Weihnachtsgeschäft sind nur einige Gegebenheiten, auf die man als Einzelhandel flexibel reagieren muss.

⁸³ Vgl. Meinken, Körner & Puch, 2012



*Abbildung 15: Registerstatistikumfrage, 2010.
Quelle: Meinken, Körner & Puch, 2012*

Der erste Eindruck

Zu Beginn jeder Tätigkeit steht das Vorstellungsgespräch. Handelt es sich ausschließlich um einen Dialog, erfolgt die Motivation intrinsisch. Dies ist sowohl bei Vollzeitbeschäftigten, als auch bei geringfügig Beschäftigten gleich. Ohne den inneren Antrieb ist es schwer, überzeugend darzulegen, warum die Wahl nur auf einen selbst fallen kann.

Proband S.

Im Fall von Proband S fängt die Mitarbeitermotivation schon während des Gespräches an. Trotz fehlender Vorkenntnisse, Qualifikationen oder notwendiger Zertifikate wurde hier ein höherwertiger Arbeitsplatz angeboten. Dieses ausgesprochene Vertrauen steigert den Motivationslevel noch einmal immens.

1) Arbeitsatmosphäre (Betriebsklima)

Oberste Priorität in einem Unternehmen hat dieser Punkt. Ein Arbeitsplatz, an den man gerne kommt und an dem man sich wohl fühlt, steigert nicht nur die Motivation, sondern auch die eigene Produktivität. Demotivierte Mitarbeiter sind ein wirtschaftliches Risiko, dem Unternehmen versuchen entgegen zu wirken. In einigen Unternehmen wird daher Platz für einen „Feelgood-Manager“ geschaffen. Da die Stellenbeschreibung noch recht neu ist, ist eine klare und einheitliche Definition der Aufgabenbereiche noch nicht gegeben. Sie werden oft frei gestaltet, aber im Grunde ist ein „Feelgood-Manager“ für die interne Kommunikation, Teambuilding, Onboarding und Facility Ma-

nagement zuständig. Der Faktor Spaß ist nicht zu unterschätzen. Ein Rückzugsort, wo gescherzt und gelacht werden darf, lockert Verkrampfung und gerade erlebten Ärger. Neue Motivation entsteht und Altlasten sind vergessen.⁸⁴

Proband S.

Ein „Feelgood-Manager“ ist im Unternehmen von Proband S. nicht anzutreffen. Um jedoch trotzdem eine hohe Mitarbeiterbindung zu erreichen, ist der Arbeitgeber von Proband S. zu einem statusunabhängigen „Du“ übergegangen. Proband S. stammt aus einer Generation, wo der Wert eines Menschen an seinem Status gemessen wird und es der Respekt gebietet, ältere oder höher gestellte Personen zu Siezen. Hierarchien sind wichtige Strukturen für sie, weswegen es ihr schwerer fällt, diese Anweisung umzusetzen, als ihren jüngeren KollegenInnen, deren Werte andere sind.

Um eine gute Atmosphäre für jedermann zu schaffen, werden Raucher und Nichtraucher räumlich getrennt. Beide Räume verfügen über die Möglichkeit, heiße Getränke und Speisen zuzubereiten. Des Weiteren wird eine Option zur Lagerung von Frischeprodukten und Kaltgetränken geboten. Ein ausreichend großer Umkleideraum gehört ebenso zum Inventar wie die Sanitäreanlagen. Diese Vielzahl an Möglichkeiten bietet jedem Mitarbeiter Raum zur Pausenentspannung, zum Zusammenkommen und Austauschen und zur ruhigen Vorbereitung auf den Arbeitstag. Auf diese Art wird die Gemeinschaft gepflegt, Freundschaften entstehen und Harmonie wird geschaffen.

Der Arbeitsbereich von Proband S ist frei und für jedermann zugänglich, was im Kas senbereich notwendig ist. Das benutzte Mobiliar ist ein häufiges Ärgernis für viele Kollegen. Unbequemes Sitzen macht hin und wieder das Arbeiten im Stehen erforderlich, was auf die Arbeitsdauer wieder zu Unbehagen führt. Die Art der Anstellung ist unerheblich. Demotivation, Ärger und Wut entstehen bei fast allen, was sich wiederum auf die Arbeitsleistung und den Service am Kunden auswirkt. Dass der vorgeschlagenen Lösung (ergonomische Stühle) kein Gehör geschenkt wird, lässt das Vertrauen, die Loyalität und die Arbeitsenergie gegenüber dem Arbeitgeber zusätzlich schwinden.

2) Entlohnung

Wie schon erwähnt, ist Geld nicht der primärere Motivationsfaktor. Richtig eingesetzt kann es trotzdem behilflich sein, Motivation zu schüren. Anfänglich ist ein faires Gehalt Motivation genug, doch im Laufe der Arbeitszeit schleicht sich ein Gewohnheitsgefühl ein und man schätzt das Geld immer weniger. In diesem Moment ist es wichtig, sich selbst klar zu sein, dass man vertraglich zu einer Gegenleistung verpflichtet ist. Wenn

⁸⁴ Vgl. Asdag, 2017b

man an seine körperlichen und geistigen Grenzen kommt, ist eine intrinsische Motivation essentiell. Egal ob Zuzahlungen, Sonderleistungen oder eine Gehaltserhöhung, extrinsische Motivation durch den Arbeitgeber trägt gleichwohl zu einem Motivations-schub bei.

Proband S.

Proband S hat das Grundbedürfnis nach Lohnzahlung selbstverständlich auch, da es in ihrem Fall existenziell wichtig ist, diese zu erhalten. In Ihrem Fall erfolgt die extrinsische Motivation in Form von Weihnachtspaketen, Mitarbeiterausflügen und Lohnerhöhungen. Gerade zu Zeiten, in welchen die Mitarbeiter körperlich und geistig höherem Stress ausgesetzt sind, ist dies ein gut überlegter Einsatz von Ressourcen. Es verstärkt merklich die Arbeitsleistung der Belegschaft und trägt so zu einem erhöhten Umsatz bei. Doch nicht bei jedem wirken diese Zugeständnisse positiv, es ist immer eine individuelle Betrachtung notwendig um zu erkennen, was in welchem Maße wen motiviert. Eine ausschließliche Motivation über geldliche Mittel birgt allerdings auch Risiken. Im Unternehmen von Proband S wird um die gut bezahlten Sonntags- und Schlussdienste erbittert gekämpft. Dies schafft nicht immer ein harmonisches Miteinander und ein unmotiviertes Arbeiten am Minimum der „Verlierer“ ist vorprogrammiert. Die Lösung hier ist eine faire Verteilung und die Kommunikation untereinander. Auch Vertriebswettbewerbe wie z. B., X Kassierfehler in einem Monat nicht überschreiten oder Y Umsatz erwirtschaften. Wenn alle gleichermaßen vom Erfolg profitieren, ist dies ein sinnvoll eingesetztes Motivationsmittel.⁸⁵

3) Arbeitszeitgestaltung

Gut qualifizierte Fachkräfte sind schwer zu finden, betagte Beschäftigte beklagen die zu hohe Arbeitsbelastung und für jüngere Beschäftigte kommt das Familienleben zu kurz. Heute ist eine ausgeglichene Work-Life-Balance extrem wichtig für viele Beschäftigte, deswegen stehen die Unternehmen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung vor großen Herausforderungen.⁸⁶

Abbildung 16 zeigt die Entwicklungsstufen selbstgesteuerter Arbeitszeiten und den Trend zu flexibler Arbeitszeitgestaltung.

⁸⁵ Vgl. Asdag, 2017b

⁸⁶ Vgl. Hellert, o. D.

