

Christian Huber

**Führungspsychologische Strategien zur Mitarbeitermotivation
in einem Unternehmen**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich: Wirtschaftsingenieurwesen

Gampern, 2012

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

Bibliographische Beschreibung

Christian Huber:

Führungspsychologische Strategien zur Mitarbeitermotivation in einem Unternehmen. - 2012. - 99 S. Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2012.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Methodisches Vorgehen.....	2
2 Führungspsychologie.....	4
2.1 Definition Psychologie.....	4
2.2 Definition Wirtschaftspsychologie als Teil der angewandten Psychologie.....	6
2.3 Definition Führungspsychologie als Teil der Wirtschaftspsychologie.....	7
2.4 Definition Führung.....	8
2.4.1 Führung durch Strukturen.....	8
2.4.2 Führung durch Personen.....	9
2.4.3 Was ist Führungserfolg?.....	9
2.4.4 Führungspersonen und Führungsqualitäten.....	10
2.5 Führungstheorien.....	10
2.5.1 Kontingenztheorie von Fiedler.....	11
2.5.2 Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	12
2.5.3 Transaktionale und transformationale Führung von Bass und Avolio.....	13
2.5.4 Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt.....	14
2.5.5 Systemische Führungstheorie.....	15
3 Motivation.....	17
3.1 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	19
3.1.1 Die Handlung als Selbstzweck.....	19
3.1.2 Das Bedürfnis nach Kompetenz und Selbstbestimmung.....	19
3.1.3 Motivation aus Interesse und Involviertheit.....	20
3.1.4 Intrinsische Motivation als Übereinstimmung von Mittel und Zweck.....	20
3.2 Inhaltstheorien der Motivation.....	21

3.2.1 Menschenbilder (XY-Theorie nach McGregor).....	21
3.2.2 Die Bedürfnispyramide (nach Maslow).....	24
3.2.3 ERG-Theorie (von Alderfer).....	26
3.2.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (von Herzberg).....	28
3.2.5 Theorie der gelernten Motivation (nach McClelland).....	30
3.3 Prozesstheorien der Motivation.....	30
3.3.1 Gleichgewichtstheorie (nach Adams).....	31
3.3.2 VIE-Theorie (von Vroom).....	32
3.3.3 Erwartungs-Wert-Modell (nach Lawler und Porter).....	34
3.3.4 Modell des motivischen Verhaltens in einer Organisation (von Rosenstiel).....	35
3.4 In der Praxis.....	36
3.4.1 Anreizsysteme.....	37
3.5 Das Flow-Erleben.....	38
3.6 Einfluss von Stress auf die Motivation.....	40
3.6.1 Was ist Stress? (Definition).....	40
3.6.2 Auswirkung von Stress auf die Motivation.....	41
4 Materielle Instrumente zur Motivationssteigerung.....	43
4.1 Entlohnungssysteme.....	43
4.1.1 Vergütung nach Leistung.....	45
4.1.2 Vergütung nach Erfolg.....	47
4.1.3 Team- und gruppenorientierte Entlohnung.....	48
4.2 Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter.....	49
4.3 Sozialleistungen.....	50
4.3.1 Gesetzliche Sozialleistungen.....	51
4.3.2 Tarifliche Sozialleistungen.....	51
4.3.3 Freiwillige Sozialleistungen.....	52
5 Immaterielle Instrumente zur Motivationssteigerung.....	53
5.1 Personalführung.....	53
5.1.1 Die Rolle der Führungskraft zur Motivationssteigerung.....	54
5.1.2 Delegation.....	56
5.1.3 Coaching.....	57
5.2 Umgang mit Konflikten.....	58
5.2.1 Was ist ein Konflikt?.....	59

Inhaltsverzeichnis	IV
<hr/>	
5.2.2 Konflikte richtig bearbeiten.....	59
5.2.3 Instrumente zur Konfliktlösung.....	60
5.3 Motivationsfördernde Arbeitsorganisation.....	61
5.3.1 Teamarbeit.....	61
5.3.2 Betriebliches Vorschlagswesen.....	63
5.4 Anerkennung.....	64
5.5 Vertrauen.....	65
5.6 Zielvereinbarungen.....	65
5.7 Informationswesen.....	67
5.7.1 Information als betriebswirtschaftliches und existentielles Grundbedürfnis.....	68
5.7.2 Informationswege.....	68
5.7.3 Informationsmittel.....	69
5.8 Die richtige Kommunikation.....	69
5.8.1 Mitarbeitergespräch.....	70
5.8.2 Mitarbeiterbeurteilung.....	71
5.8.3 Mitarbeiterbefragung.....	72
6 Befragung.....	75
6.1 Befragungsziel.....	75
6.2 Vorbemerkung der Datenauswertung.....	76
6.3 Auswertungsergebnisse der allgemeinen Angaben.....	76
6.4 Auswertungsergebnisse betreffend dem Arbeitsklima.....	78
6.5 Auswertungsergebnisse betreffend Motivation und Unternehmensbindung.....	80
6.6 Auswertungsergebnisse betreffend Kollegen.....	84
6.7 Auswertungsergebnisse betreffend Vorgesetzte und Unternehmensführung.....	85
6.8 Auswertungsergebnisse betreffend Kommunikation.....	87
6.9 Auswertungsergebnisse betreffend Entwicklung und Weiterbildung.....	92
6.10 Auswertungsergebnisse betreffend Zeit- und Vergütungsmodelle.....	93
7 Schlussbetrachtung.....	97
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	VIII
8 Anhang: Fragebogen.....	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führung bei unterschiedlichen Personen nach Hersey und Blanchard.....	12
Abbildung 2: Das Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile.....	15
Abbildung 3: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung (nach Graumann 1969).....	18
Abbildung 4: Kreisläufe zu Theorie X und Theorie Y nach McGregor.....	23
Abbildung 5: Die Bedürfnispyramide von Maslow.....	25
Abbildung 6: Die Bedürfnistheorie von Alderfer.....	27
Abbildung 7: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.....	29
Abbildung 8: Die VIE-Theorie.....	33
Abbildung 9: Erwartungs-Wert-Modell nach Lawler und Porter.....	34
Abbildung 10: Modell des motivierten Verhaltens in der Organisation.....	36
Abbildung 11: Das Flow-Modell.....	39
Abbildung 12: Höchste Leistungsfähigkeit bei mittlerem Stress.....	42
Abbildung 13: Zusammenhang von Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmenserfolg.....	53
Abbildung 14: Beteiligung aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Alter.....	76
Abbildung 15: Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsgrad.....	77
Abbildung 16: Anteil der Mitarbeiter mit Führungsverantwortung.....	77
Abbildung 17: Aufteilung nach Entlohnungssystem und Arbeitszeitmodell.....	78
Abbildung 18: Faktoren, die bei der Wahl der Arbeitsstelle wichtig sind.....	82
Abbildung 19: Unternehmenskultur.....	84
Abbildung 20: Führungsverhalten/ -stil des Vorgesetzten.....	86
Abbildung 21: Nutzen des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs.....	89
Abbildung 22: Häufige Informationsmethoden.....	91
Abbildung 23: Informationsquellen die mehr erwünscht werden.....	92
Abbildung 24: Unzufriedenheit mit Arbeitszeitregelung, aufgeteilt nach Arbeitszeitmodell.....	94
Abbildung 25: Faktoren von denen scheinbar die Lohnhöhe abhängt.....	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Theorien der Motivation.....	18
Tabelle 2: Beispiele für intrinsische und extrinsische Motivation.....	19
Tabelle 3: Gegenüberstellung Theorie X und Theorie Y.....	22
Tabelle 4: Komponenten des Flow-Erlebens (nach Csikszentmihalyi 1975).....	38
Tabelle 5: Zentrale Komponenten der Teamvergütung.....	48
Tabelle 6: Ziele zur betrieblichen Kapitalbeteiligung.....	50
Tabelle 7: Merkmale von Motivierungsfähigkeit.....	55
Tabelle 8: Phasen der Mitarbeiterbeurteilung.....	72
Tabelle 9: Auswertung Frage 2.1.....	78
Tabelle 10: Auswertung Frage 2.2.....	79
Tabelle 11: Auswertung Frage 2.3.....	79
Tabelle 12: Auswertung Frage 2.4.....	80
Tabelle 13: Auswertung Frage 3.1.....	80
Tabelle 14: Auswertung Frage 3.2.....	81
Tabelle 15: Auswertung Frage 3.3.....	82
Tabelle 16: Auswertung Frage 3.4.....	83
Tabelle 17: Auswertung Frage 4.1.....	84
Tabelle 18: Auswertung Frage 5.1.....	85
Tabelle 19: Auswertung Frage 5.2.....	87
Tabelle 20: Auswertung Frage 6.1.....	87
Tabelle 21: Auswertung Frage 6.2.....	88
Tabelle 22: Auswertung Frage 6.3.....	89
Tabelle 23: Auswertung Frage 6.4.....	90
Tabelle 24: Auswertung Frage 6.5.....	91
Tabelle 25: Auswertung Frage 7.1	92
Tabelle 26: Auswertung Frage 7.2.....	92
Tabelle 27: Auswertung Frage 8.1.....	93
Tabelle 28: Auswertung Frage 8.2.....	94
Tabelle 29: Auswertung Frage 8.3.....	95
Tabelle 30: Auswertung Frage 8.4.....	95

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d. h.	das heißt
EDV	elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (und andere)
f.	folgende Seite
ff.	fort-folgende Seiten
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
sog.	Sogenannt
u. a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

In den meisten Unternehmen wird das Potential der Mitarbeiter systematisch aufgebaut. Doch viel Potenzial versickert aufgrund fehlender Motivation durch die Führung ungenutzt im Unternehmen und trägt wenig zum Unternehmenserfolg bei. Motivierte Mitarbeiter sind einer der wichtigsten Produktionsfaktoren. Waren früher Marktzugang, Kapital und gute Produkte für den Markterfolg eines Unternehmens ausschlaggebend, so sind heute Veränderungsbereitschaft, Engagement der Mitarbeiter und Innovationskraft die Kernanforderungen für den Unternehmenserfolg.

Gemäß einer Studie des Beratungsunternehmens Gallup sind in Deutschland nur gerade 14 Prozent der Mitarbeiter engagiert an der Arbeit. 63 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 23 Prozent haben bereits innerlich gekündigt. Die Folgen sowohl für die Leistungsfähigkeit einzelner Unternehmen als auch für die Volkswirtschaft sind erheblich. Denn unmotivierte Mitarbeiter zeigen weniger Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft. Sie haben im Schnitt um 3,5 Fehltage mehr als ein motivierter Mitarbeiter. Der aufgrund innerer Kündigung verursachte gesamtwirtschaftliche Schaden ist enorm. Er beläuft sich jährlich auf eine Summe von 123 Milliarden Euro.¹

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen jedoch auch, dass neun von zehn Arbeitnehmer in Österreich mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Die Mehrheit der Beschäftigten ist der Ansicht, dass ihre Vergütung in einem adäquaten Verhältnis zu ihrer Leistung steht. Diese Zahlen weisen darauf hin, dass die Gründe für mangelnde Motivation nicht in den Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses liegen sondern Defizite in der Personalführung wiedergeben. Führungskräfte sind diejenigen, die in der Verantwortung stehen, da sie es sind, die das Arbeitsumfeld durch ihr Führungsverhalten prägen und gestalten.

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit wird zunächst erörtert, was Führungspsychologie und Motivation ist. Hierbei zeigt sich, wie schwierig es ist, eindeutige Definitionen für diese Begriffe zu finden. Um die komplexen Zusammenhänge verstehen zu können wird zuerst auf Themen wie Führungspsychologie, Führungstheorien, Inhaltstheorien der Motivation und Prozesstheorien der Motivation eingegangen. Der Leser erhält dadurch ein Grundwissen um die darauf folgenden Themen besser verste-

¹ Vgl. Gallup GmbH: Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011. - URL: <http://eu.gallup.com/Berlin/153302/Pressemitteilung-zum-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> - Abruf: 01.06.2012

hen zu können.

Im weiteren Verlauf werden Wege aufgezeigt, wie man Personen oder Arbeitsgruppen motivieren kann. Der Leser erfährt, dass die Ursachen und Beweggründe menschlichen Handelns durch viele Faktoren beeinflusst werden und von Mensch zu Mensch unterschiedlich sind. Es ist eine Synergie unterschiedlicher verknüpfter Handlungen nötig um die Motivation anderer zu steigern.

Im zweiten Teil der Arbeit wird anhand einer Mitarbeiterbefragung der Ist-Stand der Qualität der Personalführung in den heimischen Unternehmen erhoben. Es werden zufällig ausgewählte Personen befragt, um zu erfahren, wie stark die Arbeitnehmer motiviert ihre Arbeit verrichten und welche Faktoren im Arbeitsumfeld motivationsfördernd bzw. motivationshemmend wirken. Ein spezieller Fokus wird dabei auf die Personalführung gerichtet.

Aus dem Ergebnis werden entsprechende Unterschiede bzw. Defizite dargestellt. Diese werden miteinander verglichen und kritisch hinterfragt. Im Anschluss an die Problemidentifikation folgt die Suche nach den Ursachen. Abschließend sollen mögliche Lösungsansätze aufgezeigt werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurden bei dieser Diplomarbeit alle geschlechtsspezifischen Bezeichnungen in männliche Form benutzt. Alle Bezeichnungen sind aber selbstverständlich auch für die jeweils weibliche Form gültig.

1.3 Methodisches Vorgehen

In der Einleitung werden die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit angeführt und erklärt.

Das Kapitel „Führungspsychologie“ dient zur Einführung in die Thematik. Führung, Führungsmethoden und Führungserfolg werden aus psychologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht erläutert, sowie ausgewählte Führungstheorien genauer beschrieben.

Im Kapitel „Motivation“ wird zunächst die Motivation theoretisch beschrieben. Es wird darauf eingegangen, was Motivation auslöst, was sie verhindert und in welchen Formen Motivation auftreten kann. Der Leser lernt verschiedene Inhaltstheorien der Motivation sowie Prozesstheorien der Motivation kennen.

Weiters wird auf die Frage eingegangen, was genau im Menschen oder seiner Umwelt ein bestimmtes Verhalten erzeugt, wonach er strebt, welche Bedürfnisse er hat und auf welchen Weg er sein Ziel erreichen kann.

In den Kapiteln „Materielle Instrumente zur Motivationssteigerung“ und „Immaterielle Instrumente zur Motivationssteigerung“ erfolgt die Darstellung und Analyse der gegenwärtigen Möglichkeiten

von Führungspersonen, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern, bzw. Demotivation zu verhindern.

Im Kapitel „Befragung“, wird der Fragebogen beschrieben, die Rahmenbedingungen erörtert und die Durchführung dargestellt. Die daraus abgeleiteten Ergebnisse und die resultierenden Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind ebenfalls angeführt.

Im letzten Kapitel „Schlussbetrachtung“ werden die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst.