Tabelle 1: Arbeitszeitberatung im Wandel-Erfahrungen seit den ersten Anfängen, 1983/Berlin
Quelle: Daum, Petzold & Pletke, 2016

	Lage und Verteilung der Arbeitszeit	Dauer der Arbeitszeit
Arbeitszeit-Freiheit	flexibel	flexibel
Vertrauensarbeitszeit (seit ca. 1995)	flexibel	fix/flexibel
Flexible Arbeitszeit (seit ca. 1985)	flexibel	fix
Gleitzeit (seit ca. 1970)	fix/flexibel	fix
Festarbeitszeit	fix	fix

Viele Unternehmen haben erkannt, dass es zu Zufriedenheit und erhöhter Arbeitsmotivation und damit zu einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führt, wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben, ihren Arbeitsalltag selbstbestimmt zu planen. In Zeiten von Arbeitszeitkonten, Produktionsstopps und Zwangsurlaub tragen flexible Arbeitszeiten dazu bei, auf zyklische oder saisonale Auftragsschwankungen zu reagieren.⁸⁷ Diese Anpassung führt zu einer besseren Ausnutzung der Arbeitszeit und zur Vermeidung von Überstunden. Ebenso verringert sie die Fehlzeiten, mindert maßgeblich die Abwanderungswilligkeit der Angestellten und führt zu besserer quantitativer und qualitativer Arbeit.⁸⁸ Zum anderen ist zur wirtschaftlicheren Auslastung der Betriebsmittel die Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten ein wesentlicher Aspekt der Arbeitszeitflexibilisierung.⁸⁹ Mit dem Hintergrundwissen, dass Deutschland zukünftig einen erheblichen Mangel an Hochschulabsolventen haben wird, ist die Schaffung von Weiterbildungsspielräumen immens wichtig.⁹⁰

Proband S.

Auch Proband S profitiert von einer limitierten Anzahl an Arbeitsstunden, was ein Vollzeitstudium möglich macht. Neben dem Verdienst hat sie auch bei der Arbeitszeitgestaltung ein Mitspracherecht, was die Organisation der Tages- und Wochenplanung um einiges erleichtert. Um die betrieblichen Öffnungszeiten zu gewährleisten, ist diese flexible Gestaltung allerdings nur im Rahmen der vertraglich und gesetzlich festgeleg-

⁸⁷ Vgl. Hellert, o. D.

⁸⁸ Vgl. Tuchbreiter, 2001, S. 4

⁸⁹ Vgl. Stille & Zwiener, 1997, S. 58

⁹⁰ Vgl. Hellert, o. D.

ten Schranken möglich.⁹¹ Dieses kleine Fenster der Selbstbestimmtheit reicht jedoch aus, um Privat- und Arbeitsleben ausgeglichen zu gestalten. Trotz Doppelbelastung von Studium und Arbeit sinken das Stresslevel und körperliche und seelische Leiden. Das damit gezeigte Vertrauen erhöht die Bindung zum Unternehmen und somit die Arbeitsmotivation.

4) Kommunikation und Informationsfluss

Kommunikation ist ein zentrales Werkzeug, auf das Unternehmen nicht verzichten sollten. Erfolgreiches Führen erfordert hohe kommunikative Fähigkeiten, welche, aus der folgenden Abbildung erkennbar, sehr komplex und anspruchsvoll sind.

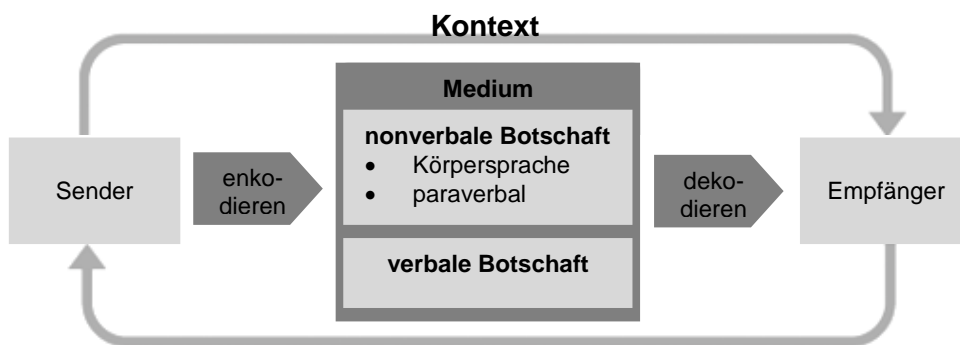


Abbildung 16: Kommunikation.
Quelle: Wpgs, o. D.

Die Voraussetzung für Kommunikation ist das Vorhandensein von mindestens einem Sender und mindestens einem Empfänger. Wichtig ist, dass der Empfänger in der Lage ist, die encodierte Botschaft des Senders dekodieren zu können. Ist dies nicht der Fall, entsteht weder ein Kommunikationskreislauf noch ein Informationsfluss. Denn Interaktion passiert im Regelfall in einem Kreislauf, d. h. jeder Sender wird auch zum Empfänger und umgekehrt. Eine gute Führungskraft sollte folgende Fähigkeiten haben um den Effekt eines Engelskreislaufes (positive Dynamik der Interaktion) zu erzeugen:

- Fähigkeiten des aufnehmenden Zuhörens,
- die Kunst gute Fragen zu stellen,
- Lob und Anerkennung von guten Leistungen,
- Rückmeldung bei unbefriedigenden Leistungen,

⁹¹ Vgl. Heyn, 2003

- Verhandlungsgeschick,
- Durchsetzungsverhalten und
- Präsentation.

Es sind aber nicht nur verbale Fähigkeiten (Face-to-Face, Telefon, Email etc.); die nonverbalen Fähigkeiten spielen eine oftmals wichtigere Rolle. Körpersprache und paraverbale Botschaften wie Sprechtempo, Stimmhöhe, Sprechmelodie, Pausen, Betonungen etc. sagen oft etwas anderes aus, als es verbal kommuniziert wird. Wird das Gegenüber dann noch als nicht fachkompetente Respektsperson mit guten Absichten wahrgenommen, bekommt die Konversation eine negative Dynamik (Teufelskreislauf), da die Glaubwürdigkeit des Gesagten fehlt.⁹²

Wie die Gallup-Studie zeigt, steigern häufige Mitarbeitergespräche die Zufriedenheit und somit die eigene Motivation. Stellt der Vorgesetzte allerdings fest, dass der persönliche Austausch nicht zum gewünschten Ergebnis führt, muss reflektiert werden, warum es nicht dazu kommt. Grundlage für ein offenes und ehrliches Gespräch ist beiderseitiges Vertrauen. Alternativ kann auch die anonyme Variante in Form eines „Kummerkastens“ angewendet werden.⁹³

Proband S.

Das Kommunikationsverhalten und der Informationsfluss im Unternehmen von Proband S. ist zwiegespalten. Zum einen werden Mitarbeitergespräche vollzogen, Kommunikation gefordert und zu Betriebsratsgesprächen eingeladen und zum anderen werden Informationen nur auf Nachfrage und sporadisch weitergeleitet. Der Informations- und Interaktionsfluss zwischen den einzelnen Abteilungen ist Teils überhaupt nicht gegeben, was ein harmonisches und konfliktfreies Miteinander schwierig macht. Das Erbringen von motivierter und konzentrierter Arbeitsleistung ist nur dann gewährleistet, wenn ein ständiger Austausch zwischen den Bereichen entsteht. Proband S. versucht arbeitstätig die Kommunikation aufrechtzuerhalten, zu der die Mitarbeiter verpflichtet sind. Offenheit und Ehrlichkeit ist dabei ein Muss, damit für das, was eine Person in ihrer Motivation bremst, auch Lösungen gefunden werden können.

⁹² Vgl. Wpgs, o. D.

⁹³ Vgl. Asdag, 2017a

5) Weiterbildungsmöglichkeiten

Eine regelmäßige aktive Auseinandersetzung zwischen den Parteien gibt dem Vorgesetzten die Möglichkeit, Potentiale zu erkennen. Denn erst in dem Moment, wenn eine Führungsperson behaupten kann, ihre Mitarbeiter zu kennen, ist sie wirklich in der Lage, diese effektiv nach ihren Fähigkeiten einzusetzen. Stellt ein Unternehmen Karriereaussichten, Aufstiegschancen oder Alternativen in Aussicht, sollte mit dem Mitarbeiter eine Auswahl der vielen Möglichkeiten an Weiterbildungen getroffen werden. So erhöht sich nicht nur die Anzahl derer, die entsprechend ihrer spezifischen Fähigkeiten eingesetzt werden (zur Zeit sind es etwa ein Drittel), sondern es ist auch eine gute Chance, um diese Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.⁹⁴

Proband S.

Für studentische Hilfskräfte wie Proband S steht das übergangsweise Geldverdienen bis zum Abschluss der Bildungsphase im Vordergrund. Für diese Mitarbeitergruppe sind in der Regel auch keine Weiterbildungsmaßnahmen vorgesehen. Außerdem liegt die Erwartungshaltung selbst für Schüler/ -innen und Studierende bei lediglich 27 Prozent hinsichtlich der Weiterbildungen und bei rund 16 Prozent hinsichtlich eines beruflichen Einstieges. Für das Unternehmen würde diese finanzielle Investition außerdem nur von einem zeitlich sehr begrenzten Nutzen sein.⁹⁵ Dennoch erhalten im Unternehmen von Proband S. alle Mitarbeiter die Möglichkeit, sich auf freie interne Arbeitsplätze zu bewerben, bevor diese Externen angeboten werden.

6) Wertschätzung und konstruktive Kritik

Motivation bedeutet nicht nur sich auf die Dinge zu konzentrieren, die positiv verlaufen; Fehler gehören zum Arbeitsleben dazu. Die innere Stärke, diese zu erkennen und zuzugeben, haben allerdings nicht alle Menschen, obwohl sie für den folgenden Lernprozess immens wichtig sind.⁹⁶ Um zu lernen, mit Fehlern konstruktiv und ehrlich umzugehen, wurden 2012 die sogenannten Fuckup-Nights (FUN) in Mexiko gegründet. Sie finden in über 200 Städten weltweit statt.⁹⁷ Zu diesen Versammlungen kommen Unternehmen, Firmengründer und Entscheidungsbevollmächtigte aus aller Welt zusammen, um von ihren individuellen Scheiterungsprozessen zu berichten. Eine offene Fragerunde ist ebenfalls Teil dieser Präsentation. Dieser unbefangene Austausch kann

⁹⁴ Vgl. Asdag, 2017a

⁹⁵ Vgl. Meinken, Körner & Puch, 2012

⁹⁶ Vgl. Asdag, 2017a

⁹⁷ Vgl. Wannundwo, 2017

dazu beitragen, innerhalb des eigenen Unternehmens zu Denkprozessen anzuregen und Entscheidungen jeglicher Art zu verändern.

Das Gegenstück der Kritik ist die Wertschätzung. Auch hier ist der richtige Einsatz von Häufigkeit und Intensität zu beachten, denn Lob hat nicht immer automatisch eine motivierende Ausrichtung. Wird ein Lob ausgesprochen, obwohl das Gegenüber weiß, dass dieses unangebracht ist, führt dies oft zum Verlust der Glaubwürdigkeit.⁹⁸ Um das Lob zur Gewohnheit werden zu lassen, bediente sich der frühere CEO und Vorsitzende der Atlanta Consulting Group eines Tricks. Er startete seinen Tag mit fünf Münzen in seiner Hosentasche. Sprach er ein Lob aus, wechselte eine Münze in die andere Hosentasche. Allerdings ist zu beachten, dass ein ständiges Bedanken irgendwann seine Wirkung verliert, da es keine Besonderheit mehr darstellt.⁹⁹ Einige Unternehmen zeigen ihre Wertschätzung, indem sie einen „Mitarbeiter des Monats“ küren und diesen öffentlich vorstellen, andere verschenken Gutscheine und machen Zugeständnisse bei der Arbeitszeitgestaltung. Aber ein einfaches, persönlich ausgesprochenes Danke ist manchmal mehr wert als jede Bonuszahlung. Diese daraus resultierende intrinsische Motivation zeigt dem Mitarbeiter, dass die Arbeit, zu welcher er verpflichtet ist, auch gesehen und wertgeschätzt wird. Egal welche Art der Anerkennung gewählt wird; wichtig ist, dass sie ernst gemeint, persönlich und nicht in wöchentlicher Regelmäßigkeit ausgesprochen wird um eine motivierende Wirkung zu erzielen.¹⁰⁰

Proband S.

Im Unternehmen von Proband S wird diese Maßnahme im kleineren Umfang angewandt, nämlich in Form von offenen Kritikrunden. Jeder Mitarbeiter ist berechtigt, an diesen Gesprächsrunden teilzunehmen, um zu lernen, konstruktive Kritik zu äußern aber auch zu erhalten; Menschlichkeit ist dabei das oberste Ziel. Des Weiteren soll am Ende jeder Teilnehmer einen neuen Ansatz zur Verbesserung etwaiger Probleme erhalten.

Wertschätzung wird im Unternehmen von Proband S. durch Verschenken von Weihnachtspaketen mit persönlicher Dankes-Widmung als Karte gezeigt.

7) Teamarbeit vs. Eigenständiges Arbeiten

Es gibt viele Varianten, den Arbeitsalltag zu meistern. Der Eine fühlt sich im Team wohl und ist dort am produktivsten und kreativsten und der Andere arbeitet lieber eigenständig und unabhängig und kontrolliert so seine Arbeitsschritte selbst. Ob jemand Team-

⁹⁸ Vgl. Asdag, 2017a

⁹⁹ Vgl. Asdag, 2017b

¹⁰⁰ Vgl. Asdag, 2017a

player oder Einzelkämpfer ist, hängt wieder ganz individuell vom Charakter des jeweiligen Mitarbeiters ab. Auch in den Führungsriegeen sitzen unterschiedliche Charaktere; die einen lassen eigenständiges Arbeiten zu und die Anderen agieren nach dem Motto „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Viele Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass das Agieren im Team nicht nur die individuelle Leistung steigert, sondern auch mehr Engagement und Motivation fördert. Es entsteht ein kleiner Konkurrenzkampf, den mittlerweile aufmerksame Führungspersönlichkeiten für sich und ihre Unternehmen nutzen.¹⁰¹ Als weiterer positiver Nebeneffekt sind außerdem die Steigerung der Arbeitsmoral und die Reduzierung der Fehlzeiten zu vermerken. Es lässt sich also sagen, dass Mitarbeiter vordergründig verantwortungs- und sinnvolles Handeln erfüllt wissen wollen als die Möglichkeit der Team- oder eigenständigen Arbeit.¹⁰²

Proband S.

Proband S agiert lieber eigenständig, jedoch kommt es im Laufe eines Arbeitstages zu Situationen, die die Hilfe Dritter erforderlich machen. Ihr Arbeitgeber hat zum Zwecke der Integration von Einzelkämpfern in die Gruppe, der Förderung der Harmonie untereinander und der Verbesserung der Zusammenarbeit regelmäßige Treffen zur Aufgabe gemacht. Das Vertrauen, die Offenheit und die gegenseitige Motivation, Dinge zu verbessern, die unter den Mitarbeitern entstanden sind gibt dem Unternehmen Recht, den richtigen Weg eingeschlagen zu haben.¹⁰³

8) Einheitliche Strukturen

Da 62 Prozent der Studierenden ihre geringfügige Beschäftigung meist nur für die Dauer des Studiums ausüben, ist eine erhöhte Anzahl an Einarbeitungen notwendig. Viele Unternehmen gehen auf Grund der Einfachheit der auszuübenden Tätigkeit davon aus, dass dies nicht immer erforderlich ist.¹⁰⁴ Wegen des häufigen Personalwechsels ist auch ein hoher organisatorischer Aufwand notwendig, um eine einheitliche Linie zu gewährleisten. Für die geringfügig Beschäftigten ist eine Identifikation mit dem Unternehmen als Schwierigkeit anzusehen, bedingt durch die geringen Anwesenheitszeiten.¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Asdag, 2017a

¹⁰² Vgl. Asdag, 2017b

¹⁰³ Vgl. Asdag, 2017a

¹⁰⁴ Vgl. Meinken, Körner & Puch, 2012

¹⁰⁵ Vgl. Büker, 2006, S. 109

Proband S.

Proband S hat einen Arbeitgeber, dem die Wichtigkeit einer Einarbeitungsphase bewusst ist und der Wert darauf legt. Wenn Tätigkeiten allerdings individuell von jedem Mitarbeiter ausgeführt werden dürfen, ist eine einheitliche Linie nicht gegeben, da jeder Einzelne seine persönliche Art und Weise hat, die Arbeit zu verrichten. Dies führt hin und wieder zu Unstimmigkeiten und Verwirrungen. Werden Fehler durch den Vorgesetzten oder gar Kollegen beanstandet, auch wenn die Ausführung der Arbeit mit den in der Einarbeitung gezeigten Abläufen übereinstimmt, führt das zu Lustlosigkeit, Unverständnis und Demotivation.