2 Führungspsychologie

Alle Organisationen müssen (zumindest langfristig) wirtschaftlich arbeiten. Die zentrale Frage ist dabei: Welche sozialpsychologischen Rahmenbedingungen sind erforderlich für möglichst effiziente Zusammenarbeit und wie soll Führungsverhalten sein, um möglichst hohe Effizienz im Ökonomischen zu erreichen? Es ist heute anerkannt, dass ökonomische Ziele nur auf einer guten sozialpsychologischen Basis erreichbar sind. Da ist vor allem die Anwendung kooperativer Prinzipien bzw. Führungstechniken ausschlaggebend.²

2.1 Definition Psychologie

Bevor man sich mit der Führungspsychologie auseinandersetzt, sollte man sich mit der Psychologie allgemein vertraut machen. Psychologie versteht sich als eine empirische Wissenschaft, d. h. als eine Wissenschaft, die ihre Erkenntnisse auf der Grundlage systematisch gewonnener Erfahrungen formuliert.³ Sie beschäftigt sich mit der Erforschung der Unterschiede zwischen Menschen bzgl. physiologischer und/oder biometrischer Vorgänge in verschiedenen Situationen,⁴ oder anders ausgedrückt: Psychologie ist die Lehre vom Seelenleben. Sie beschreibt und erklärt im täglichen Leben unser Fühlen, Denken, Erinnern, Hoffen, usw. als unsere Wahrnehmung und unsere Erlebnisse.⁵

Dies führt zu vielfältigen und komplexe Fragen wie z. B.:

- Welche Bedeutung haben Wahrnehmung und Aufmerksamkeit?
- Wie kann man Gefühle klassifizieren?
- Welche Einflussgrößen determiniert unser Sozialverhalten?
- Worin liegen Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Konzepte „Problemlösungen“, „Denken“, „Intelligenz“ und „Kreativität“?
- Welchen Stellenwert haben bewusste und unbewusste Prozesse?
- Was sind die biologischen und entwicklungspsychologischen Grundlagen menschlichen Erlebens, Verhaltens und Handelns?⁶

2 Vgl. Fersch, Josef M.: Erfolgsorientierte Gesprächsführung. - Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 20

3 Vgl. Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 3, sowie Langfeldt, Hans-Peter; Nothdurft, Werner: Psychologie. - München: Reinhardt, 2007, S. 25

4 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 110

5 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 9

6 Vgl. Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 2

Dies ist nur ein kleiner Ausschnitt möglicher Fragen zum Gegenstand der Psychologie, jedoch wird klar, dass dabei verschiedene Methoden zur Anwendung kommen müssen, um eine breite Erkenntnisgewinnung in der Psychologie zu erzielen.⁷ Deshalb gliedert sich die wissenschaftliche Psychologie in folgende Hauptrichtungen:⁸

- **Tiefenpsychologie:** (hierzu gehört die Psychoanalyse) Sie ist die zusammenfassende Bezeichnung aller psychologischen Theorien und Behandlungsverfahren, die davon ausgehen, dass unbewusste Persönlichkeitsanteile existieren, die psychodynamisch wirksam sind und die Grundlage menschlichen Erlebens und Verhaltens darstellen.⁹ Die Untersuchungsmethode ist geisteswissenschaftlich, d. h. Beschreibungen und Deutungen von Phänomenen beruhen auf Einfühlung und Innenschau.¹⁰
- **Lern- und Verhaltenspsychologie:** (Behaviorismus oder Kognitive Psychologie) Diese geht davon aus, dass unser Verhalten durch das Verarbeiten von Erfahrung verschiedener Umwelteinflüssen erklärt werden kann. Dabei werden genetische Einflüsse und innere Reifungsprozesse ausgeblendet.¹¹ Sie arbeitet meist mit naturwissenschaftlichen Methoden, d. h. sie experimentiert, testet, misst und wertet die Daten aus.¹²
- **Humanistische Psychologie:** Die Humanistische Psychologie stellt das dritte Grundlagen- und Theoriegebäude dar. Sie geht davon aus, dass der Mensch von sich aus nach Selbstverwirklichung und nach einem sinnvollen verantwortlichen Handeln strebt.¹³ Sie ist auch geisteswissenschaftlich orientiert.¹⁴
- **Systemische Psychologie:** Sie ist noch eine relativ junge Hauptrichtung. Die Systemische Psychologie widmet sich, wie der Name schon sagt, nicht dem Individuum, sondern Paare, Gruppen, Organisationen und andere Einheiten, die miteinander ein System bilden.¹⁵

Weiters lässt sich die Psychologie in verschiedene Forschungsgebiete aufteilen, die sich in alle Hauptrichtungen ausweiten.

7 Vgl. Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 2

8 Vgl. Kulbe, Annette: Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 45 f.

9 Vgl. Kempe, Arnd; Löffler, Bertram: Crashkurs Psychiatrie. - München: Elsevier, 2009, S. 50

10 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 9

11 Vgl. Gudjons, Herbert: Pädagogisches Grundwissen. - Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2008, S. 153 f.

12 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 10

13 Vgl. Finke, Sandra: Studienarbeit - Vor- und Nachteile der humanistischen Psychologie. - München: Grin, 2006, S. 4

14 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 11

15 Vgl. Klein, Hans-Michael; Kresse, Albrecht: Psychologie - Vorsprung im Job. - Berlin: Cornelsen, 2006, S. 17

Zu den wichtigsten Forschungsgebieten zählen:

- **Allgemeine Psychologie:** Sie erforscht psychische Vorgänge, Zusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten grundlegender und allgemeiner Art, wie z. B. Wahrnehmung, Denken, Lernen, Motivation und Emotion.
- **Differenzielle Psychologie:** Sie beschäftigt sich mit den Unterschieden zwischen den Menschen und dem was uns zum Individuum, bzw. zur einmaligen Persönlichkeit macht.
- **Entwicklungspsychologie:** Diese interessiert sich für die Veränderungen in der Persönlichkeit des Menschen, wie sie sich im Lauf des Lebens unter den verschiedenen Einflüssen der Anlage und der Umwelt ergeben. Die zeitliche Abfolge ist dabei ein wesentlicher Gesichtspunkt.
- **Pädagogische Psychologie:** Sie stellt die Frage: Durch welche pädagogischen Maßnahmen, Einstellungen und Handlungen kann die Entwicklung von Menschen gefördert werden?
- **Sozialpsychologie:** Wie der Name bereits aussagt, befasst sich die Sozialpsychologie mit dem Zusammenleben von Menschen, deren psychologischen Gesetzmäßigkeiten und Zusammenhänge, sowie die Ursachen von Störungen und Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich des gegenseitigen Umgangs.
- **Klinische Psychologie:** Die klinische Psychologie studiert die Ursachen von psychischen Beeinträchtigungen und arbeitet Vorschläge für die Behandlung aus.
- **Angewandte Psychologie:** Die angewandte Psychologie beschäftigt sich mit psychologischen Fragen in einer Vielzahl von Gebieten unseres Lebens. Formen der angewandten Psychologie sind z. B. Arbeits- und Betriebspsychologie, Wirtschaftspsychologie, Forensische Psychologie, Verkehrspsychologie, Erziehungsberatung, usw.¹⁶

2.2 Definition Wirtschaftspsychologie als Teil der angewandten Psychologie

Die Wirtschaftspsychologie beschäftigt sich als Teilgebiet der angewandten Psychologie mit Fragen, die das menschliche Verhalten und Erleben im wirtschaftlichen Kontext behandeln.¹⁷ Es verfügt über ein weites Spektrum an Einsatzmöglichkeiten. Typische Einsatzgebiete von Wirtschaftspsychologen liegen in Werbeagenturen, Medienunternehmen, Unternehmensberatung, Personalabteilung, usw.¹⁸

¹⁶ Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 12 ff.

¹⁷ Vgl. Spieß, Erika: Wirtschaftspsychologie. - München: Oldenbourg, 2005, S. 5

¹⁸ Vgl. Aretz, Wera; Mierke, Katja (Hrsg.): Beiträge und Studien - Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie. - Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2008, S. 312

Zu den Teilgebieten der Wirtschaftspsychologie zählen:

- Die **Organisationspsychologie** und die **Personalpsychologie** als Forschungsgebiet, das sich mit dem Erleben und Verhalten von Personen im Beruf und in Organisationen beschäftigt.
- Die **Marktpsychologie** beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten der Menschen, die am Markt teilnehmen.
- Die **Arbeitspsychologie** als Forschungsgebiet, das sich mit psychologischen Analysen, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten befasst.¹⁹
- Die **Führungspsychologie** als Gebiet der Forschung vom Erleben und Verhalten von Menschen im Rahmen der ziel- und situationsbezogenen Beeinflussung durch Führungskräften im Führungsprozess.²⁰
- Die **Werbepsychologie** befasst sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen aufgrund der Werbung.²¹

2.3 Definition Führungspsychologie als Teil der Wirtschaftspsychologie

Die Führungspsychologie ist ein eigenständiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre sowie der Wirtschaftspsychologie, und beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen im Rahmen der ziel- und situationsbezogenen Beeinflussung von Führungskräften.²² Sie versucht die unendliche Vielfalt von Persönlichkeiten in ein Raster zu bringen und so verständlich zu machen.²³

Wichtige Einflussfaktoren in der Führungspsychologie sind:

- Die Eigenschaften der Führungspersönlichkeit einschließlich ihrer Begabungen, Fähigkeiten und Erfahrungen;
- Die Eigenschaften der Geführten und die Struktur der zu führenden Gruppen einschließlich der individuellen Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf die Führung und auf die Situation;
- Die Bedingungen der sozialen Situation in der sich Führungskraft und Gruppe befinden.²⁴

19 Vgl. Spieß, Erika: Wirtschaftspsychologie. - München: Oldenbourg, 2005, S. 5 f.

20 Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - Offenbach: Gabal, 2005, S. 41

21 Vgl. Spieß, Erika: Wirtschaftspsychologie. - München: Oldenbourg, 2005, S. 5 f.

22 Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - Offenbach: Gabal, 2005, S. 41

23 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 8

24 Vgl. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. - Wiesbaden: Gabler, 1984, S. 182 ff.

Das Hauptziel der Führungspsychologie besteht in der Gewinnung von aussagekräftigen Führungstheorien.²⁵ Wichtige Forschungsgebiete sind dabei beispielsweise die Führungsprozesse mit den Führungszielen, der Führungskraft, den Führungsstilen, der Führungserfolg und die Führungskompetenzen.²⁶

2.4 Definition Führung

Jeder, der Mitarbeiter führt, weiß, was Führung ist. Allerdings wird das Selbstverständliche häufig wenig reflektiert, da Selbstverständliches meist wenig Bedachtes ist. Es scheint daher lohnend und nützlich, den Begriff der Führung zu klären und knapp zu durchleuchten:

Führung ist zielbezogene Einflussnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen. Konkret kann ein derartiges Ziel beispielsweise in der Erhöhung des Umsatzes, in der Verbesserung des Betriebsklimas oder in der Unterstreichung bestimmter Qualitätsstandards bestehen. Die Wege dieser Einflussnahme sind jedoch höchst unterschiedlich. Gliedert man grob, so ist auf zwei Arten besonders hinzuweisen, die in sich wiederum vielfach ausdifferenziert werden können. Es handelt sich dabei einerseits um die Führung durch Strukturen, andererseits um die Führung durch Personen.²⁷

2.4.1 Führung durch Strukturen

Das Verhalten vieler Stelleninhaber in Organisationen wird zielbezogen beeinflusst, ohne dass unmittelbar irgendeine Person diesen Einfluss ausübt. Es sind Strukturen, die Aktivitäten steuern und koordinieren. Diese Strukturen können ganz unterschiedliche Qualität haben. Beispiele dafür sind Organigramme, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften aber auch Anreizsysteme wie Prämien, Leistungslohnsysteme, Personalentwicklungsprogramme. Es gibt auch „weiche“ Faktoren wie ungeschriebene Normen oder die Unternehmenskultur. Eine besonders strenge Weise ist die Fließbandarbeit, die den Arbeiter in einer bestimmten Zeit zu bestimmten Handgriffen zwingt.

Erkennbar wird Führung durch Strukturen in Filialen oder Zweigstellen zentral gesteuerter Warenhäuser, Restaurants oder Hotelketten. Egal welche Filiale oder Zweigstelle man besucht, man bekommt die gleichen Waren, wird gleich bedient oder schläft in gleichen Hotelzimmern. Der einzelne Mitarbeiter hat wenig Spielraum für Kreativität. Die Vorgesetzten dienen nur mehr zur Über-

25 Vgl. Aretz, Wera: Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. - Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2007, S. 9 f.

26 Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 47f.

27 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 3

wachung und greifen nur ein, wenn im zentral geordneten und vorgeplanten Ablauf eine Störung entsteht.²⁸

2.4.2 Führung durch Personen

Jeder, der die Praxis kennt, weiß es: Auch wenn die Vorschriften noch so eng erscheinen, Ausnahmefälle bis ins Detail durch Sondervorschriften geregelt sind, die Vorgesetzten machen es aus, ob die Vorschrift in gelebte Realität umgesetzt wird. Meist liegt es am Führenden, ob trotz bzw. mit den Vorschriften flexibel und kreativ gearbeitet wird oder „Dienst nach Vorschrift“ ausgeübt wird.²⁹ Der Vorgesetzte bedient sich dabei verschiedener Methoden wie Zielvereinbarung, Organisation, Motivation, Delegation, Information, Beurteilung oder der Weiterbildung (Qualifikation) der Mitarbeiter.³⁰

2.4.3 Was ist Führungserfolg?

Um in den nachfolgenden Kapiteln Antwort darüber geben zu können, welches die Bedingungen für ein erfolgreiches Führen sind, muss zunächst geklärt werden, was mit Führungserfolg gemeint ist.³¹

In der Führungsforschung gibt es eine enorme Vielfalt an Definitionen von Führungserfolg. Während z. B. Assessment-Center Kriterien wie Position, Einfluss oder Gehaltshöhe verwenden, verwenden Forscher meist Kriterien, die sich auf die Gruppe beziehen wie Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Konflikthäufigkeit.³² Doch was den Erfolg von Führung wirklich auszeichnet, ist im Grunde genommen eine unternehmenspolitische Entscheidung.³³ Das Ergebnis, welches eine Führungskraft nach der Erfüllung einer Führungsaufgabe erzielt, wird als Führungserfolg bezeichnet und kann sowohl positiv, als auch negativ sein.³⁴

28 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 3 f.

29 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 4

30 Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999, S. 272 f.

31 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, S. 45

32 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 5

33 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, S. 45 ff.

34 Vgl. Müller, Renato C.: E-Leadership. - Norderstedt: Books on Demand, 2008, S. 30

2.4.4 Führungspersonen und Führungsqualitäten

Das Fundament jeder Führung ist der Mensch. Wie kann er mit sich selbst umgehen, hat er seine Impulse und sein Temperament im Griff, ist er konfliktfähig und schätzt er seine Fähigkeiten realistisch ein? Von ihm hängt es weitgehend ab, ob überhaupt, wie und auf welche Art die Ziele erreicht werden können.³⁵

Führungspersonen benötigen dazu Eigenschaften wie Überzeugung und Durchsetzungskraft, Konflikt-handhabungs- und Konfliktlösungsfähigkeiten, die Fähigkeit zur Kommunikation, die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Moderationsfähigkeit, usw.³⁶ Die Persönlichkeit setzt sich dabei im Wesentlichen aus angeborenen und anerzogenen Charaktereigenschaften zusammen.³⁷ Zudem ist eine wichtige psychologische Schlüsselqualität die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die Fähigkeit zur inneren Distanz. Jede Führungskraft muss das eigene Verhalten „aus der Distanz“ wahrnehmen und kritisch betrachten können. Zudem ist es wichtig, dass die Selbstwahrnehmung der Fremdwahrnehmung gegenübergestellt wird. Dadurch können einem selbst unbekannte Anteile der Persönlichkeit erkannt und in das eigene Führungsverhalten integriert werden.³⁸

2.5 Führungstheorien

Führungstheorien wollen erklären, wie Vorgesetzte in einer bestimmten Situation ihre Mitarbeiter beeinflussen müssen, damit diese ein als Ziel definiertes Leistungs- oder Verhaltensniveau erreichen oder überschreiten. Sie enthalten somit stets bedingte Handlungsanweisungen für Vorgesetzte. Es sind instrumentelle Theorien, die auf Motivationstheorien aufbauen müssen.

Üblicherweise übernimmt in Führungstheorien der Vorgesetzte die Rolle des Führers, während die Rolle der Geführten dem Mitarbeiter zufällt. Neuere Ansätze zu vernetzter Führung berücksichtigen jedoch auch Führungsprozesse in Teams mit gegenseitiger, führender Beeinflussung der Teammitglieder.³⁹ Die Komplexität von Führung im Rahmen der Entwicklung von Führungstheorien einzufangen, erweist sich als keine leichte Aufgabe. Mit dem Versuch der Ausklammerung von Variablen hofft man, die Komplexität zu reduzieren. Es stellt sich die Frage, ob ein solcher Weg zur Erklärung von Führungsverhalten geeignet ist, da viele Faktoren den Führungsprozess beeinflussen. Hinzu kommt, dass zahlreiche Variablen nicht kontrollierbar und vorhersehbar sind. Durch das Ausschlie-

35 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - Zürich: Compendio, 2010, S. 86

36 Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999, S. 268

37 Vgl. Pinnow, Daniel F.: Führen: Worauf es wirklich ankommt. - Wiesbaden: Gabler, 2009, S. 89

38 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 127 f.