9) Vetternwirtschaft

Eine im Mai durchgeführte Mitarbeiterbefragung bei der Europäischen Zentralbank zeigt Probleme bei Karriereöglichkeiten und Arbeitsbelastung auf. Unter anderem stellte man die Frage, wie man typischerweise bei der EZB Karriere macht. Das Ergebnis war folgendes: indem man die „richtigen Leute“ kennt sagten 65 Prozent, „stark sichtbare Aufgaben“ 62 Prozent und „eine gute Beziehung zum direkten Vorgesetzten“ 56 Prozent. Nur 46 Prozent empfanden das Kriterium „indem man seinen Job gut macht“ als ausschlaggebend. Dieses subjektive Empfinden wird durch die Aussage von EZB-Personalratschef Carlos Bowles bestätigt: "Wenn wir die falschen Leute befördern, beeinträchtigt das die Leistungsfähigkeit und wird zu einem Risiko".¹⁰⁶ Die sogenannte „Vetternwirtschaft“ wird im Allgemeinen als ungerecht und willkürlich empfunden, da die Bevorzugung nicht auf der erbrachten Leistung, sondern einzig und allein auf Sympathie beruht. Als die Professoren Christian Tröster (Kühne Logistics University in Hamburg) und Stefan Thau (Professor an der London Business School) untersuchten wie man die Arbeitsleistung von Mitarbeitern steigern könne, kamen sie zu einem überraschenden Ergebnis. Positive Emotionen steigern den Selbstwert, die Zufriedenheit und somit die Arbeits- und Teamleistung. Die Krux ist, dass, wenn eine Person bevorzugt wird, dies deren Motivation und Leistung steigert, gleichzeitig aber alle anderen benachteiligt werden, was bei diesen Personen den gegenteiligen Effekt bewirken kann. Es entstehen Missgunst und Demotivation, was sich wiederum negativ auf deren Leistung auswirkt. Durch diese moralisch zweifelhafte Vorgehensweise verkommen Gleichbehandlung und Fairness zur Farce. Die Kunst ist die Arbeitsleistung des Einzelnen zu würdigen, ohne den Rest zu kränken. Um das bestmögliche Arbeitsergebnis zu erhalten, empfiehlt es sich, das Augenmerk auf Mitarbeiter mit hohem Potential zu richten. Nach dem Gruppenwert-Modell von Tom R. Tyler streben Mitarbeiter

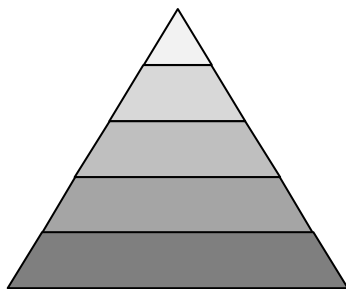
¹⁰⁶ Vgl. Spiegel, 2015

nach der Anerkennung von Vorgesetzten, um ihren Stand innerhalb der Gruppe aufzuwerten.¹⁰⁷

Proband S.

Da auch Proband S dazu strebt die Beste zu sein, um Wertschätzung zu erfahren, setzt sie hohe Standards an ihre Arbeitsleistung. Machen Aufgaben eine Delegation notwendig, übertragen sich diese Standards auf die Leistung Anderer. Durch ihre charismatische Art, Tätigkeiten anzuweisen, steigt das Ansehen und der Respekt in der Gruppe, was den Selbstwert steigert. Aber auch Vetternwirtschaft ist im Arbeitsumfeld von Proband S. zu erkennen. Wenn der Eindruck entsteht, dass ein Aufstieg nur durch Beziehungen zustande kommen kann, ist Resignation in Bezug auf die Arbeitsmoral unausweichlich. Durch Neid und Missgunst ist das Erleben dieser beförderten Person zu einem subjektiven geworden. Der Eindruck von Überforderung durch die ihr übertragenen Aufgaben entsteht und des Ausnutzens der neu gewonnenen Macht. Das alles fördert keine harmonische Zusammenarbeit, die Arbeitsmotivation und der Respekt gegenüber dem neuen Vorgesetzten sinkt.

In Abraham Harold Maslows Bedürfnispyramide sind die Punkte 1) – 10) folgend einzuordnen.



- Selbstverwirklichung: 6), 8)
- Anerkennung und Wertschätzung: 2), 7), 10)
- Sozialbedürfnisse: 1), 5)
- Sicherheitsbedürfnisse: 2), 3), 4), 9)
- Grund- und Sicherheitsbedürfnisse: 1), 3)

Schlussfolgerung

Führung ist die unmittelbare Suggestion der Einstellung und des Verhaltens von Einzelpersonen und Gruppen innerhalb eines Unternehmens. Die Art und Weise des Arbeitsvertrages spielt keine zentrale Rolle. Vielmehr beeinflussen Charakterzüge, die allgemeine Einstellung zur Arbeit mit allen Rechten und Pflichten, das persönliche Zufriedenheitslevel, die Fähigkeit zur Selbstmotivation und das eigene Ego, in wieweit ein Mitarbeiter Führung und Motivation zulassen kann. Wie erfolgreich ein Führungsstil ist, hängt ebenfalls von der vorherrschenden Situation ab. Eine gute Führungsperson zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie in der Lage ist die Situationen richtig zu

¹⁰⁷ Vgl. Mai, 2013

analysieren um den Führungsstil dann individuell anzupassen. Desweiteren sollte sie psychologische Eigenschaften wie Intelligenz, Fachkompetenz, Machtmotivation und besondere Persönlichkeitsmerkmale aufweisen können.

Wie erfolgreich ein Führungsstil ist, hängt ebenfalls von der vorherrschenden Situation ab. Eine gute Führungsperson zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie in der Lage ist, Situationen richtig zu analysieren, um den Führungsstil dann individuell anzupassen.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Vgl. Wpgs, o. D.

4.2 Google – das Paradebeispiel der Mitarbeitermotivation

Niedergelassen hat sich Google ziemlich genau zwischen dem Verlagsgebäude von Axel Springer an der Caffamacherreihe und dem Gänsemarkt in Hamburg. Seitdem rätselt die Welt, was dieses Unternehmen so erfolgreich und innovativ macht. Wie die Tabelle 2 zeigt, sind Umsatz und Gewinn stetig gestiegen. Wie gelingen immer neue Überraschungserfolge und warum trüben auch unternehmerische Misserfolge die Laune der Mitarbeiter nicht? Was ist ihr Geheimnis?¹⁰⁹

Tabelle 2: Google / Alphabet Quartalszahlen in der Übersicht¹¹⁰

Jahr	Jahresumsatz	Jahresgewinn
2017	110,8 Mrd. USD	24,98 Mrd. USD
2016	90,27 Mrd. USD	21,49 Mrd. USD
2015	75,04 Mrd. USD	16,88 Mrd. USD
2014	65,98 Mrd. USD	14,44 Mrd. USD
2013	59,235 Mrd. USD	12,918 Mrd. USD
2012	51,41 Mrd. USD	10,78 Mrd. USD
2011	37,901 Mrd. USD	10,249 Mrd. USD
2010	29,346 Mrd. USD	8,507 Mrd. USD
2009	23,64 Mrd. USD	6,48 Mrd. USD
2008	21,8 Mrd. USD	4,292 Mrd. USD
2007	16,592 Mrd. USD	4,195 Mrd. USD
2006	10,605 Mrd. USD	3,077 Mrd. USD

Der amerikanische Internetgigant Google führt nicht nur seit Jahren das Ranking der beliebtesten Arbeitgeber unter den IT Absolventen an¹¹¹, sie konnten den Abstand zum Zweitplatzierten Microsoft sogar noch ausbauen.¹¹²

Dieses Ergebnis kommt nicht von ungefähr; dahinter steckt viel Arbeit, Innovation und Motivation. Googleianer, so betiteln sie sich selbst, sehen sich als **Ingenieure der Zu-**

¹⁰⁹ Vgl. Meyer-Wellmann, 2013

¹¹⁰ Vgl. Googlewatchblog, 2016

¹¹¹ Vgl. Hoffritz, 2015

¹¹² Vgl. Weidner, 2017

kunft. Schon von Beginn an wird deutlich, dass hier nur Daten und Klicks zählen. Bei der Vorlage eines Entwurfes hinsichtlich der Farbwahl eines sich im Logo befindlichen Buchstabens, musste der verantwortliche Designer erklären, warum er ausgerechnet dieses Blau wählte. Die Antwort war simpel: weil es schön sei, das schönste Blau überhaupt. Als Google-Gründer Larry Page ihn aufforderte, es ihm zu beweisen, startete er eine Umfrage, in der jedermann online das schönste Blau zwischen fünfzig möglichen Tönen wählen konnte. Man entschied sich dann schlussendlich für das Blau mit den meisten Likes. Dieser Hang zum Massentauglichen widerspricht eigentlich Googles Sinn für das Besondere. Die Deutschland-Zentrale an der ABC-Straße in Hamburg ist fünf Stockwerke hoch, auf die sich rund 300 Anzeigenverkäufer, Finanzfachleute, Personal und Online-Marketingstrategen verteilen. Jedes dieser Stockwerke unterliegt einer individuellen Maxime: Transport, Nightlife, Medien und Entertainment, Wasser und Sport. Man kann zwischen den Konferenzräumen „Schietwetter“, „Casino“ oder „You Tube“ wählen, um seiner Arbeit nachzugehen. Ist Ruhe erforderlich, zum Telefonieren oder für einen kleinen Plausch unter Kollegen, kann man sich über das Firmennetz eine individuell gestaltete Solozelle mieten.