39 Vgl. Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. - Heidelberg: Springer, 2008, S. 409

ßen von relevanten Punkten bleiben wichtige Einflussfaktoren zur Erklärung von Führungsprozessen unberücksichtigt.⁴⁰

Im Folgenden werden die zentralen Richtungen kurz aufgezeigt.

2.5.1 Kontingenztheorie von Fiedler

Die Kontingenztheorie erklärt den Führungserfolg aus dem Zusammenwirken von Merkmalen der führenden Person einerseits und den spezifischen Bedingungen der Führungssituation andererseits. Es lassen sich dadurch viele Faktoren aufzählen, von denen der Führungserfolg entscheidend abhängig ist, jedoch würde dadurch die Theorie so komplex werden, dass keine praxisrelevanten Aussagen mehr möglich wären. Fiedler geht deshalb in seiner Theorie von zwei Faktoren aus, der „Günstigkeit der Situation“ und dem „Führungsstil“.⁴¹

Die Situation wird dabei von drei Faktoren bestimmt:

- die Beziehung zwischen Führer und Geführten,
- die Aufgabenstruktur,
- die Positionsmacht des Vorgesetzten.

Der Führungsstil gibt darüber Auskunft, ob ein Vorgesetzter überspitzt formuliert: ...die Aufgaben als Mittel zum Zweck sieht, Kontakt mit seinen Mitarbeitern zu haben; oder ...die Mitarbeiter als Mittel zum Zweck sieht, die Aufgabenziele zu erfüllen.⁴² Fiedler geht also von der Annahme aus, dass man entweder aufgabenorientiert oder mitarbeiterorientiert führt, also beide Orientierungen unmittelbar voneinander abhängig sind. Zur Ermittlung dieses Führungsstils schlug Fiedler die Messung des LPC-Wertes (Last Preferred Coworker) vor. Der LPC-Wert wird mittels Fragebogen ermittelt, indem der Vorgesetzte angibt, wie positiv er den am wenigst geschätzten Mitarbeiter sieht. Schätzt der Vorgesetzte diesen Mitarbeiter relativ positiv ein, so gilt dieser als mitarbeiterbezogen, anders als aufgabenbezogen.

Setzt man die aus empirischen Untersuchungen gewonnene Korrelationen zwischen der Führungseffizienz und den LPC-Wert in Bezug zur „Günstigkeit der Führungssituation“ so ergibt sich folgendes Bild: In besonders günstigen oder ungünstigen Situationen erwies sich die aufgabenbezogene Führung als erfolgreich, wogegen sich in mäßig günstigen Situationen ein Vorgesetzter mit starker Mitarbeiterorientierung als erfolgreich erwies.⁴³

40 Vgl. Rainch, Margit: Führungsprozesse. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2005, S. 30

41 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2008, S. 434 f.

42 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 14

43 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2008, S. 435 f.

2.5.2 Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard

In der situativen Führungstheorie werden die beiden Führungsverhaltensdimensionen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung als voneinander unabhängig vorgestellt, jedoch situativ relativiert. Nach dem situativen Führungsmodell hängt Führungserfolg davon ab, den auf den Reifegrad der Mitarbeiter passenden Führungsstil der Mitarbeiter anzuwenden.⁴⁴ Je nach der Kompetenz und der Motivation der Mitarbeiter ist die passende Kombination von aufgabenbezogenem bzw. mitarbeiterbezogenem Führungsverhalten zu wählen. Dazu werden die beiden Führungsdimensionen in jeweils zwei Ausprägungen als hoch und als gering unterteilt und miteinander kombiniert.⁴⁵

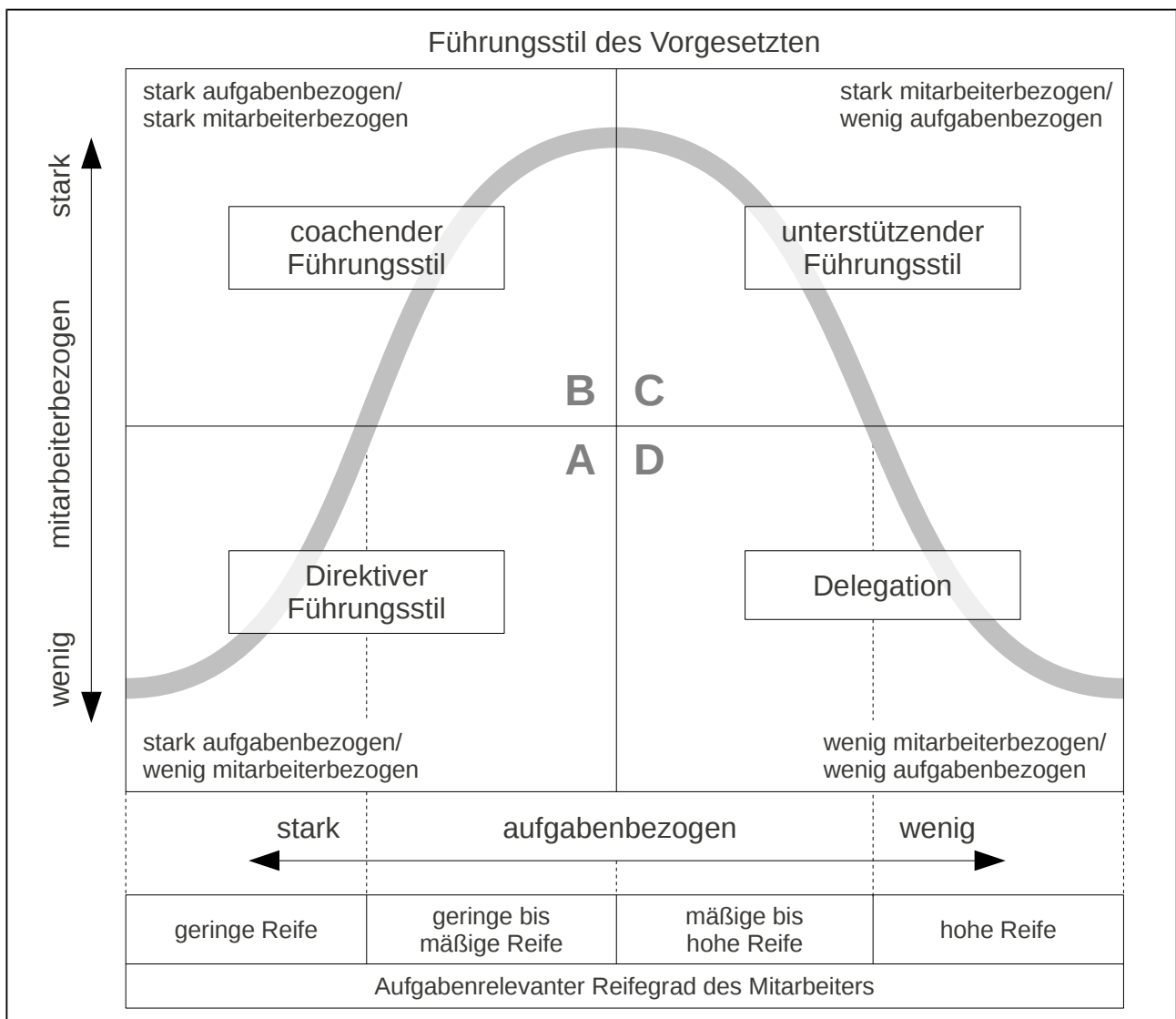


Abbildung 1: Führung bei unterschiedlichen Personen nach Hersey und Blanchard⁴⁶

44 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 16

45 Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 56

46 Quelle: von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 16, sowie Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 57

- A) Haben Mitarbeiter eine neue Aufgabe zu bewältigen, bei der sie nicht genau wissen was zu tun ist, aber zugleich begierig sind, diese Aufgabe zu bewältigen, so haben sie eine geringe Kompetenz aber eine hohe Motivation. Den Mitarbeitern muss gesagt werden, wie sie diese Aufgabe zu bewältigen haben. Bei diesem Reifegrad ist ein **direktiver Führungsstil** richtig.
- B) Haben Mitarbeiter in einer Aufgabe eine gewisse Kompetenz entwickelt, kann der Reiz des Neuen verfliegen. Sie wissen, was zu tun ist, nur die Motivation ist nicht mehr so hoch wie am Anfang. Als Führungskraft ist es wichtig durch einen **coachenden Führungsstil** mehr auf die Mitarbeiter einzugehen aber ihnen gleichzeitig zu sagen, was zu tun ist.
- C) In diesem Reifegrad haben die Mitarbeiter bereits eine hohe Kompetenz entwickelt, nur die Motivation ist gering. Sie wissen selbst wie sie ihre Aufgaben meistern. Es ist wichtig durch **unterstützendes Führungsverhalten** auf die Gefühle und Motive der Mitarbeiter einzugehen.
- D) Die Mitarbeiter haben sowohl eine hohe Kompetenz als auch zugleich eine hohe Motivation, ihre Aufgaben zu erfüllen. Hier bietet sich **Delegation** als Führungsverhalten an.⁴⁷

Dieses Konzept wurde nachhaltig kritisiert, da die theoretischen Annahmen dubios und einseitig sowie die empirischen Belege gänzlich unzureichend sind. Dennoch erfreut sich der Ansatz angesichts seiner Plausibilität in der Praxis des Führungstrainings und seiner leichten Verständlichkeit noch immer hoher Beliebtheit.⁴⁸

2.5.3 Transaktionale und transformationale Führung von Bass und Avolio

Der **transaktionale Führungsstil** wird als Beziehung verstanden, in der Tauschgeschäfte durchgeführt werden. Der Führende weiß, was der Geführte im Hinblick auf seine Arbeit als Gegenleistung erwartet, und ist bereit, diese zur Verfügung zu stellen, wenn die Leistungen seinen Erwartungen entsprechen. Darüber hinaus ist der Führer bereit, Belohnungen und Belohnungsversprechen für Anstrengungen des Geführten zu geben, die die unmittelbaren Eigeninteressen des Geführten berühren.⁴⁹ Letztlich beruht die Transaktionale Führung auf dem Marktprinzip, dem rational begründeten Tausch: Gibst du, Vorgesetzter, mir das, was ich wünsche (z. B. Handlungsspielraum), dann gebe ich dir, was du wünschst (z. B. gesteigerte Leistung).⁵⁰

47 Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 56 f.

48 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 17

49 Vgl. Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 304

50 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 23 f.

Das leitende Prinzip der **transformationalen Führung** ist die Emotionalität. Der Führende wird idealisiert und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit der Identifikation.⁵¹ Dabei motiviert der Führer den Geführten mehr zu leisten, als sich der Geführte selbst zutraut.

Die Transformationen können zustande kommen durch:

- Anheben des Bewusstseinsniveaus, des Erkennens der Wichtigkeit und der Bewertung bestimmter Handlungsergebnisse und der Möglichkeit, sie zu erzielen;
- die Zurückstellung der Eigeninteressen zugunsten eines Teams, einer Organisation oder eines höheren Ziels;
- die Änderung des Bedürfnisniveaus oder einer Erweiterung des Sollbestandes von Wünschen und Bedürfnissen.⁵²

Transformationaler und transaktionaler Führungsstil findet sich häufig in ein und derselben Person, allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität.⁵³ Gemessen werden diese anhand eines Fragebogens, indem die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten beurteilen. Dabei stellt sich heraus, dass beide Führungsstile zum Erfolg führen. Transformationale Führung wirkt besonders dort, wo Vorgesetzte die Arbeit ihrer Mitarbeiter gar nicht beurteilen können, oder nur noch sporadisch anwesend sind. Zum anderen erweist sich die hohe Bedeutung der transformationalen Führung dort, wo Mitarbeiter im starken Maße verunsichert sind, etwa in Zeiten der Krise oder in Veränderungsprozessen von Unternehmen.⁵⁴

2.5.4 Führungskontinuum von Tannenbaum und Schmidt

Einer der bekanntesten verhaltensorientierten Ansätze stellt das Führungskontinuum von Tannenbaum dar. Tannenbaum und Schmidt betrachten den autoritären Führungsstil und den kooperativen Führungsstil als Pole eines Kontinuums. Der autoritäre Führungsstil stellt als Extrempunkt auf der linken Seite (siehe Abb. 2) eine zentralisierte Entscheidungsfindung und konzentrierte Macht des Vorgesetzten dar. Die kooperative Führung stellt als entgegengesetzter Extrempunkt eine autonome Willensbildung mit einem hohen Partizipationsgrad dar. Zwischen den beiden Polen lassen sich kontinuierlich abgestuft Führungsstile benennen, die in Abhängigkeit der Willensbildung bzw. der Einbindung der Mitarbeiters an der Entscheidungsfindung variieren.⁵⁵

51 Vgl. Kirchler, Erich (Hrsg): Arbeits- und Organisationspsychologie. - Wien: Facultas, 2008, S. 469

52 Vgl. Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 304

53 Vgl. Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 304

54 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 25 f.

55 Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen. - Lohmar: Josef Eul, 2009, S. 37 f.

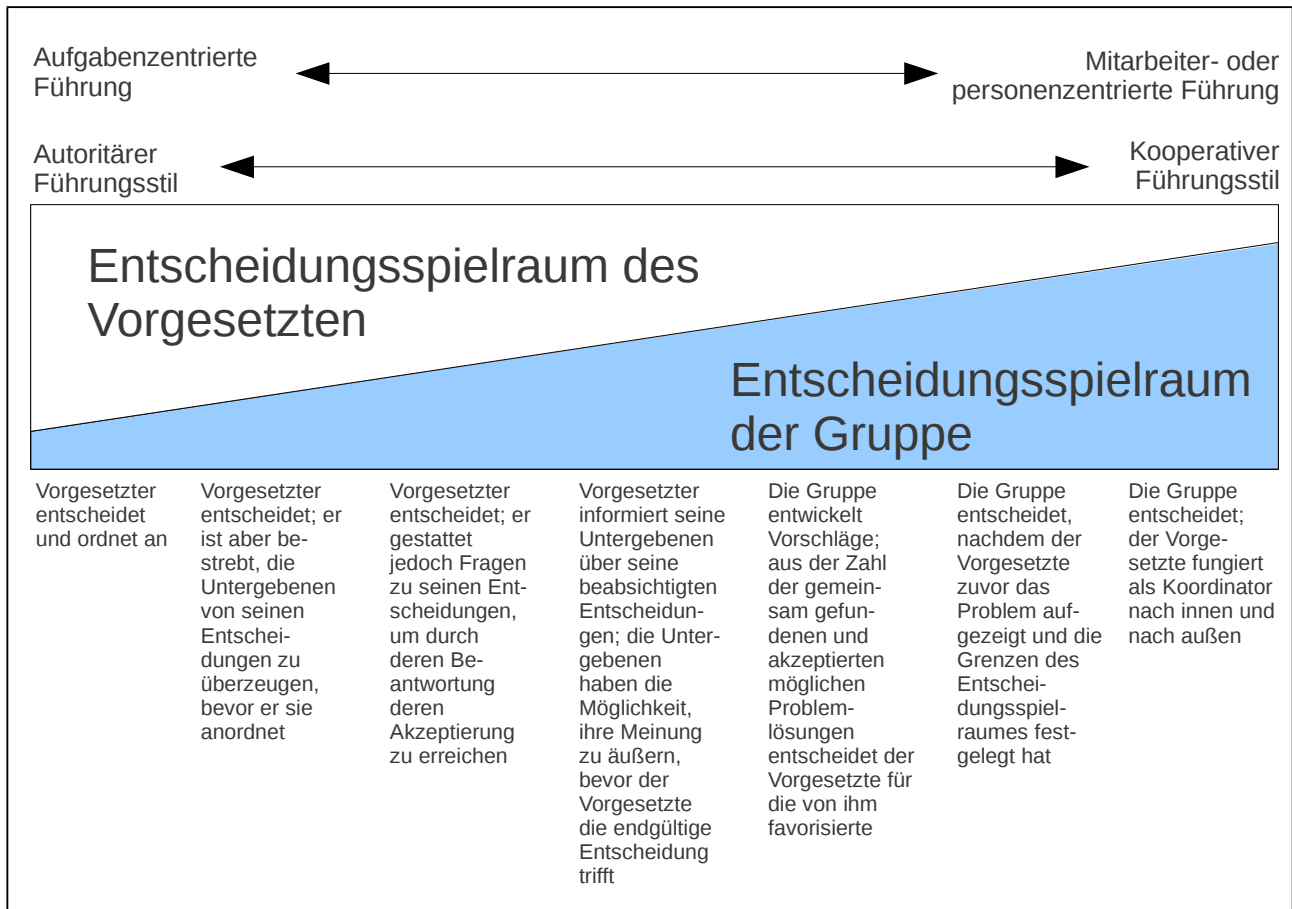


Abbildung 2: Das Kontinuum unterschiedlicher Führungsstile⁵⁶

Aufgrund seiner Eindimensionalität weist dieser Ansatz nur einen geringen Realitätsbezug auf. Führung dagegen besteht nicht nur aus Entscheidung und Mitbestimmung, dennoch gilt diese Theorie als Ausgangspunkt für andere Führungsstil-Ansätze.⁵⁷