Für das leibliche Wohl oder die Pausengestaltung sorgen ein **hauseigenes Fitnessstudio** und **Gratis-Verpflegung**. Seine Mahlzeiten kann man entweder in einer alten Hamburger U-Bahn, in Flugzeugabteilen oder Spielzimmern, in denen massenhaft Matchboxautos an den Wänden kleben, einnehmen. Oder man nimmt den kurzen Weg zum hauseigenen Minikiosk auf sich, um Kaffee und Kekse zu konsumieren. Für das Seelenheil ist das Fitnessstudio nutzbar inklusive Personal Coach. Andere Möglichkeiten sind die Play Station, der Billardtisch, der Flipper oder der riesige Pool gefüllt mit türkisblauen Schaumstoffwürfeln. Egal für was man sich entscheidet, die Firma zahlt.

Das alles erinnert eher an einen großen **Spielplatz** als an ein seriöses Unternehmen. „Manche Besucher meinen, es sieht hier aus wie im Kindergarten“, sagt der Personalchef von Google-Nordeuropa, Frank Kohl-Boas. „Aber die Einrichtung allein ist es ja nicht. Ein Großteil deines Lebens verbringst du mit Arbeit, hoffentlich mit Arbeit, die du gerne und damit auch erfolgreich machst“, sagt der gelernte Jurist, der lange in Australien gearbeitet hat und gerne lustige englische Ausdrücke einstreut. „Also wollen wir dir die Zeit hier so angenehm wie möglich gestalten. Wir wollen, dass du den Kaffee hier trinken und dich mit Kollegen austauschen kannst und nicht zum Gänsemarkt gehen musst.“ Und klar, „wenn du nach Feierabend noch ein Bier trinken willst, aber dein Kühlschrank leer ist, dann nimmst du dir eben hier eins und spielst noch eine Partie Billard beim Absacker.“ Die Kreativität entsteht aus dem Zusammensein, es ist der Glaube an den Erfolg, der alles möglich macht.

Systematisches Homeoffice ist im Hause Google nicht gern gesehen: „Je mehr Ideen ausgetauscht werden, umso mehr Kreativität kann entstehen“, sagt Kohl-Boas. „Jede

Idee braucht Resonanz“. Das zeigt, dass das Zusammenspiel zwischen Arbeitsplatz, Kommunikation und Teamarbeit nährnde Wirkungen hat. Anders als in anderen Unternehmen, müssen bei Google alle Informationen mit allen geteilt werden. Traditionell wird die Macht der Führungspersonen aus dem Umstand des Besitzes der wertvollsten Informationen gewonnen. Diese an weitere Personen abzugeben, würde einen Teilverlust der Macht bedeuten. Bei Google glaubt man, wer originell sein will muss teilen lernen. Selbst bei Teamarbeiten werden alle Beteiligten honoriert.

Wer die Lorbeeren für sich selbst ernten will, muss sich auf Widerstand gefasst machen. Hier gibt es eben kein „**Chip on shoulder**“ sagt Kohl-Boas. Jeder hat dieselben Rechte, Provokation durch Protz ist unerwünscht. „Wir sind ein ingenieurgetriebenes Unternehmen. Und bei Ingenieuren zählt nur das Argument. Angstfreies Arbeiten ist eine wesentliche Voraussetzung für Kreativität. Das erwarte ich heutzutage von jedem Unternehmen, dass es respektvoll mit seinen Mitarbeitern umgeht und nicht mit der Haltung: „Sklave, sei mal dankbar, dass du hier arbeiten darfst.“. Führungskräfte müssten einen Rahmen schaffen, „in dem jeder sein kann, wie er ist, mit seiner Kleidung, seiner Meinung sowie seiner sexuellen und religiösen Ausrichtung“. Seine Erfahrungen zieht er aus diversen Anstellungen bei Coca-Cola, Shell und Unilever, bei denen er das Personal verwaltet hat. Zu einer Wohlfühlatmosphäre gehört laut Google auch, dass jeder denselben Anspruch auf vorhandene Technologien hat.

Trotz all dieser Zugeständnisse haben auch Google-Mitarbeiter Stress. Bei unternehmensinternen Personalumfragen wurde der Überfluss an Informationen beklagt. Google versucht, Strategien gegen diesen Umstand zu entwickeln. „Sie können späte Mails verbieten, aber dann schreiben die Leute sie vor und verschicken die alle am Montagmorgen“, sagt Kohl-Boas. „Wir wollen dagegen die Eigenverantwortung stärken.“ Weitere Möglichkeiten um der **Informationsflut** Herr zu werden, sind zum Beispiel, bei einer Teamarbeit, mehrere Teilnehmer in „carbon copy“ zu setzen. So ist gewährleistet, dass mehrere die E-Mail lesen und zumindest einer antwortet. Wenn eine Anfrage an Dritte gerichtet wird, ist es sinnvoll, sich bereits vorab für die Antwort zu bedanken. Sind die Google-Mitarbeiter für längere Zeit abwesend, formuliert jeder seinen Eintrag in das Abwesenheitsprotokoll individuell. „Ich bin im Urlaub. Wenn Sie möchten, dass ich Ihre Mail lese, dann schreiben Sie mir bitte nach meiner Rückkehr noch einmal.“ Andernfalls könnte es passieren, dass unzählige E-Mails bei Ihrer Rückkehr auf Beantwortung warten und der Erholungseffekt ist dahin. Ein weiterer Fakt, der den Stresslevel in die Höhe treibt, ist wenn zusätzlich noch ununterbrochen die Telefone klingeln. Intern verzichtet Google daher weitestgehend auf das Telefonieren, was den Geräuschpegel niedriger hält. Trotz dieser scheinbaren Wohlfühloase, die jeder Googleianer vorfindet, gibt es auch da Schweiß, Tränen und Verzweiflung. Die Möglichkeiten der Entspannung werden zwar genutzt, dennoch ist jedem bewusst, wo er sich befin-

det. Jeder weiß, dass er die Zukunft ist, ein Gewinner und dass eine gute Idee die digitale Welt verändern kann; danach streben sie.

Die **20-Prozent-Regel** trägt natürlich auch ihren Teil dazu bei. Sie besagt, dass jedem Mitarbeiter ein Fünftel der Arbeitszeit für eigene Projekte und Ideen zusteht. Google-Mitarbeiter Krishna Bharat hat so 2001 Google News ins Leben gerufen. Da die reine Arbeitszeit allerdings nicht erfasst wird, ist die 20-Prozent-Regel eher eine symbolische Regel. Jedes Quartal wird mit Zielen behaftet. Erst wenn diese erreicht sind, ist die tatsächliche Arbeitsleistung erreicht.

Auch einen **Betriebsrat**, der in anderen Unternehmen dieser Größe üblich ist, sucht man vergebens. Es wird das offene und direkte Gespräch bevorzugt. Jeden Freitag kommen alle Mitarbeiter in der Kantine zum TGIF („Thank God it’s Friday“) zusammen. Dort hat jeder die Möglichkeit, seine Fragen direkt an die Direktoren und Manager zu richten. „Aber es herrscht eine starke Can-do-Mentalität“, sagt Personalchef Kohl-Boas. „Wir wollen, dass die Menschen hier selbstbewusst auftreten können. Weil das einfach ein guter Platz ist, um für sich freie Entscheidungen zu treffen. Um eine Meinung zu äußern. Wir wollen ein Arbeitsumfeld, in dem die Leute morgens um acht schon sagen: Hab ich Lust drauf. Und nicht: Wie viel Schmerzensgeld gibt es heute für den Tag?“¹¹³

Der wirtschaftliche Erfolg scheint aus dem Umstand zu folgen, dass den Führungskräften zentrale Machtinstrumente abgenommen und wichtige Entscheidungen (Einstellung, Entlassung, Beförderung, Leistungsbemessung, Gehaltserhöhung) im Team getroffen werden. Das entgegengebrachte Vertrauen, die Freiheiten und Zugeständnisse zahlen die Googleianer in Arbeitsleistung zurück. Es ist natürlich auch von Vorteil, dass Google eine Weltmarke ist. Jeder, der es schafft eingestellt zu werden, ist sich bewusst was es für einen großen Gewinn für die eigene Karriere darstellt. Außerdem kostet es Google nur 0,1 Prozent der Lohnkosten, ihren Mitarbeitern das Arbeitsleben so angenehm wie möglich zu machen.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. Meyer-Wellmann, 2013

¹¹⁴ Vgl. Schmalholz, 2016

5 Zusammenfassung

„Akkumuliert, akkumuliert, das ist Moses und die Propheten“, so formulierte Karl Marx die Grundregel des Unternehmertums mit der Maxime Sparsamkeit. Der in diesem Zusammenhang wohl bekannteste Pionier war ohne Zweifel der Industrielle, Ingenieur und Erfinder Robert Bosch. Sein Verständnis vom Reichwerden war für Wirtschaftsunternehmen richtungsweisend. Er sagte einst: „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe. Sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne bezahle“. Er war immer der Meinung, nachhaltige Lohnpolitik motiviert die Mitarbeiter und erwirtschaftet maximalen Erfolg. Schon zu seinen Zeiten um 1900 war Bosch sich bewusst, was heute alle langfristig erfolgreichen Unternehmen wissen: Motivation, egal auf welche Weise (materiell oder immateriell), ist der Erfolgsgarant für ein gut funktionierendes Geschäft. Er sah seine Facharbeiter als menschliches Vermögen an, zahlte 62 Prozent höhere Löhne als die Konkurrenz, er führte 1906 den umstrittenen 8-Stunden-Tag ein, 1910 folgte dann der arbeitsfreie Samstagnachmittag. Lohnfortzahlung im Krankheitsfall war ebenso ein Privileg wie das Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter. Bosch erkannte sehr früh, dass die soziale Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen Angestellten keineswegs die Wettbewerbsfähigkeit oder gar die Profitabilität schwächte, sondern den Weg des nachindustriellen Kapitalismus erst ermöglichte. „Wir übernehmen alles, was die Leistung erhöht, die Organisation verbessert und zugleich dem Arbeiter nützt, denn sein Nutzen ist auch der des Arbeitgebers“.¹¹⁵

Was haben wir im heutigen Zeitalter davon lernen können?

Die Gallup-Studie von 2017 zum Thema Arbeitszufriedenheit in Unternehmen besagt folgendes: Die Wirtschaft ist stabil und weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer haben Grund zum Wehklagen oder für Existenzängste. Ein Teil von beiden würde seiner Tätigkeit sogar ohne Entlohnung nachkommen. Es hat also den Eindruck, dass alle Zielsetzungen erreicht sind. Aber weit gefehlt. Im Thema Mitarbeiterzufriedenheit steckt noch viel Potential. 70 Prozent der Befragten haben erschreckenderweise nur noch eine geringe emotionale Bindung an den Arbeitgeber, ganze 15 Prozent überhaupt keine mehr. 15 Prozent derjenigen, die loyal zum Unternehmen stehen, stagnieren seit Jahren. Die Triebfeder dieses Umstandes liegt bei den Führungskräften. Sie werden als wenig motivierend wahrgenommen und selbst nur zwei Drittel derer, die loyal zum Unternehmen stehen, sehen motivierende Führungsqualitäten. Demgegenüber stehen die Führungskräfte, von denen ganze 97 Prozent der Überzeugung sind, „gute“ Arbeit zu leisten. Im Widerspruch dazu stehen 69 Prozent der Arbeitnehmer, die angeben,

¹¹⁵ Vgl. Abelshausen, 2010

schon einmal unter schlechter Führung gestanden zu haben. Der Mangel an Selbstreflexion der Führungskräfte ist ein ernstzunehmendes Problem. Sie kosten Unternehmen jährlich zwischen 0,3 und 105,1 Milliarden Euro. Um diesen vermeidbaren Aufwänden zu entgehen, müssen Themen wie Motivationsverlust, innere Kündigung und Vernachlässigung der Arbeit mit der Konsequenz einer Kündigung ernst genommen und Gegenmaßnahmen getroffen werden. „Das heißt, wenn sie am Arbeitsplatz nicht als Mensch wahrgenommen werden, sie kein Feedback erhalten oder nicht in ihrer Entwicklung gefördert werden. Hier spielt die Führungskraft eine entscheidende Rolle, sie ist für bis zu 70 Prozent der Gründe hierfür verantwortlich“ sagt Marco Nink von Gallup. Angestellte möchten als gleichwertige Menschen wahrgenommen werden und erwarten ehrliches Interesse an der eigenen Person.

Kleine Aufmerksamkeiten können große Auswirkungen auf die Einstellung der Angestellten haben. Etwa durch extrinsische Motivation (Einfluss von außen) wie beispielsweise Boni, Prämien, Incentives, etc. Der Annahme, dass Mitarbeiter größtenteils monetär entlohnt werden wollen und dies der Grund für Motivation, sei stehen eine Vielzahl von Studien gegenüber die beweisen, dass der Wunsch nach Anerkennung und Wertschätzung um ein Vielfaches höher einzuschätzen ist. Dies benennt die intrinsische Motivation (Einfluss von innen). Die Selbstverständlichkeit, mit der die zu erledigende Arbeit gesehen wird, weil es der Arbeitsvertrag besagt, ist der häufigste Grund für Demotivation. Ein ab und zu eingestreutes schlichtes „Danke“ bewirkt wahre Wunder im Gefühlsleben eines jeden Angestellten. Der spielerische Ansatzpunkt „Mit Spaß zum Erfolg“ steigert ebenfalls die Motivation von innen. Die Ausgewogenheit zwischen Routine und Herausforderung ist hier das Ziel.

Motivation bedarf auch der Kommunikation, deswegen sind Mitarbeitergespräche ein probates Mittel, um den gemeinsamen Austausch zu fördern. Bei diesen Gesprächen ist es wichtig, die individuellen Stärken des Einzelnen zu betonen und Lob auszusprechen. Zu beachten ist hier allerdings, dass es begründet sein muss; ansonsten leidet der Respekt vor der Führungsperson.

Ein gutes Arbeitsklima ist essentiell. Wie es funktionieren kann zeigt der Punkt 4.2 Google – das Paradebeispiel der Mitarbeitermotivation. Kleine Gimmicks, mehr Freiraum der den Mitarbeiter entlastet und den Druck minimiert, mehr Verantwortung und ein flexibles Arbeitszeitmodell sind gute Beispiele hierfür.

Ob Einzelkämpfer oder Teamplayer, durch regelmäßige Treffen in Form von Meetings oder Betriebsausflügen, soll die Teambindung gefördert werden. Ungeachtet dessen sollte aber ein gesunder Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern herrschen. Nur so kann eine Weiterentwicklung gewährleistet werden.

In Zeiten des demografischen Wandels agieren Führungskräfte heutzutage eher als Mentoren. Lob und Wertschätzung sind dabei wichtige Motivationsinstrumente. Zeit ist ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Faktor. Nur so können Fähigkeiten erkannt und der Mitarbeiter gewinnbringender eingesetzt werden. Das in Aussicht stellen von Karrieremöglichkeiten, Aufstiegschancen oder Alternativen muss regelmäßig kommuniziert werden, um die Bindung zum Unternehmen aufrecht zu erhalten.

Wie bereits erwähnt, bewerten Führungskräfte ihre eigenen Fähigkeiten oft über. Durch Interaktion und Selbstreflexion kann dieser Umstand reguliert werden. Angestellte sollten sich dennoch bewusst sein, dass ein Unternehmen ohne Führung nicht wirtschaften kann. Wenn Führungskräfte in der Lage sind, mit Integrität und gutem Beispiel voran zu gehen, werden die Angestellten ohne Widerspruch und voller Motivation folgen.¹¹⁶

Zukunftsweisend ist wohl zu erwarten, dass auf Aspekte wie Körpersprache, Stimme und Emotionen ein stärkeres Augenmerk gelegt wird. Ethik und Manipulation gewinnen immer mehr an Bedeutung, da das Wissen über die Einflussmöglichkeiten durch Führung immer extensiver wird.¹¹⁷

Zusammenfassend kann man die Frage, mit der sich diese Arbeit auseinandersetzt, nämlich, ob geringfügig Beschäftigte weniger Zufriedenheit in ihrer Arbeit finden, wie folgt beantworten: Die Arbeitszufriedenheit bei geringfügig Beschäftigten ist nicht explizit von der Höhe des Einkommens abhängig. Viel wichtiger sind sozialen Kompetenzen bei Führungskräften und eine Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist essentiell.

¹¹⁶ Vgl. Asdag, 2017a

¹¹⁷ Vgl. Wpgs, o. D.