2.5.5 Systemische Führungstheorie

Führungssituationen sind komplexe soziale Konstellationen, die von allen Beteiligten gestaltet werden. Die Rollenträger (Führungskräfte und Mitarbeiter) handeln ihre wechselseitigen Erwartungen und Beiträge miteinander aus. Da menschliches Verhalten nicht willkürlich determiniert werden kann, ist Führung immer nur der Versuch, eine Beeinflussung anderer Personen unter Berücksichtigung aller erkennbaren und handelbaren Faktoren zu bewirken. Das Handeln der Mitarbeiter wird nicht nur durch die Führungskraft beeinflusst, sondern ebenfalls durch ihre Motive, Ziele, Kosten-Nutzen Betrachtung und Wertvorstellungen.⁵⁸ Die systemische Führung berücksichtigt dabei alle

56 Quelle: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 51

57 Vgl. Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen. - Lohmar: Josef Eul, 2009, S. 38

58 Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: Change Management - (Über-)Leben in Organisationen. - Gießen: Schmidt, 2008, S. 195 f.

Interaktionen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten, Finanziers, Markt, Gesellschaft, Kultur und Umwelt.⁵⁹

Sie geht davon aus, dass z. B. eine Führungskraft nicht im vornherein weiß, was notwendig ist um seine Vorstellungen klar, eindeutig und akzeptiert z. B. ein Mitarbeiter zu vermitteln. Der Mitarbeiter nimmt zwar die Anweisungen vom Vorgesetzten auf, jedoch wird die Situation vom Mitarbeiter neu bewertet.

Beispiel:

Ein Kunde erteilt einen Auftrag. Dabei ist nicht die Tatsache, dass ein Kunde einen Auftrag erteilt hat von Bedeutung, sondern wie die Sichtweise vom Angestellten zum Kunden oder Vorgesetzten übereinstimmt. Wie wichtig ist der Kunde dem Angestellten, welche Priorität hat die Aufgabe für den Angestellten, akzeptiert er den Vorgesetzten oder den Kunden, löst er die Aufgabe so, wie der Kunde oder der Vorgesetzte es haben möchte? Usw.

Führung bedeutet somit erfolgreiche Ausführung einer Handlung durch die Geführten bzw. mit den Geführten. Führen als Einmischen, Überwältigen oder Steuern kann überflüssig oder sogar hinderlich sein, wenn es Eigeninitiative oder Selbstorganisation erstickt. Diese Verbindung von „Führen und Lassen“ macht den spannungsgeladenen Widerspruch aus, in dem die Führungskraft lebt.⁶⁰

59 Vgl. Gölzner, Herbert: Erfolg trotz Führung. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 8

60 Vgl. Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: Change Management - (Über-)Leben in Organisationen. - Gießen: Schmidt, 2008, S. 196

3 Motivation

Die Frage nach der Motivation ist die Frage nach dem „Warum“ des menschlichen Verhaltens und Erlebens. Dabei wird vorausgesetzt, dass dieses Verhalten vom Menschen selbst ausgeht, also die Verhaltensgründe im Menschen liegen und nicht von außen kommen.⁶¹ Der Verhaltensimpuls, der das menschliche Verhalten und Handeln aktiviert und auf ein bestimmtes Ziel steuert, wird als Motivation verstanden.⁶² Die Beweggründe selbst werden als Motiv bezeichnet.

Das Motiv, die Motivation, die daraus resultierende Handlung und das Ziel gehen dabei eine unzertrennbare Koppelung, bzw. einen Regelkreis miteinander ein. Wird ein bestimmtes Ziel erreicht, besteht kein Motiv mehr, was somit ein Verhaltensschema für die Zielerreichung überflüssig macht.⁶³ Dabei stellt sich für motiviertes Handeln häufig folgender Ablauf dar:

1. Erfahrung eines Mangels (Motiv),
2. Erwartung, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird (Motivation),
3. Verhalten, von dem angenommen wird, dass es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt (Handlung),
4. Endhaltung, d. h. Akt der Befriedigung (Zielerreichung),
5. Zustand der Befriedigung oder der Sättigung.

Die Erwartung spielt dabei eine wichtige Rolle. Hat jemand eine falsche Erwartung, so kann dieser auch bei erwartungsgemäßem Ablauf enttäuscht werden. Weiters ist die Erwartung nicht immer so geartet, dass man glaubt, das Ziel sicher erreichen zu können. Es gibt hierbei alle denkbaren Wahrscheinlichkeitsstufen. Manche Menschen bevorzugen es, der Erwartung ein zielgerichtetes Verhalten folgen zu lassen, wenn die subjektive Wahrscheinlichkeit hoch ist, sie also sicher sind, das Ziel zu erreichen. Andere handeln bereits bei geringen subjektiven Verhalten, also bei hohem Risiko.

Nach der Zielerreichung steht der Zustand der Befriedigung. Wird nach kürzerer oder längerer Zeit der Zustand der Befriedigung und Sättigung kleiner, kann der Mangelzustand wieder eintreten und erneute Motivation und Handlung auslösen. Die Motive schwanken also zwischen Mangelzustand und Sättigung hin und her. Dieses periodische Schwanken kann bei bestimmten Motiven stärker ausgeprägt sein, bei anderen wiederum schwächer oder gar nicht.

61 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 158

62 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 132

63 Vgl. Leavitt, Harold J.: Grundlagen der Führungspsychologie: Individuum, Gruppe, Organisation. - München: Moderne Industrie, 1979, S. 20

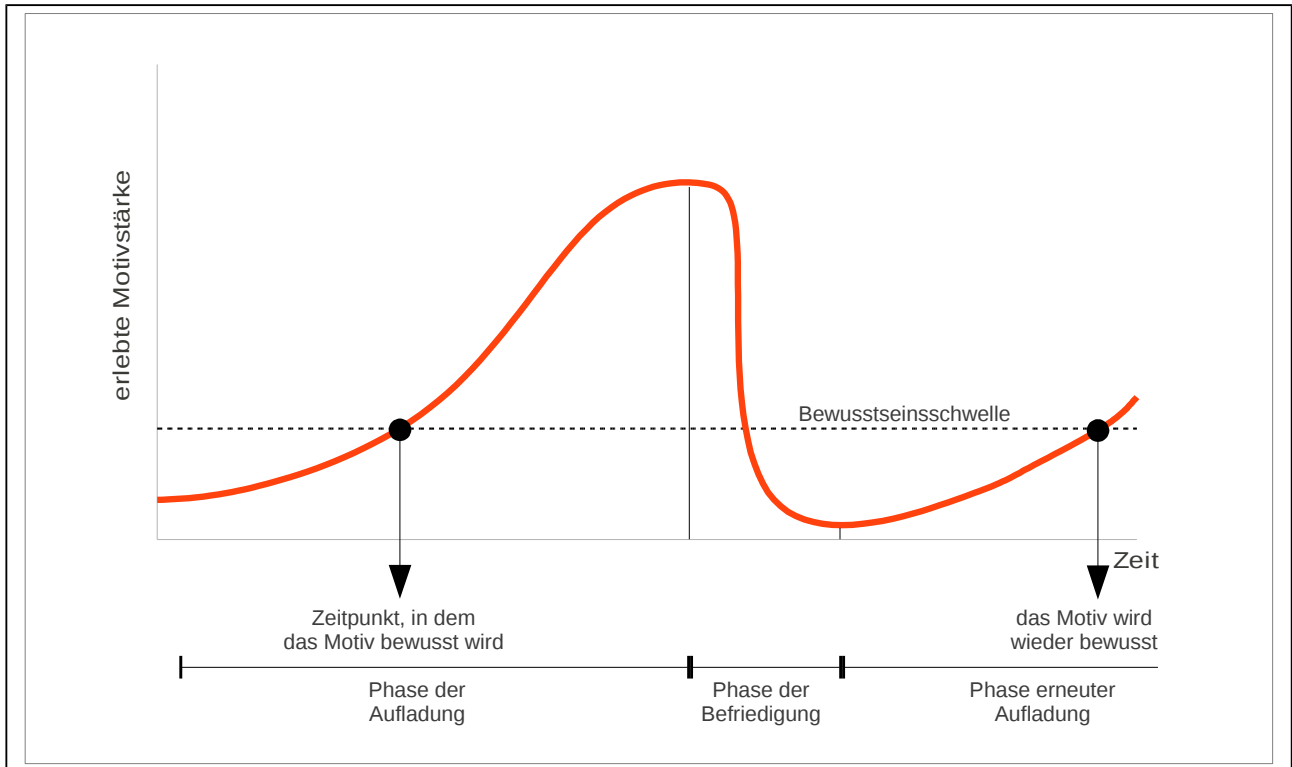


Abbildung 3: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung (nach Graumann 1969)

Das dargestellte Beispiel verweist auf einen spezifischen Erklärungssatz, die Bedürfnistheorie. In der Motivationspsychologie werden jedoch meist drei weitere Theorien genannt, die Anreiz-, Gleichgewichts- und Wachstumstheorie, die jeweils andere Erlebens- und Verhaltensphänomene in jeweils anderer Weise erklären.⁶⁴

Tabelle 1: Theorien der Motivation⁶⁵

Nr.	Name	Prinzip	Ziel
1	Bedürfnistheorie	Homeostase	Bewahrung der organischen Gleichgewichts
2	Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
3	Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonie und erlebte Gerechtigkeit
4	Wachstumstheorie	„Werde der du bist“	Psychisches Wachstum

64 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 159 f.

65 Quelle: von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 160

3.1 *Intrinsische und extrinsische Motivation*

In der Fachliteratur wird zwischen zwei Arten von Motivation unterschieden. Der intrinsischen und der extrinsischen Motivation.

Intrinsic kommt aus dem Englischen und bedeutet „innerlich dazugehörend, eigentlich, wahr oder wesentlich“. *Extrinsic* bedeutet hingegen im Englischen „äußerlich, nicht dazugehörend, unwesentlich“. Folglich beziehen sich die Begriffe auf die „innere“ und „äußere“ Motivation, also ob ein bestimmtes Verhalten aus inneren oder äußeren Einflussfaktoren ausgelöst wird. Dies erscheint auf den ersten Blick klar und eindeutig, jedoch besteht das Problem, dass der selbe Fachbegriff für verschiedene Sachverhalte angewandt wird. In der Fachliteratur wechselt die Begriffsverwendung dasjenige, worauf sich das „innen“ und „außen“ beziehen.⁶⁶ Auf diese unterschiedlichen Begriffsverwendungen möchte ich kurz eingehen.

3.1.1 Die Handlung als Selbstzweck

Es gab von Anfang an ein Begriffsverständnis von intrinsischer und extrinsischer Motivation, das sich am Geschehensablauf der Tätigkeit selbst orientiert.⁶⁷ Das heißt, dass die Befriedigung oder Zielerreichung in der ausgeführten Handlung selbst liegt. Dagegen ist bei der extrinsischen Motivation die Handlung nur ein Mittel zum Zweck. Die Befriedigung oder Zielerreichung wird also erst aus weiteren äußeren Konsequenzen der Handlung gewonnen.⁶⁸

Tabelle 2: Beispiele für intrinsische und extrinsische Motivation

Beispiele für intrinsische Motivation:	Beispiele für extrinsische Motivation:
<ul style="list-style-type: none"> • Ausüben eines Berufes aus Freude an der Tätigkeit. (Hobby als Beruf) • Eine Ausbildung machen, aus Eigeninteresse. • Ausüben einer Tätigkeit aus Liebe zum Kontakt mit anderen Menschen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn • Prämien • Lob • Karriere • Prestige • Macht

3.1.2 Das Bedürfnis nach Kompetenz und Selbstbestimmung

Abweichend von dem gerade skizzierten Begriffsverständnis ist für Autoren wie z. B. Edward Deci und Richard Ryan entscheidend, dass intrinsische Motivation auf besondere Bedürfnisse basiert:

⁶⁶ Vgl. Rheinberg, Falko: *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*. - Potsdam: 2004, S. 5

⁶⁷ Vgl. Rheinberg, Falko: *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben*. - Potsdam: 2004, S. 6 ff.

⁶⁸ Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 134

„Intrinsic motivation is based in the innate, organismic needs for competence and self-determination.“⁶⁹ Das heißt, intrinsische und extrinsische Motivation bezieht sich nicht mehr auf die Tätigkeit, sondern auf den Ort der Verhaltensursache. Intrinsische Motivation wird somit als die Kraft verstanden, die einen Menschen „von innen heraus“ antreibt. Durch diese Kraft werden primäre Bedürfnisse wie z. B. Hunger oder Durst gestillt, aber auch darüber hinausgehende Wünsche oder Sekundärbedürfnisse wie z. B. das Streben nach Wissen, Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung erfüllt.⁷⁰ Der Befriedigungswert basiert in diesem Fall typischerweise im positiven Gefühl eigener Wirksamkeit und erlebter Urheberschaft.

3.1.3 Motivation aus Interesse und Involviertheit

Betrachtet man das Interesse als Motivation im Tätigkeitsvollzug, so wie im Kapitel 3.1.1 beschrieben, so erscheint diese aus Sicht einer „pädagogischen Interessentheorie“ als nicht ganz schlüssig.⁷¹ Schließlich ist eine interessen geleitete Beschäftigung meist auch darauf gerichtet, mehr über diesen Gegenstand zu erfahren. Dieser, über die Tätigkeit angestrebten Wissenszuwachs ist aber ein angestrebtes Ergebnis der Tätigkeit. Es folgt ihr also nach und wäre somit extrinsischer Natur. Somit käme im schulischen und akademischen Kontext die intrinsische Motivation sehr selten vor, wohingegen der extrinsische Motivation ein außergewöhnlich hoher Stellenwert zugeschrieben würde.⁷²

3.1.4 Intrinsische Motivation als Übereinstimmung von Mittel und Zweck

Als viertes Beispiel unterschiedlichen Begriffsgebrauch möchte ich die intrinsische Motivation als eine Art Übereinstimmungskonzept beschreiben. Ein solches Konzept wird z. B. durch Heckhausen vertreten. Demnach kann man ein Ziel auf verschiedener Art und Weise erreichen. So kann man z. B. um abnehmen zu können, weniger essen, anders essen, mehr Sport betreiben, usw. Als passender Begriff dafür, wenn verschiedene Tätigkeiten ein Ziel anstreben, wird *Äquifinalität unseres Verhaltens* verwendet. Werden mehrere Ziele durch ein bestimmtes Verhalten erreicht, so spricht man von *Multifinalität*. Dies wird von Heckhausen als extrinsische Motivation interpretiert.

In umgekehrten Fall ist die intrinsische Motivation dadurch gekennzeichnet, dass nur eine Tätigkeit

69 Deci, Edward; Ryan, Richard: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. - New York: Plenum Press, 1985, S. 32

70 Vgl. Schmidt, Simone; Meißner, Thomas: Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege. - Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2009, S. 38

71 Vgl. Krapp, Andreas: Intrinsische Lernmotivation und Interesse. Forschungsansätze und konzeptuelle Überlegungen. - Zeitschrift für Pädagogik, 45, S. 387-406

72 Vgl. Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - Heidelberg: Springer, 2006, S. 335 f.

zu einem bestimmten Ziel führt, und ein Ziel nur durch eine bestimmte Tätigkeit erreicht werden kann.⁷³

3.2 Inhaltstheorien der Motivation

Inhaltstheorien versuchen zu erklären, was in einer Person oder in seiner Umwelt Verhalten erzeugt und wonach der Mensch strebt. Diese Theorien arbeiten mit konkreten Annahmen über die Motive und Bedürfnisse. Vernachlässigt wird in den meisten Inhaltstheorien dagegen die Frage, auf welchen Wege der Mensch sich darum bemüht. Mit diesen Fragen setzt sich die Prozesstheorie⁷⁴ auseinander.⁷⁵

3.2.1 Menschenbilder (XY-Theorie nach McGregor)

Menschenbilder sind vereinfacht, standardisierte Muster menschlicher Einstellungen und daraus resultierender Verhaltensweisen. Am Massachusetts Institute of Technology entwickelte der amerikanische Wissenschaftler Douglas McGregor ein System, mit dessen Hilfe er die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einordnete: die Theorie X und die Theorie Y. Diese Modelle beschreiben zwei völlig konträre Menschenbilder bezüglich der Einstellungen der Mitarbeiter zur Arbeitsbereitschaft.⁷⁶

Grundaussage der Theorie X

„economic man“

Der Mensch hat eine angeborene Abneigung vor der Arbeit und versucht sie so weit wie möglich zu vermeiden. Er besitzt weder den Ehrgeiz, etwas zu erreichen, noch zeigt er sich engagiert. Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Strafandrohung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. Der Mensch möchte gerne geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden und wünscht vor allem Sicherheit.

Grundaussage der Theorie Y

„complex man“

Der Mensch hat keine angeborene Abneigung gegen Arbeit, im Gegenteil, Arbeit kann eine wichtige Quelle zur Zufriedenheit sein. Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrollen und Eigeninitiative entwickeln. Die

73 Vgl. Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - Heidelberg: Springer, 2006, S. 336

74 Siehe 3.3 Prozesstheorien der Motivation, S. 30

75 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 162

76 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 49

wichtigsten Arbeitsanreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung. Der Mensch sucht bei entsprechender Anleitung eigene Verantwortung. Einfallssreichtum und Kreativität sind weit verbreitete Eigenschaften in der arbeitenden Bevölkerung; sie werden jedoch in industrielle Organisationen kaum aktiviert.⁷⁷

Tabelle 3: Gegenüberstellung Theorie X und Theorie Y⁷⁸

Theorie X	Theorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • Lenkung durch autoritäre Vorgaben • starke Kontrollen • Motivation nur durch finanzielle Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation und Kooperation • Vereinbarung herausfordernder individueller Ziele; Selbstkontrolle • Motivationskraft aus Anerkennung und Selbstverwirklichung

⁷⁷ Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 20, sowie von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 49

⁷⁸ Quelle: von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 50

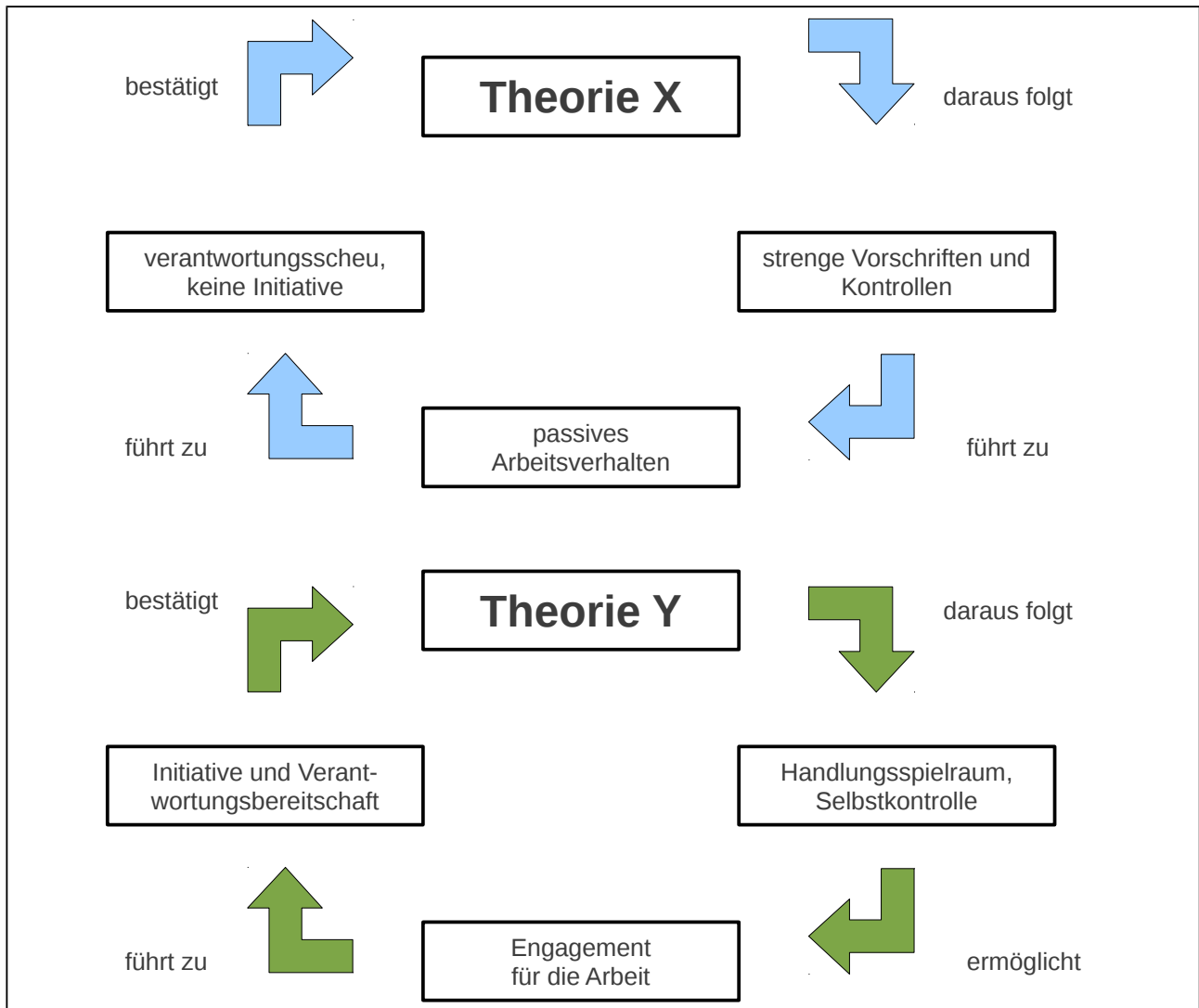


Abbildung 4: Kreisläufe zu Theorie X und Theorie Y nach McGregor⁷⁹

Sich selbst erfüllende Prophezeiung

Nur durch bloße Annahme eines Menschenbildes (economic man/ complex man) kann die Wirklichkeit in die entsprechende Richtung beeinflusst werden. Dies geschieht durch gemeinsames Handeln der beteiligten Individuen, das durch dessen Sichtweise geprägt ist, und entsprechende Reaktionen anderer beteiligten Individuen auslöst.⁸⁰

Theorie X erweist sich in der Praxis als unbrauchbar

McGregors Untersuchungen führten zu dem Ergebnis, dass ein Führungsstil, der auf die Theorie X basiert, nicht geeignet ist, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter langfristig zu steigern. Trägheit und Unzuverlässigkeit der Arbeitnehmer sind das Ergebnis von Kritik, Schuldzuweisung, Bestra-

⁷⁹ Quelle: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/S. 20

⁸⁰ Vgl. Burla, Stephan; Alioth, Andreas; Frei, Felix; Müller, Werner R.: Die Erfindung von Führung. - Zürich: Verlag der Fachvereine, 1995, S. 25

fung und enger Kontrolle.

Das Führungsverhalten sollte sich vielmehr auf die Theorie Y stützen. Einsatzfreude und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer ergeben sich, wenn das Führungsverständnis durch Integration und Selbstkontrolle gekennzeichnet ist. Sie sind Reaktionen auf Kooperation, Partnerschaftlichkeit, Verantwortung und Anerkennung.⁸¹

3.2.2 Die Bedürfnispyramide (nach Maslow)

Der Mensch ist keine „Reaktionsmaschine“, die zunächst ein bestimmtes Bedürfnis entwickelt und nach dessen Befriedigung in den Stand-by-Zustand zurückfällt. Vielmehr herrscht in ihm der Wunsch vor, sich zu entwickeln und zu entfalten. Die Befriedigung eines Bedürfnisses bewirkt daher keinen Stillstand infolge fehlender Motivation, sondern erweckt neue Bedürfnisse.

Maslows Theorie will Struktur und Dynamik der Motivation gesunder Menschen erklären. Dabei unterscheidet er fünf Gruppen von Bedürfnissen, die hierarchisch in der „Bedürfnispyramide“ angeordnet sind (Abb. 5).⁸²

81 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 50

82 Vgl. Niermeyer, Rainer: Motivation, Instrumente zur Führung und Verführung. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 28

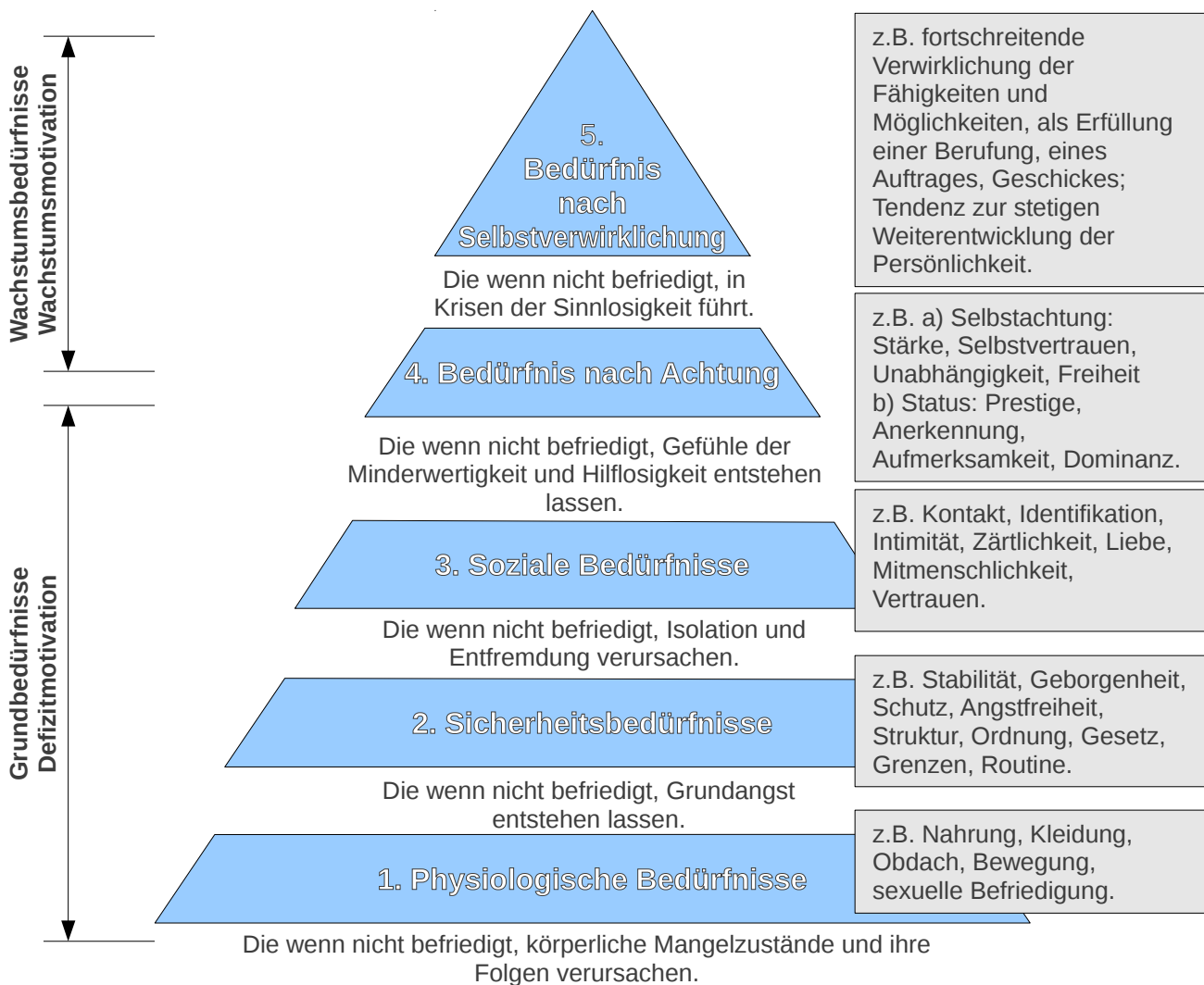


Abbildung 5: Die Bedürfnispyramide von Maslow⁸³

Maslow geht davon aus, dass zuerst die Bedürfnisse einer niedrigeren Stufe befriedigt sein müssen, bevor der Mensch zur nächsthöheren Qualität strebt.

Diese Grundannahme spiegelt sich in vielen Situationen wieder: Menschen in den heutigen Entwicklungsstaaten ist es weniger wichtig, dem Streben nach Statussymbolen zu entsprechen, wie dies im westlichen Denken verankert ist. Viele kämpfen ums Überleben, und erst wenn dieses gesichert ist, haben sie den Wunsch, sich ein Dach über den Kopf zu suchen. In den Industriestaaten hingegen ist es fast zur Selbstverständlichkeit geworden, dass vor dem Hintergrund eines gut ausgebauten sozialen Netzes die physiologischen Bedürfnisse befriedigt sind.⁸⁴

83 Quelle: Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 136

84 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 112

Grund- und Wachstumsbedürfnis

Grundsätzlich kann man die Bedürfnisstufen in Grund- und Wachstumsbedürfnisse einteilen.

Grundbedürfnisse sind die Qualitäten der physiologischen Bedürfnisse, der Sicherheitsbedürfnisse und der sozialen Bedürfnisse. Hier wird der Mensch aktiv, um einen bestehenden Mangel zu beseitigen. Er handelt um sog. Defizitmotive zu befriedigen. Ist der Mensch nicht in der Lage sie zu befriedigen, verringert sich sein Wohlbefinden, und damit seine Zufriedenheit. Allerdings gilt hierbei nicht der Umkehrschluss. Sind die Mängelbedürfnisse erfüllt, führt dies nicht etwa zu einer hohen Zufriedenheit. Vielmehr strebt er dann die Befriedigung seiner Wachstumsbedürfnisse an.