Literaturverzeichnis

ABELSHAUSER, Werner (29. März 2010): *Serie: „Wie wir reich wurden“ (28): Wieso Robert Bosch acht Stunden arbeiten ließ*. Abgerufen am 21. Februar 2018, von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wie-wir-reich-wurden/serie-wie-wir-reich-wurden-28-wieso-robert-bosch-acht-stunden-arbeiten-liess-1953846.html>

ALBS, Norbert (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert – Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Frankfurt: Cornelsen Verlag

ALLMER, Henning (1984): *Schule und Sport*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt

Anreize (o. D.): Im *Duden*. Abgerufen am 14. Februar 2017, von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Anreiz>

ASDAG (02. Mai .2017a): *Motivierte Mitarbeiter – Das sind die Schlüsselfaktoren*. Abgerufen am 10. September 2017, von <http://blog.asdag.com/motivierte-mitarbeiter-das-sind-die-schluesselfaktoren>

ASDAG (05. September 2017b): *7 Beispiele für eine gelungene Mitarbeitermotivation*. Abgerufen am 10. September 2017, von <http://blog.asdag.com/sieben-beispiele-fuer-eine-gelungene-mitarbeitermotivation>

BAUER, Joachim (2008): *Prinzip Menschlichkeit: warum wir von Natur aus kooperieren*. München: Wilhelm Heyne Verlag

BAUMEISTER, Roy & TIERNY, John (2011): *Willpower – Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: The Penguin Press; zitiert nach: BRUCH, Heike & GHOSHAL, Sumantra (2006): *Entschlossen führen und handeln*. Wiesbaden: Gabler Verlag

BECKER, Manfred (2010): *Personalwirtschaft – Lehrbuch für Studium und Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

BERTELSMANN Stiftung (2015): *Bedeutung der Arbeit – Ergebnisse der Befragung*. Abgerufen am 03. März 2017, von GfK Verein: Bedeutung der Arbeit, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/bedeutung-der-arbeit/>

BRANDSTÄTTER, Veronika (o. D.): *Motivation*. Abgerufen am 04. Februar 2017, von <http://spektrum.de/lexikon/psychologie/motivation/10004>

BÜKER, Christa (2006): *Dienstplanung leicht gemacht. Wege zu einer erfolgreichen Arbeitsorganisation*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

CRÉDÉ, Marcus, CHERNYSHENKO, Oleksandr S., BAGRAIM, Jeffrey & SULLY, Max (2009): *Contextual performance and the job satisfaction – dissatisfaction distinction: Examining artifacts and utility*. Human Performance, Volume 22, Issue 3

DAUM, Andreas, PETZOLD, Jürgen & PLETKE, Matthias (2016): *Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler

Disziplin (o. D.): Im *Duden*. Abgerufen am 14. Februar 2017, von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Disziplin>

DRUMM, Hans Jürgen (2008): *Personalwirtschaft* (6. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag

EDELMANN, Walter & WITTMANN, Simone (2012): *Lernpsychologie* (7. Auflage). Weinheim Basel: Beltz

Emotionen (o. D.): Im *Duden*. Abgerufen am 14. Februar 2017, von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Emotion>

ERLAT, Solveig (12. Januar 2016): *Was versteht man unter Mitarbeitermotivation*. Abgerufen am 28. Februar 2017, von <https://www.softgarden.de/ressourcen/glossar/mitarbeitermotivation/>

EWERS, Mara (10. August 2016): *Nur ein gutes Gehalt macht nicht glücklich*. Abgerufen am 27. Februar 2017, von <http://www.rp-online.de/leben/beruf/karriere/iw-studie-viel-geld-allein-macht-nicht-gluecklich-aid-1.6174443>

GEVA-Institut (2017a): *Der internationale Vergleich: Studie zu Arbeitszufriedenheit und Führungsstilen weltweit – Fortsetzung – Auswertung der Ergebnisse*. Abgerufen am 14. März 2017, von https://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere_angebote_245.htm

GEVA-Institut (2017b): *Länderporträt Deutschland – Arbeitszufriedenheit und Führungsstil*. Abgerufen am 14. März 2017, von https://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere_angebote_266.htm

GOOGLEWATCHBLOG (02. Februar 2016): *Google / Alphabet Quartalszahlen in der Übersicht*. Abgerufen am 15. Februar 2018, von <https://www.googlewatchblog.de/2016/02/google-alphabet-quartalszahlen-uebersicht/>

HASSELHORN, Marcus & GOLD, Andreas (2006): *Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

HASSELHORN, Marcus & GOLD, Andreas (2009): *Pädagogische Psychologie. Erfolgreiches Lernen und Lehren* (2. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag

HECKHAUSEN, Heinz (1989): *Motivation und Handeln* (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag

HELLERT, Ulrike (o. D.): *Arbeitszeitgestaltung im demografischen Wandel*. Abgerufen am 20. November 2017, von https://www.moderne-arbeitszeiten.de/index.php/demografischer_wandel?cat=themen&sub=demografischer_wandel

HENTZE, Joachim, GRAF, Andreas, KAMMEL, Andreas & LINDERT, Klaus (2005): *Personalführungslehre* (4. Auflage). Bern: Haupt Verlag

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard & SNYDERMAN, Barbara Bloch (1967): *The motivation to work* (2. Auflage). New York: John Wiley & Sons Inc.

HERZBERG, Frederick (18. Februar 1986): One more time: How do you motivate employees? In J. N. Williamson (Hrsg.): *The Leader Manager*. New York: John Wiley & Sons Inc.

HEYN, Markus (2003): *Flexible Arbeitszeitmodelle und ihre rechtlichen Rahmenbedingungen* (Diplomarbeit). Hamburg: Diplomica Verlag GmbH

HOCHHAUS, Stephan (o. D.): *Motivation*. Abgerufen am 15. Februar 2017, von <http://www.lernen-heute.de/motivation.html>

HOFF, Andreas (17. November 2011): *Arbeitszeitberatung im Wandel – Erfahrungen seit den ersten Anfängen 1983*. Abgerufen am 20. November 2017, von <http://docplayer.org/6259938-Arbeitszeitberatung-im-wandel-erfahrungen-seit-den-ersten-anfaengen-1983.html>

HOFFRITZ, Jutta (27. Dezember 2015): *Wir bieten Ihnen Spaß, Spaß, Spaß!* Abgerufen am 29. November 2017, von <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2015-12/mitarbeitermotivation-arbeitgeber-betriebsklima-arbeitsbedingungen>

HOUSE, Robert John & WIGDOR, Lawrence A. (1967): *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism*. *Personal Psychology*, Volume 20, Issue 4, 12/2006

HUGO-BECKER, Annegret & BECKER, Henning (1997): *Motivation – Neue Wege zum Erfolg*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

KAM, Chester Chun Seng & MEYER, John P. (09. März 2015): *How Careless Responding and Acquiescence Response Bias Can Influence Construct Dimensionality: The Case of Job Satisfaction*. *Organizational Research Methods*. Abgerufen am 30. Januar 2017, von <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428115571894>

KANNING, Uwe & STAUFENBIEL, Thomas (2012): *Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag

KARTEIKARTE (o. D.): *Definition Motivation, Motive und Demotivation*. Abgerufen am 29. Juli 2017, von <http://www.karteikarte.com/card/152661/definition-motivation-motive-und-demotivation>

KIESER, Alfred & EBERS, Mark (2014): *Organisationstheorien* (7. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

KLUMBIES, Hans (16. September 2013): *Die Zukunft der Arbeit*. Abgerufen am 09. März 2017, von <http://www.wirtschaft-global.de/die-zukunft-der-arbeit.html>

KRENGEL, Martin (2013): *Golden Rules: Erfolgreich Lernen und Arbeiten. Alles was du brauchst: Selbstvertrauen. Motivation. Zeitmanagement. Konzentration. Organisation* (4. Auflage). Lauchhammer: Eazybookz UG

LERNPSYCHOLOGIE (o. D.): *Intrinsische Motivation*. Abgerufen am 16. Februar 2017, von <http://www.lernpsychologie.net/motivation/intrinsische-motivation>

LINKEDIN (03. November 2016): *Beste Aussichten für eine glückliche und erfüllte Zukunft: Die Deutschen sind weltweit am zufriedensten – zumindest in ihrem Job*. Abgerufen am 03. März 2017, von <http://de.linkedin.com/topic/karriereplanung/artikel/zufriedenheit-im-job>