Wachstumsbedürfnisse sind im Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstverwirklichung zu finden. In diesen Qualitäten möchte der Mensch die Energie, die in ihm schlummert, sinnvoll investieren, um sie so gut wie möglich zu befriedigen und z. B. für ihn bedeutsame Ziele und Wünsche zu realisieren. Im beruflichen Kontext bedeutet, auf einem höheren Bedürfnisniveau zu leben, eine insgesamt hohe Zufriedenheit. Sie sind daher für die Motivation besonders wichtig.⁸⁵

3.2.3 ERG-Theorie (von Alderfer)

Alderfer lehnt sich in seiner Theorie an Maslow an. Er ist jedoch der Ansicht, dass sich die Bedürfnisklassen von Maslow überlappen können und versucht die Bedürfnishierarchie besser mit den Ergebnissen der empirischen Forschung in Einklang zu bringen. Darüber hinaus konzentrierte er sich stärker auf Fragen der Motivation in Unternehmen, das heißt er wollte eine Theorie entwickeln, die den arbeitenden Menschen in Unternehmen gerecht werden sollte.

Einer der Hauptkritikpunkte Alderfer an der Motivationstheorie nach Maslow betraf die Überlappung der einzelnen Stufen der Bedürfnispyramide.⁸⁶

85 Vgl. Niermeyer, Rainer: Motivation, Instrumente zur Führung und Verführung. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 29 f., sowie von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 113

86 Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - Heidelberg: Springer, 2007, S. 282

Demzufolge reduzierte er die Bedürfnispyramide auf drei Bedürfnisklassen:

- **Existence needs** (Existenzbedürfnisse): physiologische und materielle Sicherheitsbedürfnisse, z. B. Hunger, Durst, auch Arbeitsentgelt, grundlegende Arbeitsbedingungen
- **Relatedness needs** (Beziehungsbedürfnisse): soziale, zwischenmenschliche Bedürfnisse, z. B. Verständnis, Akzeptanz, Anerkennung
- **Growth needs** (Wachstumsbedürfnisse): z. B. Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Leistung

Dabei versucht er die Beziehung zwischen Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen und der Bedürfnisstärke aufzudecken.⁸⁷ Alderfer macht dabei sieben Vorhersagen. (siehe Abb. 6)

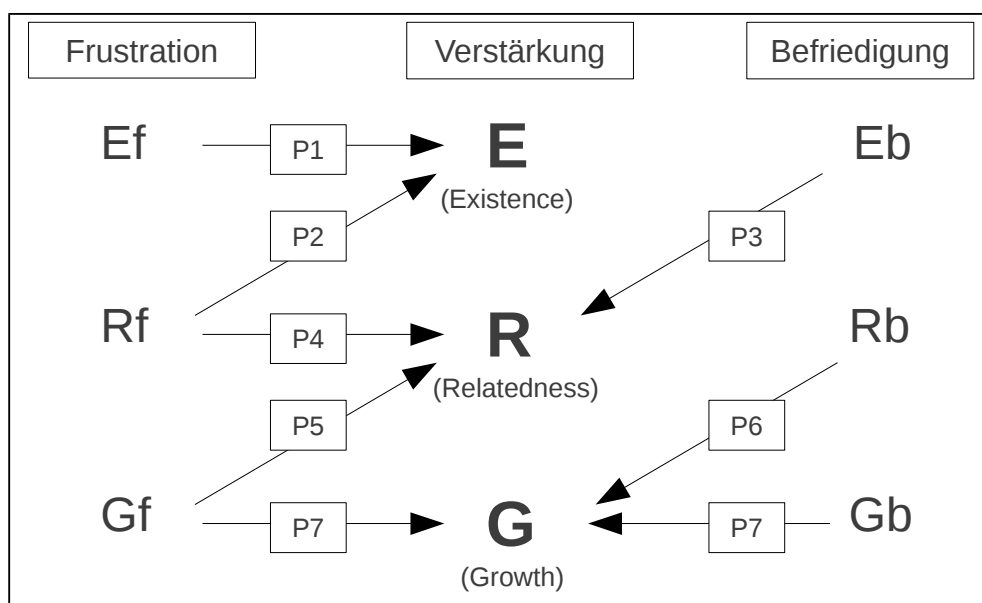


Abbildung 6: Die Bedürfnistheorie von Alderfer⁸⁸

Dieser Hauptaussage liegen drei zentrale Prinzipien zugrunde:

- **Frustrations-Hypothese**, die besagt, dass ein Bedürfnis im Ausmaß seiner Nichtbefriedigung dominant wird. (Grundlage für P1 und P4)
- **Frustrations-Regressions-Hypothese**, die besagt, dass sich ein Individuum bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses auf eine niedrigere Bedürfnisstufe zurückzieht. (Grundlage für P2 und P5)

⁸⁷ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - München: Oldenbourg, 2006, S. 972

⁸⁸ Quelle: Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - München: Oldenbourg, 2006, S. 972

- **Befriedigungs-Progressions-Hypothese**, die besagt, dass durch die Befriedigung eines Bedürfnisses das hierarchisch Nächsthöhere aktiviert wird (Grundlage für P3, P6 und P7).

3.2.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (von Herzberg)

Ein anderes Konzept, das ebenfalls zu den Inhaltstheorien der Motivation zählt, unterstützt die Annahme, die Maslow aus der Bedürfnishierarchie abgeleitet hat. Die Zwei-Faktoren-Theorie. Ende der 50er Jahre erforschte Friedrich Herzberg in einer wegweisenden Studie, die nach dem Ort ihrer Entstehung als „Pittsburgh-Studie“ bezeichnet ist, die Quellen der Mitarbeitermotivation. Dabei befragte Herzberg und seine Mitarbeiter Ingenieure und Buchhalter nach ihrer Berufserfahrung. Die Mitarbeiter erläuterten dabei Arbeitssituationen, in denen sie besonders zufrieden oder unzufrieden waren. Auf der Basis der gewonnenen Ergebnisse hat Herzberg 1959 ein Categoriesystem entwickelt, das zwei Faktoren unterscheidet: Hygienefaktoren und Motivatoren.⁸⁹

Hygienefaktoren

Hygienefaktoren sind Arbeitsbedingungen, deren negative Ausprägung bzw. Verschlechterung beim Mitarbeiter zur Unzufriedenheit mit der Arbeit führt. Sind diese vorhanden, ist der Mitarbeiter zwar nicht mehr unzufrieden, aber auch nicht motiviert, denn die Verbesserung der Hygienefaktoren wird als selbstverständlich angesehen.

Wichtige Hygienefaktoren sind:

- anforderungs- und leistungsgerechtes Gehalt,
- Anerkennung, Lob und Wertschätzung,
- Gewährleistung von Information und Kommunikation,
- angemessene Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- fortschrittliche Sozialleistungen,
- angemessener sozialer und persönlicher Status.

Motivatoren

Motivatoren dagegen sind jene Bedingungen, die Zufriedenheit bei dem Mitarbeiter schaffen. Sie hängen mit dem Inhalt der Arbeit unmittelbar zusammen, und motivieren so zu Leistung.⁹⁰

89 Vgl. Nerdinger, Friedmann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. - Heidelberg: Springer, 2008, S. 429 ff.

90 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, S. 137

Wichtige Motivatoren sind:

- erbrachte Leistungen und Erfolge,
- Anerkennung, Lob und Wertschätzung,
- Übernahme von Verantwortung,
- herausfordernde Tätigkeiten,
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten,
- Ausbildungschancen und Lernerfolge.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit können daher nicht als Gegensätze betrachtet werden, sondern sind als zwei voneinander völlig unabhängige Dimensionen zu betrachten.⁹¹

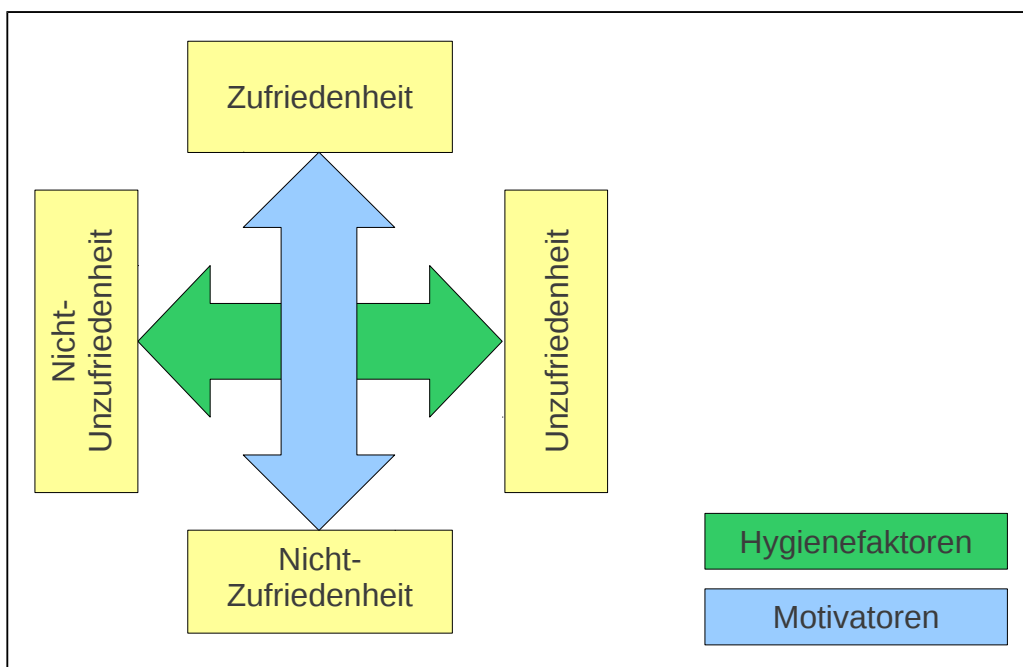


Abbildung 7: Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Werden Hygienefaktoren nicht erfüllt, so werden die Normalleistungen, also Dienst nach Vorschrift verhindert. Erfüllte Motivatoren steigern die Leistung über die Normalleistung hinaus, d. h. sie motivieren den Mitarbeiter. Jedoch kann nicht bei fehlen von Motivatoren die Zufriedenheit durch Hygienefaktoren kompensiert werden.⁹²

91 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 114 ff.

92 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 116

3.2.5 Theorie der gelernten Motivation (nach McClelland)

Im Gegensatz zu den bereits genannten Theorien werden von McClelland Bedürfnisse nicht als gegeben, im Sinne von angeboren betrachtet. Vielmehr geht McClelland davon aus, dass der Mensch im Laufe seiner Interaktion mit der Umwelt seine Bedürfnisse „erlernt“. Die in diesem Lernprozess entstehende Bedürfnisstruktur beeinflusst das Verhalten und die Arbeitsleistung des Menschen, d. h. belohnte Arbeitsleistung wird mit höherer Wahrscheinlichkeit wieder auftreten.

Dabei unterscheidet er in seiner Motivationstheorie drei „Schlüsselbedürfnisse“:

- Leistungsbedürfnis
- Angliederungsbedürfnis
- Machtbedürfnis

McClelland konzentriert sich in der Untersuchung auf das Leistungsbedürfnis.⁹³ Leistungsmotivation findet immer dann statt, wenn durch die Konstellation bestimmter Situationen dem Menschen ein Anreiz gegeben wird, durch spezifische Leistungen das Leistungsbedürfnis zu befriedigen. Der Mensch lernt im Laufe seiner Entwicklung, dass mit dem Einsatz einer bestimmten Leistung eine entsprechende Bedürfnisbefriedigung verbunden ist.

Die Neigung zur Bedürfnisbefriedigung ist dabei abhängig von der Stärke der Anregung, der subjektiven Wahrscheinlichkeit eines Erfolges und dem Attraktivitätswert oder der Verlockung eines Erfolges. Das resultierende Arbeitsverhalten fällt stets subjektiv aus.⁹⁴

3.3 Prozesstheorien der Motivation

Während sich die bisher behandelte Inhaltstheorie mit dem Verhalten einer Einzelperson befasst, befasst sich die Prozesstheorie mit der Auswahl einer Handlungsalternative, der Durchführung und der Bewertung des Ereignisses.⁹⁵ Der Inhalt dessen, was angestrebt wird, wird nicht berücksichtigt und kann beliebig eingesetzt werden. Zweifelsohne stellen die Prozesstheorien eine bedeutende Erweiterung der Inhaltstheorien dar.⁹⁶

93 Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. - Göttingen: Haupt Berne, 2005, S. 34 ff.

94 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2008, S. 393

95 Vgl. Kirchler, Erich (Hrsg): Arbeits- und Organisationspsychologie. - Wien: Facultas, 2008, S. 343

96 Vgl. Pleier, Nils: Performance- Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. - Wiesbaden: GWV, 2008, S. 87

3.3.1 Gleichgewichtstheorie (nach Adams)

Die Gleichgewichtstheorie von Adams wird in der Organisationspsychologie häufig herangezogen, wenn es darum geht, die motivationalen Effekte des Entgeltes zu erklären.⁹⁷ Adams geht dabei von soziale Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aus, die in Form des direkten oder indirekten Tausches auftreten können.⁹⁸ Der Arbeitnehmer bringt seine Leistung, aber auch Erfahrung, Intelligenz, Ausbildung, usw. ein. Der Arbeitgeber bietet Gegenleistung in Form von Bezahlung, Sicherheit, Sozialleistungen, Statussymbolen, usw. Dabei strebt der Arbeitnehmer zwischen den zu erbringenden Leistungen und den zu erhaltenden Belohnungen ein Gleichgewicht an. Eine soziale Beziehung wird nur dann eingegangen oder aufrechterhalten, wenn **Verteilungsgerechtigkeit** besteht, die Belohnungen zwischen den Personen also fair verteilt sind.⁹⁹ Eine Störung des Gleichgewichts ist dann gegeben, wenn sowohl das Gefühl, zu viele Belohnungen für die Leistungen zu erhalten („Überbezahlung“), als auch das Gefühl, zu wenig zu bekommen („Unterbezahlung“), das kognitive Gleichgewicht stört. Dies hat eine Aktivierung von Motivation zur Folge, die auf Wiederherstellung des Gleichgewichtes gerichtet ist.¹⁰⁰

$$\frac{\text{Output}_{\text{Person A}}}{\text{Input}_{\text{Person A}}} = \frac{\text{Output}_{\text{Person B}}}{\text{Input}_{\text{Person B}}}$$

Gleichheit und Fairness werden dann empfunden, wenn die Quotienten proportional sind, bzw. Ungerechtigkeit wird empfunden, wenn diese nicht proportional sind. Jede Person vergleicht sein Aufwands-Ertrags-Verhältnis mit den anderen und empfindet subjektiv Gerechtigkeit oder Ungerechtigkeit, je nachdem, wie die Beurteilung ausfällt. Es handelt sich dabei also nicht um objektive Tauschrelation.¹⁰¹ So zeigen beispielsweise Untersuchungen im Rahmen von Feldexperimenten, dass bei Stücklohn „Überbezahlung“ im Vergleich zu „Unterbezahlung“ höhere Qualität bei geminderter Quantität zur Folge hat, während bei Zeitlohn „Überbezahlung“ meist höhere Quantität, gelegentlich aber auch höhere Qualität nach sich ziehen kann.¹⁰²

97 Vgl. Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - Bern: Haupt, 2005, S. 129

98 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 169

99 Vgl. Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - Bern: Haupt, 2005, S. 129

100 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 169

101 Vgl. Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - Bern: Haupt, 2005, S. 129

102 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 170

3.3.2 VIE-Theorie (von Vroom)

1964 begründete Victor H. Vroom die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie, kurz VIE-Theorie. Sie beschreibt den Auswahlprozess des Handelns beim Menschen.

Drei Komponenten des Motivationsgeschehens bilden das Kernstück dieser Theorie:

- **Valenz:** Die Valenz stellt den subjektiven Nutzen oder Wert eines Ergebnisses da. Positive Valenz haben Belohnungen wie Geld, negative Valenz dagegen Gefahr. Je attraktiver der Anreiz ist, desto höher die Valenz.
- **Instrumentalität:** Die ist der Schätzwert subjektiver Wahrscheinlichkeit, von dem das Individuum meint, dass das Ergebnis eintritt.
- **Erwartung:** Die Erfolgserwartung bezeichnet die eingeschätzte Wahrscheinlichkeit, dass die Leistungsanstrengung tatsächlich zum Erfolg führt. Die Erwartung ist niedrig, wenn die Aufgabe als zu schwierig erscheint.¹⁰³

Bei der Wahl zwischen Handlungsalternativen werden die Valenzen im Sinne der Attraktivität möglicher Ergebnisse des Handelns und die Erwartung, die entsprechenden Ergebnisse zu erreichen, gegeneinander abgewogen. Vroom hat darauf verwiesen, dass bei wichtigen Entscheidungen das Abwägen von Valenz und Erwartung nicht ausreichend ist, da Handlungsergebnisse Folgen nach sich ziehen, die wiederum bewertet werden müssen.¹⁰⁴

Die Motivation eines Mitarbeiters ist demnach stark, wenn:

1. die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass die eigene Handlung zu den gewünschten Ergebnissen führt,
2. das Handlungsergebnis selbst in direkter instrumenteller Beziehung zu wichtigen Handlungserfolgen steht,
3. die Handlungserfolgen von großer Wertigkeit (Valenz) sind.¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. - Göttingen: Haupt Berne, 2005, S. 33

¹⁰⁴ Vgl. Nerdinger, Friedmann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. - Heidelberg: Springer, 2008, S. 434

¹⁰⁵ Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 121

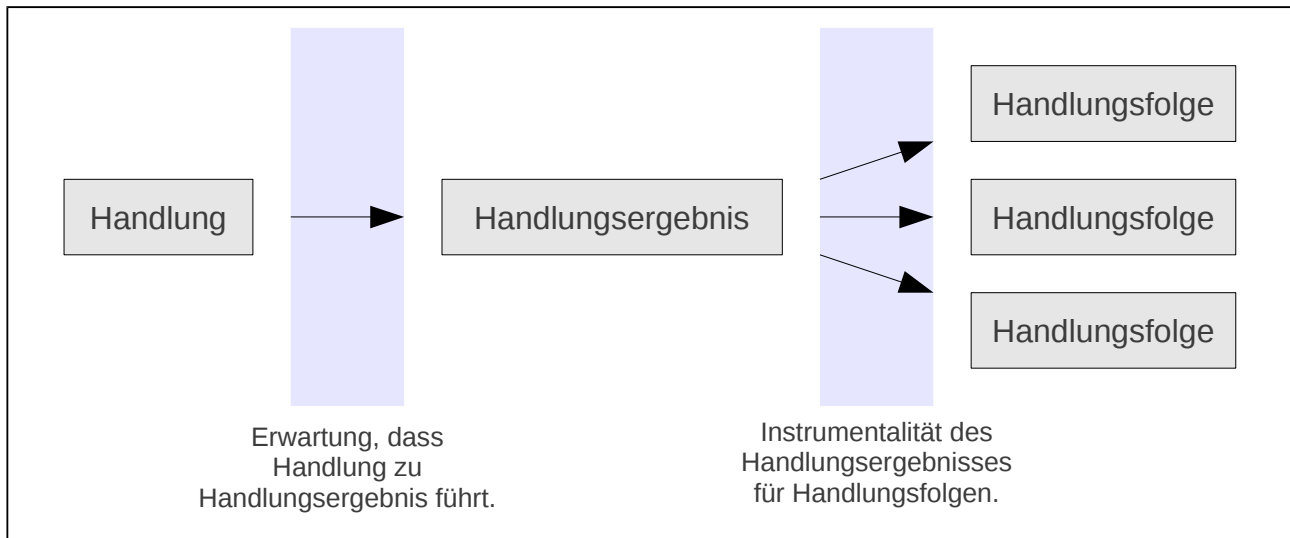


Abbildung 8: Die VIE-Theorie¹⁰⁶

Die VIE-Theorie lässt sich am Beispiel der Entscheidung über beruflichen Aufstieg verdeutlichen: Angenommen ein erfolgreicher Mitarbeiter der Personalabteilung wird eine leitende Position angeboten. Nach der VIE-Theorie hat die Position „Abteilungsleitung“ keinen eigenständigen Wert, vielmehr erhält sie ihren Wert über die Instrumentalität der Position für die damit verbundenen Folgen. So wird die Übernahme der Position vermutlich zu einer erheblichen Einschränkung der Freizeit führen, die Übernahme der Position ist demnach hinderlich für die Realisierung der Freizeitwünsche. Ist dem Anwärter die Freizeit sehr wichtig, so erscheint unter diesem Blickwinkel die Abteilungsleitung als weniger attraktiv. Dem steht aber möglicherweise entgegen, dass die Position gut dotiert und angesehen ist, was wiederum der Anwärter als positiv bewertet. In diesem Sinne werden von der VIE-Theorie alle denkbaren Konsequenzen der Position hinsichtlich Valenz und Instrumentalität untersucht. Weiter wird sich der Anwärter überlegen, ob er sich die damit verbundenen Aufgaben zutraut, d. h., er bildet sich eine Erwartung darüber, ob er die Position erfolgreich ausfüllen kann. Diese Erwartung setzt er in Beziehung zur Valenz der angebotenen Position und der subjektiven Wertschätzung der Leitung der Personalabteilung. Wenn die Erwartung eines Erfolgs in der Position hoch ist und die Position gleichzeitig hoch bewertet wird, wird er sich für die Position entscheiden.¹⁰⁷

¹⁰⁶ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Nerdinger, Friedemann W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs. - München: Oldenbourg, 2001, S. 96

¹⁰⁷ Vgl. Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. - Heidelberg: Springer, 2008, S. 434 f.

3.3.3 Erwartungs-Wert-Modell (nach Lawler und Porter)

Das Erwartungs-Wert-Modell nach Lawler und Porter ist eine Weiterentwicklung des Modells von Vroom. In diesem Modell werden jene Komponenten berücksichtigt, die in einem Motivationsprozess die Leistungserbringung beeinflussen.¹⁰⁸

Das Motivationsmodell lässt sich graphisch wie folgt darstellen:

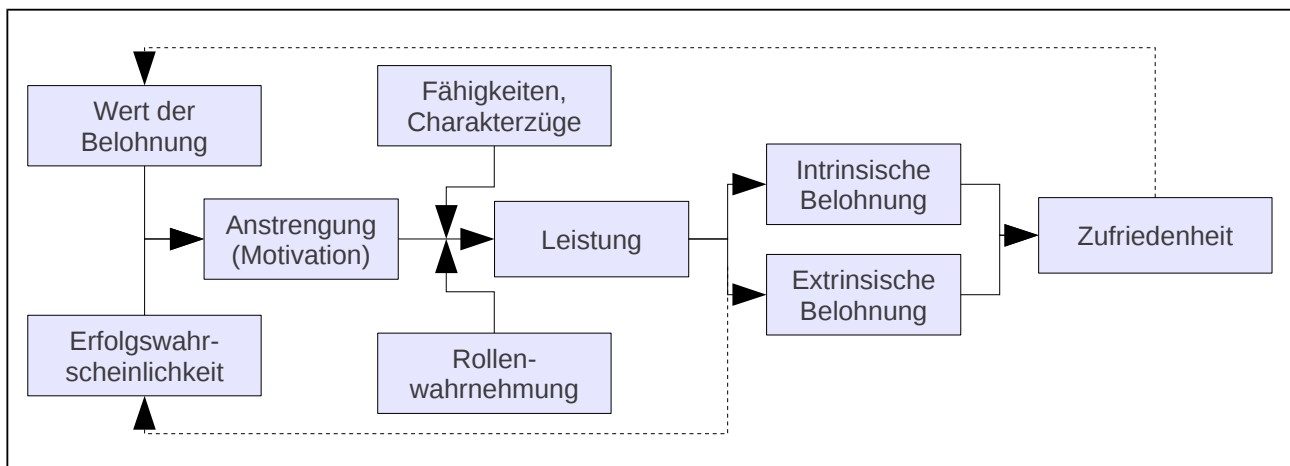


Abbildung 9: Erwartungs-Wert-Modell nach Lawler und Porter¹⁰⁹

Das Modell berücksichtigt sowohl die zeitliche Veränderung von Motiven, sowie die Lernfähigkeit des Menschen. Als die bedeutendste Variable in diesem Modell wird die Anstrengung gesehen, da die Leistungserbringung nicht aus sich selbst erfolgen kann, sondern lediglich im Bezug der variablen Anstrengung zum Einsatz kommt. Die Anstrengung selbst ist vom subjektiven Wert der Belohnung für die erbrachte Leistung und von der wahrgenommenen Belohnungswahrscheinlichkeit abhängig. Die Leistung ist wiederum nicht vom Wollen abhängig, sondern von den Fähigkeiten und Charakterzügen des Mitarbeiters sowie von den Erwartungen an ihn, seiner Rolle gerecht zu werden. Diese Rollenwahrnehmung entscheidet darüber, worauf der Mitarbeiter seine Anstrengungen richtet. Aus der Leistung resultieren innere und äußere Belohnung. Sie können intrinsisch wirken, wenn auch das Anspruchsniveau des Mitarbeiters an sich selbst genügt. Erst dann ist er zufrieden. Zufriedenheit stellt sich also nur dann ein, wenn die tatsächliche Höhe der Belohnung der als angemessenen empfundenen Belohnung entspricht.¹¹⁰

Leistungserfolg und Zufriedenheit haben wiederum einen Einfluss darauf, wie in künftigen oder ähnlichen Situationen der Wert der Belohnungs- und Erfolgswahrscheinlichkeit einzuschätzen ist.

¹⁰⁸ Vgl. Wiedmann, Stefan: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 40

¹⁰⁹ Quelle: Pelz, Waldemar: Kompetent führen. - Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 117

¹¹⁰ Vgl. Wiedmann, Stefan: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S. 40 f., sowie Pelz, Waldemar: Kompetent führen. - Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 117 f.

Diese Lernprozesse und der Vergleich mit anderen Mitarbeitern erklären, warum kurzfristige Manipulationsversuche durch den Vorgesetzten nur selten Erfolg haben können.

Führungskräfte können aus diesem Modell lernen, dass sie die Motive ihrer Mitarbeiter kennen sollten, um geeignete Belohnungen anbieten zu können. Ferner kommt es darauf an, dass die Belohnung der individuellen Leistung angemessen ist und gleichzeitig ausreicht, um überhaupt eine Wirkung als Anreiz zu haben.

Anhand diesem Modell wird klar, wie viel Einflussgrößen an der Aufrechterhaltung beteiligt sind. Alleine die sinnvolle Definition der Aufgaben, Zuständigkeit und Ziele der Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihren subjektiven Wahrnehmungen stellt manche Führungskräfte in der Praxis vor erhebliche Probleme.¹¹¹

3.3.4 Modell des motivischen Verhaltens in einer Organisation (von Rosenstiel)

Rosenstiel entwickelte das Modell des motivischen Verhaltens und legte dabei Wert auf die Berücksichtigung der Interaktion von Person und Situation.¹¹² Demnach können latente Motive der überdauernden Motivstruktur durch situative Gelegenheiten aktiviert werden. Diese Angebote werden als Anreiz bezeichnet.¹¹³

Stellen wir uns einen komplexen betrieblichen Fall zur Veranschaulichung vor (vgl. Abb. 10): Ein Mann, durch Anlage und Prägung besonders ehrgeizig (1), gerät in eine Situation (2), in der sich die Möglichkeit zu beruflichem Aufstieg öffnet. Er nimmt die Chance als Anreiz (3) wahr, wodurch sein bisher latenter Ehrgeiz aktiviert wird (4). Dies allerdings führt bei ihm nicht unmittelbar zum Handeln, sondern zunächst einmal zu unterschiedlichsten Erwartungen und Überlegungen, die sich zum einen auf denkbare Wege beziehen, die zum angestrebten Ziel führen könnten, und sodann auf die vermuteten Wahrscheinlichkeiten, das Ziel auf den in Betracht gezogenen Wegen auch erreichen zu können (5). Erscheint ein Weg zielführend und zugleich die Wahrscheinlichkeit, das Ziel auch erreichen zu können, nicht zu gering, so kommt es zur Bildung von Verhaltensintentionen, Handlungsabsichten (6), und nun zum Verhalten (7), das allerdings noch keineswegs die Erfüllung oder Befriedigung des Ehrgeizes ist, sondern eine Folge von Schritten auf dem Weg dahin, wobei dieser Weg unter bestimmten Umständen sehr lange gegangen werden muss. Es bleibt dabei auch fraglich, ob das Ziel, die Befriedigung des aktivierten Motivs am Ende steht (8). Die erreichten Folgen (9) können somit als befriedigend oder unbefriedigend erlebt werden (10), was wiederum nicht ohne

111 Vgl. Pelz, Waldemar: Kompetent führen. - Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 118

112 Vgl. Pleier, Nils: Performance- Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. - Wiesbaden: GWV, 2008, S. 88 f.

113 Vgl. Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - Bern: Haupt, 2005, S. 109

Einfluss auf die künftige Ausgestaltung des Motivs bleibt, das durch Erfolgs- bzw. Misserfolgs-erlebnisse kontinuierlich weiter geprägt wird.¹¹⁴

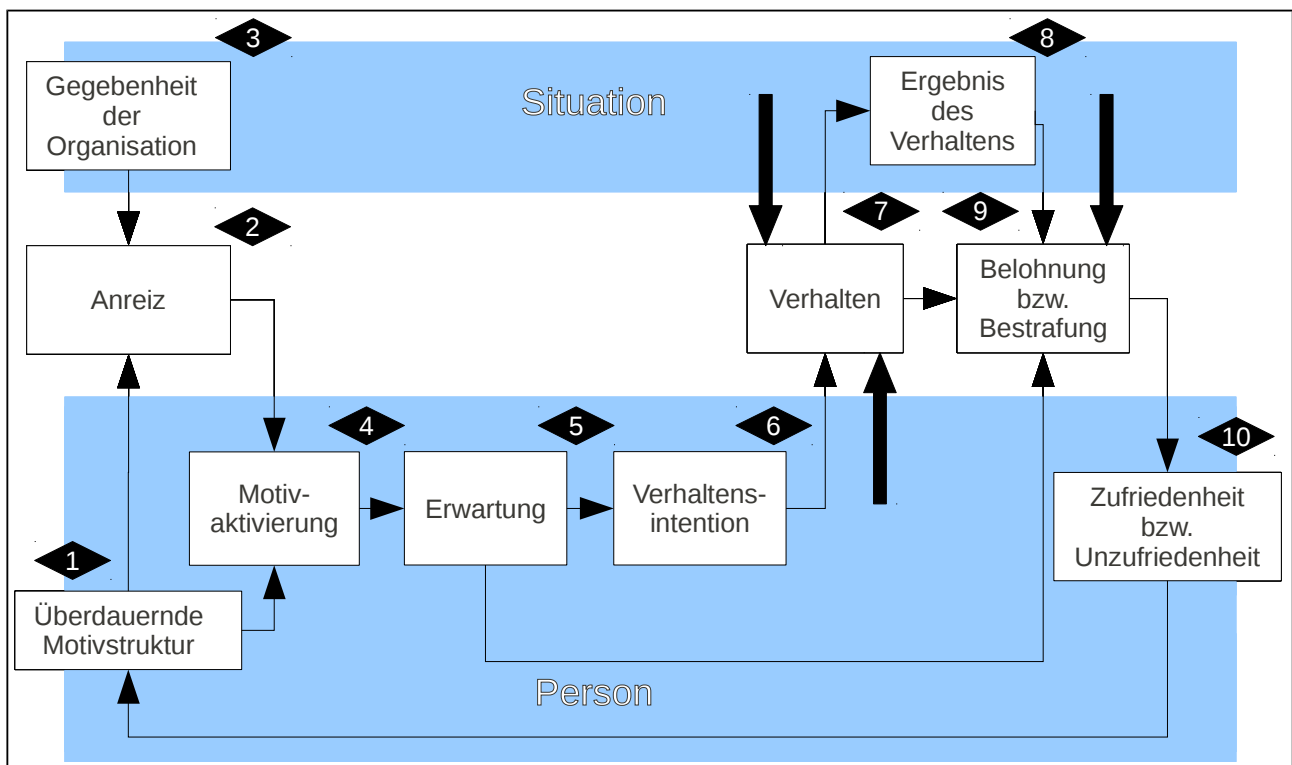


Abbildung 10: Modell des motivierten Verhaltens in der Organisation¹¹⁵

3.4 In der Praxis

Neben der fachlichen Qualifikation ist die Motivation eine wichtige Voraussetzung zur Erfüllung der Arbeitsanforderungen und -aufgaben in einem Betrieb. Zugespitzt ausgedrückt entscheidet sie darüber, ob und wie weit der Mitarbeiter sein Wissen und Können tatsächlich einsetzt. Überlegungen zur Motivation gingen bislang davon aus, dass ausreichend und attraktive Möglichkeiten und Bedingungen zur Bedürfnisbefriedigung motivierend wirken.¹¹⁶ Diese, so nahm man an, rufen als Leistungsanreiz Motivation hervor oder verstärken sie und wirken sich somit positiv auf Arbeitsverhalten und -ergebnis aus. Fehlende oder unattraktive Leistungsanreize hingegen schwächen die Motivation, mit möglichen negativen Auswirkungen auf Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima, Fehlzeiten, Fluktuation bis hin zur inneren Kündigung. Mittlerweile setzt sich jedoch eher die Ansicht durch, dass extrinsische Anreize nicht per se motivierend wirken. Sie schaffen nur die Rahmenbedingungen, die nötig sind, um Motivation zu fördern. Motivation muss von innen