LIPPOLD, Dirk (1982): *Individualisierung der Organisation von Banken: aufgrund einer Untersuchung der Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit von Bankmitarbeitern*. Spardorf: Wilfer

LOHN Info (o. D.): *Geringverdiener im sozialversicherungsrechtlichen Sinne*. Abgerufen am 01. März 2017, von <http://www.lohn-info.de/geringverdiener.html>

MAI, Jochen (15. Januar 2013): *Vetternwirtschaft: Mitarbeiter bevorzugen lohnt sich*. Abgerufen am 22. November 2017, von <http://karrierebibel.de/vetternwirtschaft/>

- MAI, Jochen (20. Dezember 2016): *Demotivation: Was Mitarbeiter ausbremst*. Abgerufen am 22. November 2017, von <http://karrierebibel.de/demotivation/>
- MAIER, Günter W. (o. D.): *Intrinsische Motivation*. Abgerufen am 15. Februar 2017, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/intrinsische-motivation-41764>
- MEINKEN, Holger, KÖRNER, Thomas & PUCH, Katharina (29. Mai 2012): *Wer sind die Geringfügig Beschäftigten? Analysen einer heterogenen Beschäftigungsform*. Abgerufen am 27. Juli 2017, von https://www.destatis.de/DE/UeberUns/Veranstaltungen/VeranstaltungenArchiv/Beitrag/MeinkenKoernerPuch.pdf?__blob=publicationFile
- MEYER-WELLMANN, Jens (30. März 2013): *Das Kreativ-Geheimnis hinter den Google-Mauern*. Abgerufen am 29. November 2017, von <https://www.welt.de/regionales/hamburg/article114854448/Das-Kreativ-Geheimnis-hinter-den-Google-Mauern.html>
- Motive (o. D.): *Im Duden*. Abgerufen am 14. Februar 2017, von <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/Motive>
- NERDINGER, Friedemann W. (2003): *Motivation von Mitarbeitern* (1. Auflage). Göttingen: Hogrefe Verlag
- NICOLAI, Christina (2009): *Personalmanagement* (2. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH
- NIER, Hedda (10. Februar 2017): *Vorsätze – Jeder Zweite will 2017 mehr Geld verdienen*. Abgerufen am 27. Februar 2017, von <https://de.statista.com/infografik/8036/berufliche-vorsaetze-fuer-das-neue-jahr/>
- OBERMEIER, Birgit (04. September 2001): *Demotivation am Arbeitsplatz vermeiden*. Abgerufen am 29.07.2017, von <http://www.faz.net/aktuell/sport/psychologie-demotivation-am-arbeitsplatz-vermeiden-129171.html>
- OECHSLER, Walter A. & PAUL, Christopher (2015): *Personal und Arbeit –Einführung in das Personalmanagement–* (10. Auflage). Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH
- PELZ, Waldemar (2015): *Pragmatische Regeln der Mitarbeitermotivation*. Auszug aus: Pelz, W. (2004, aktualisiert 2015): *Kompetent führen –Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren–*. Wiesbaden: Gabler Betriebswirt.-Verlag

RECHNUNGSWESEN-verstehen (o. D.): *Mitarbeitermotivation*. Abgerufen am 30. Februar 2017, von <http://rechnungswesen-verstehen.de/bwl-vwl/bwl/mitarbeitermotivation.php>

Von ROSENSTIEL, Lutz (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens Organisationen – Leistung und Zufriedenheit* (1. Auflage, Band 2). Berlin: Dunker & Humblot

RP online (10. August 2016): *Nur ein gutes Gehalt macht nicht glücklich*. Parlament-Korrespondentin der Rheinischen Post, Arbeitszufriedenheit. Abgerufen am 27. Februar 2017, von <http://www.rp-online.de/leben/beruf/karriere/iw-studie-viel-geld-allein-macht-nicht-gluecklich-aid-1.6174443>

SAINT-EXUPÉRY; Antoine de (2009): *Die Stadt in der Wüste*. Abgerufen am 14. Juni 2017, von <http://www.zitate.de/autor/Saint-Exupery%2C+Antoine+de>

SCHANZ, Günther (1993): *Personalwirtschaftslehre: lebendige Arbeit in verwaltungswissenschaftlicher Perspektive* (2. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen

SCHLEGEL, Holger (31. Januar 2014): *Inhalts- und Prozesstheorien der Arbeitsmotivation* (Akademische Arbeit). München: GRIN Verlag

SCHMALHOLZ, Claus G. (19. Mai 2016): *Warum Google einer der beliebtesten Arbeitgeber ist*. Abgerufen am 29. November 2017, von <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/warum-google-einer-der-beliebtesten-arbeitgeber-ist/2625607.html>

SGB IV (12. November 2009): *Geringfügige Beschäftigung und geringfügige selbständige Tätigkeit*. neugefasst durch Bek. v. 12.11.2009 I 3710, 3973; 2011 I 363; Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 11.11.2016 I 2500, Abgerufen am 28. Februar 2017, von <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbiv/8.html>

SPIEGEL (02. Oktober 2015): *Vetternwirtschaft Karriere in der EZB? Nur für Buddys*. Abgerufen am 22. November 2017, von <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ezb-mitarbeiter-klagen-ueber-vetternwirtschaft-a-1055835.html>

STEINMANN, Horst & SCHREYÖGG, Georg (2000): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung – Konzepte – Funktionen – Fallstudien–* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag

STILLE, Frank & ZWIENER, Rudolf (1997): *Arbeits- und Betriebszeiten in Deutschland: Analysen zu Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung* (1. Auflage, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Band 160). Berlin: Dunker & Humblot

TAYLOR, Frederick Winslow (1913a): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Zitiert nach: ULICH, Eberhard (2005): *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Stuttgart: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich in Koproduktion mit Schäffer-Poeschel

TAYLOR, Frederick Winslow (1913b): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Zitiert nach: KIESER, Alfred & EBERS, Mark (2014): *Organisationstheorien* (7. Auflage). Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

TUCHBREITER, Melanie (2001): *Beteiligungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung und Durchführung flexibler Arbeitszeitmodelle* (1. Auflage). Frankfurt am Main/Berlin/Bern/Bruxelles/New York/Oxford/Wien: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften

ULICH, Eberhard (2005): *Arbeitspsychologie* (6. Auflage). Stuttgart: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich in Koproduktion mit Schäffer-Poeschel

UNI Heidelberg (o. D.): *Verlaufsmodelle der Motivation*. Abgerufen am 26. Februar 2017, von <https://www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/allg/lehre/wct/m/M01/M0103rub.htm>

VROOM, Victor Harold (1964): *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc.

WANNUNDWO (13. Dezember 2017): *FuckUp Nights: Über das Scheitern reden*. Abgerufen am 20. März 2018, von <https://www.wannundwo.at/termine/2017/12/12/fuckup-nights-ueber-das-scheitern-reden.wawo>

WEBB, David (Hrsg.), MASLOW, Abraham Herold (Autor) (2013): *A Theory of Human Motivation (Psychology Classics)*. Lexington: CreateSpace Independent Publishing Platform

WEIDNER, Ingrid (29. Mai 2017): *Beliebtste Arbeitgeber 2017 - Google bleibt Traum-
arbeitgeber*. Abgerufen am 29. November 2017, von <https://www.computerwoche.de/a/google-bleibt-traumarbeitgeber,3330832>

WIRTSCHAFTSWISSEN (30. März 2015): *Mitarbeitermotivation heißt vor allem: De-
motivation verhindern*. Abgerufen am 19. Juli 2017, von [https://www.wirtschaftswissen.de/personalarbeitsrecht/mitarbeiterfuehrung/motivationstechniken/mitarbeitermotivation-heisst-vor-
allem-demotivation-verhindern/](https://www.wirtschaftswissen.de/personalarbeitsrecht/mitarbeiterfuehrung/motivationstechniken/mitarbeitermotivation-heisst-vor-
allem-demotivation-verhindern/)

WITTKE, Frank (02. Juli 2012): *Motivation – der Sprung über den Rubikon*. Abgerufen am 28. März 2017, von <http://www.frank-wittke.de/motivation-der-sprung-ueber-den-rubikon/>

WPGS (o. D.): *Führung und Kommunikation*. Abgerufen am 09. Februar 2018, von <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/13-kommunikation-als-basis-fuer-fuehrungskompetenz/>

WPGS (o. D.): *Führung: Definition und Perspektiven*. Abgerufen am 09. Februar 2018, von <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/2-fuehrung-perspektiven-und-definition/>

Eigenständigkeitserklärung

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

Ort, Datum

Susanne, Richter