¹¹⁴ Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 161

¹¹⁵ Quelle: von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 161

¹¹⁶ Siehe 3.2.2 Die Bedürfnispyramide (nach Maslow), S. 24

kommen. Sie kann nicht durch äußere Faktoren geschaffen werden. Die stärksten Motivationsfaktoren sind Sinnorientierung und Erfolgsorientierung.¹¹⁷

3.4.1 Anreizsysteme

Anreizsysteme sind wichtige Instrumente, um die Motivation von Mitarbeitern in Unternehmen zu beeinflussen und zu lenken¹¹⁸. Letztlich dienen sie dazu, Mitarbeiter zum Handeln im Sinne des Unternehmens zu motivieren, indem über verschiedene Anreize Einfluss auf ihr Verhalten genommen wird. Grundlegend für die Gestaltung von Anreizsystemen sind die Erkenntnisse der verschiedenen Motivationstheorien. So geben die Inhaltstheorien Aufschluss darüber, welche Anreize in ein Anreizsystem einfließen sollen, während sich aus den Prozesstheorien Anhaltspunkte zur Gestaltung von Anreizsystemen ableiten lassen.¹¹⁹

Unabhängig davon, welche konkrete Anreize in einem Anreizsystem aufgenommen werden, müssen sie bestimmte, generell gültige Anforderungen erfüllen:

- **Zielorientierung:** Anreizsysteme sollen das Handeln aller Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens ausrichten. Sie müssen in einer möglichst direkten Beziehung zu den Zielen des Unternehmens stehen aber auch in einer eindeutigen Beziehung zu den Leistungen stehen, die von einer Person oder einer Gruppe von Personen erbracht worden sind.
- **Transparenz:** Damit sich ein Anreiz positiv auf die Motivation und Leistung eines Mitarbeiters auswirkt, muss dieser auch als solcher sichtbar sein.
- **Individualisierbarkeit:** Ob Anreize motivierend wirken, hängt von der individuellen Motivationsstruktur und den subjektiven Wahrnehmungen eines Mitarbeiters ab.
- **Leistungsbezug:** Anreize werden nur dann vergeben, wenn bestimmte Leistungen erbracht werden, deren Ergebnisse im Unternehmensinteresse sind.
- **Wirtschaftlichkeit:** Alles unternehmerische Handeln muss wirtschaftlichen Grundsätzen folgen. Bezogen auf Anreizsysteme bedeutet Wirtschaftlichkeit, dass der Nutzen eines Anreizsystems seine Kosten übersteigen muss.¹²⁰

117 Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999, S. 384

118 Siehe 3 Motivation, S. 17

119 Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - Heidelberg: Springer, 2007, S. 296

120 Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - Heidelberg: Springer, 2007, S. 425 ff.

3.5 Das Flow-Erleben

Der Begriff Flow bzw. Flow-Erfahrungen geht auf Csikszentmihalyi (1975, 1988, 2001) zurück, der in Befragungen von Künstlern, Schachspielern, extremen Felskletterern, Tänzern und Chirurgen zu ihren Tätigkeiten auf derartige Zustände stieß.¹²¹ Er stellte fest, dass diese Personen mit exzessivem Engagement an der Fertigstellung ihrer Projekte arbeiteten. Sie schienen sich für nichts anderes mehr zu interessieren. War das Projekt abgeschlossen oder das Ziel erreicht, so wurde sofort das nächste Projekt in Angriff genommen, ohne dem so eben erreichten Ziel länger Aufmerksamkeit zu schenken. Dies führt zu einer höchst effektiven Handlungsausführung. Das Flow-Erleben ist also ein Phänomen des freudigen Aufgehen in einer Tätigkeit.¹²²

Dieses Erleben tritt nicht nur bei leistungsbezogenen Tätigkeiten auf. Es ergibt sich genauso gut bei Tätigkeiten, die gar kein Ergebnis als angestrebtes Endresultat haben. Beispiele dafür sind Tanzen, Reiten, Motorsport, Singen und vieles mehr.¹²³

Menschen, die diesen Flow-Zustand erleben beschreiben diesen wie folgt:

Tabelle 4: Komponenten des Flow-Erlebens (nach Csikszentmihalyi 1975)¹²⁴

- Man fühlt sich optimal beansprucht und hat trotz hoher Anforderung das sichere Gefühl, das Geschehen noch gut unter Kontrolle zu haben.
- Handlungsanforderungen und Rückmeldungen werden als klar und interpretationsfrei erlebt, so dass man jederzeit und ohne nachzudenken weiß, was jetzt als richtig zu tun ist.
- Der Handlungsablauf wird als glatt erlebt. Ein Schritt geht flüssig in den nächsten über, als liefe das Geschehen gleitend wie aus einer inneren Logik.
- Man muss sich nicht willentlich konzentrieren, vielmehr kommt die Konzentration wie von selbst, ganz so wie die Atmung.
- Das Zeiterleben ist stark beeinträchtigt; man vergisst die Zeit und weiß nicht, wie lange man schon dabei ist. Stunden vergehen wie Minuten.
- Man erlebt sich selbst nicht mehr abgehoben von der Tätigkeit, man geht vielmehr gänzlich in der eigenen Aktivität auf. Es kommt zum Verlust von Reflexivität und Selbstbewusstheit.

121 Vgl. Schulz, Nina: Das zeichnerische Talent am Ende der Kindheit. - Münster: Waxmann, 2007, S. 118

122 Vgl. Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - Heidelberg: Springer, 2006, S. 345

123 Vgl. Rheinberg, Falko: Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. - Potsdam: 2004, S. 35

124 Vgl. Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - Heidelberg: Springer, 2006, S. 346

Obwohl Flow-Erleben besonders häufig von Menschen bei passioniert betriebenen Freizeitaktivitäten berichtet wird, ist dieser Zustand auch in der Arbeit bekannt. Hierzu zählen Arbeiten an komplizierten und ungewöhnlichen Fällen, arbeiten am PC (z. B. Programmieren) und das Erlernen neuer Dinge. Dabei können Dinge wie z. B. häufiges Stören durch Telefonanrufe, Zeitdruck oder auch ein schlechtes Sozialklima das Flow-Erleben stören. Auch wenn bestimmte Tätigkeiten und ihre Ausführungsbedingungen das Auftreten von Flow-Zuständen offensichtlich erleichtern oder erschweren können, scheint es nur wenig Tätigkeiten zu geben, die Flow notwendig ausschließen. So wurden in Einzelfällen auch Routinetätigkeiten als flowerzeugend genannt.¹²⁵

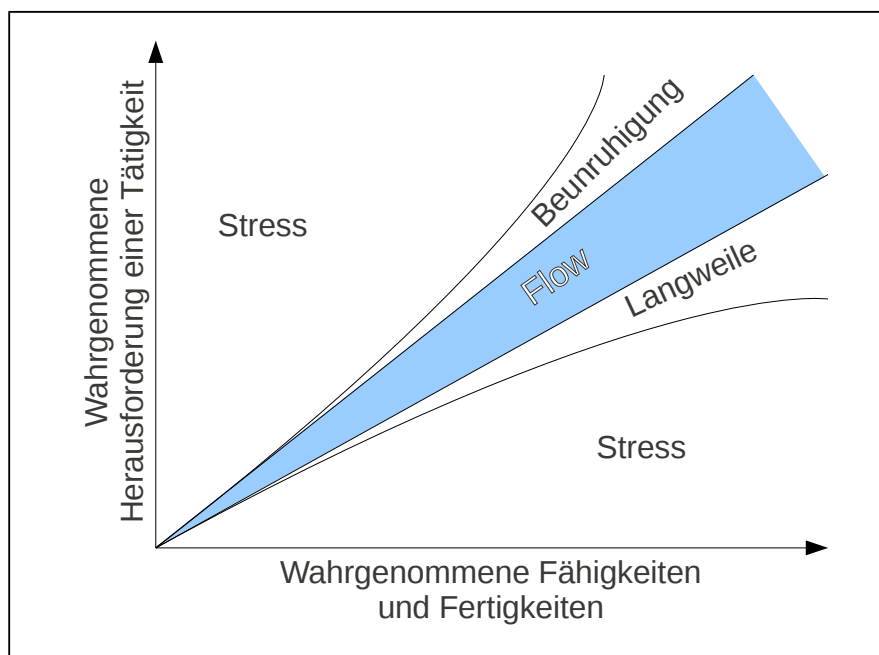


Abbildung 11: Das Flow-Modell¹²⁶

Nach Csikszentmihalyi sind zwei Variablen dafür verantwortlich, damit sich ein Flow-Erleben einstellt: die wahrgenommene Herausforderung einer Tätigkeit und die wahrgenommenen Fähigkeiten oder Fertigkeiten. Entsprechen die beiden Variablen einander – oder zumindest annähernd – so stellt sich ein Flow-Erleben ein, falls die Tätigkeit für den einzelnen Akteur eine Bedeutung besitzt. Übersteigen die Herausforderungen bei weitem die eigenen Fähigkeiten, resultiert daraus ein Zustand der Beunruhigung. Liegen die Herausforderungen weit unter den eigenen Fähigkeiten, dann stellt sich Langeweile oder eine Unterforderung ein. Eine Verstärkung dieser beiden Situationen führt zu einem Erleben von Stress.¹²⁷

„Wenn ich mich anstrenge, dann schaff ich es.“ Das ist für Mitarbeiter die motivierende Herausfor-

¹²⁵ Vgl. Rheinberg, Falko: Intrinsic Motivation und Flow-Erleben. - Potsdam: 2004, S. 36

¹²⁶ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Flow-Modell von Csikszentmihalyi in Heckhausen, Heinz;

Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - Heidelberg: Springer, 2006, S. 348

¹²⁷ Vgl. Frost, Jetta: Märkte in Unternehmen. - Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 256 f.

derung. Für Führungskräfte ist es schwierig, das Leistungsniveau der Mitarbeiter genau einzuschätzen und den Schwierigkeitsgrad der jeweiligen Aufgabe für die betroffene Einzelperson zu beurteilen.¹²⁸

3.6 Einfluss von Stress auf die Motivation

Stressbelastung und seelische Störungen nehmen weltweit zu. Arbeitsbedingter Stress und innerbetriebliche Spannungen, Fehlzeiten und Leistungsabfall stehen in einem direkten Zusammenhang.¹²⁹ Dabei hat der Begriff Stress eine zweifelhafte Entwicklung zum Modewort hinter sich. Es gehört zum guten Ton, keine Zeit zu haben, mit dem Terminkalender zu kokettieren, belastet, überfordert, kurz: im Stress zu sein. Wir alle kennen Situationen, in denen wir uns überfordert fühlen, in denen wir gereizt, hektisch oder nervös reagieren. Wir ärgern uns, sind wütend oder fühlen uns ohnmächtig und niedergeschlagen. Im Normalfall können wir solche unangenehmen Erlebnisse gut verarbeiten. Belastungen werden erst dann zum Problem, wenn Zeitdruck und Überforderung Dauerstress erzeugen.¹³⁰

Führungspersonen sind oft durch den ständigen Leistungsdruck gestresst. Dieser Stress kann dabei die Mitarbeiter anstecken. Stress kann aber auch durch andere Verhaltensweisen des Vorgesetzten erzeugt werden. Die offensichtlichen Verhalten wie exzessives Kontrollverhalten, erzeugen von Zeitdruck aber auch die Mitarbeiter ständig im Unklaren lassen über Aufgaben oder Qualität der Leistung, intransparentes Führungsverhalten (keine Vorgaben, keine Zielkorridore, Fähnchen im Wind, ständig wechselnde Meinungen), Ungleichbehandlung.¹³¹

3.6.1 Was ist Stress? (Definition)

Das Wort Stress ist ein ursprünglich aus der Materialkunde stammendes Wort für mechanische Beanspruchung durch Zug oder Biegung. Der Begriff wurde in den 60er Jahren adaptiert als Bezeichnung für innerkörperliche Mechanismen, mit denen der Organismus sich gegen physikalische Schädigung (Hitze, Kälte, Verletzung, Vergiftung, Bewegungseinschränkung, usw.) zur Wehr setzt oder sich anpasst.

Bei misslungener Anpassung oder Bewältigung einer fortbestehenden Belastung (Stressors) kommt es zum „Distress“. Hingegen kann eine Belastung beim Vorliegen entsprechender Bewältigungsmöglichkeiten auch aktivierend oder belebend wirken. Man spricht dann von „Eustress“.¹³²

128 Vgl. Buachacher, Walter; Wimmer; Josef: Das Führungsseminar. - Wien: Linde, 2008, S. 134

129 Vgl. Anne-Ev Ustorf: Ausgebrannt am Arbeitsplatz, in Psychologie heute, 03/2007, S. 40

130 Vgl. Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 2

131 Vgl. Matyssek, Anne Katrin: Wenn der Chef krank macht. - Norderstedt: Books and Demand, 2010, S. 20 f.

Stress wird häufig als Außeneinfluss dargestellt. Diese Sichtweise ist jedoch unvollständig. Stress entsteht im Zusammenspiel zwischen situativen Anforderungen und individuellen Beurteilungen der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten.

Dabei werden folgende Stressoren unterschieden:

- Physischen Stressoren: Lärm, Hitze, Kälte, Temperaturschwankungen, Luftdruckänderungen, Hunger, Infektionen, Verletzungen, schwere körperliche Arbeit, langes Autofahren, Reizüberflutung;
- Psychische Stressoren: Versagensängste, Überforderung, Unterforderung, Fremdbestimmung, Zeitmangel, Hetze, Kontrollverlust;
- Soziale Stressoren: Konflikte, Isolation, ungebetener Besuch, Verlust vertrauter Menschen, Mobbing.

Empfindet man ein Ereignis nicht als bedrohlich, wird es keinen Stress auslösen. Empfindet man ein Ereignis als bedrohlich und damit als relevant, entscheidet die individuelle Einschätzung darüber, ob Stress ausgelöst werden soll oder nicht.¹³³

3.6.2 Auswirkung von Stress auf die Motivation

Stärke und Dauer von Stressoren wirken auf Stressentstehung und auf Stressfolgen. Das persönliche Stresserleben eines Mitarbeiters hängt von Häufigkeit, Vielfalt, Dauer und Intensität ab, wobei immer die persönliche Wertung wichtig ist: Ist sie bedrohlich oder zu bewältigen?

Die Stressdosis und die wahrgenommenen Bewältigungschancen entscheiden darüber, ob Stress demotivierend oder motivierend wirkt.¹³⁴

¹³² Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band I/ S. 140

¹³³ Vgl. Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 8 f.

¹³⁴ Vgl. Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 12

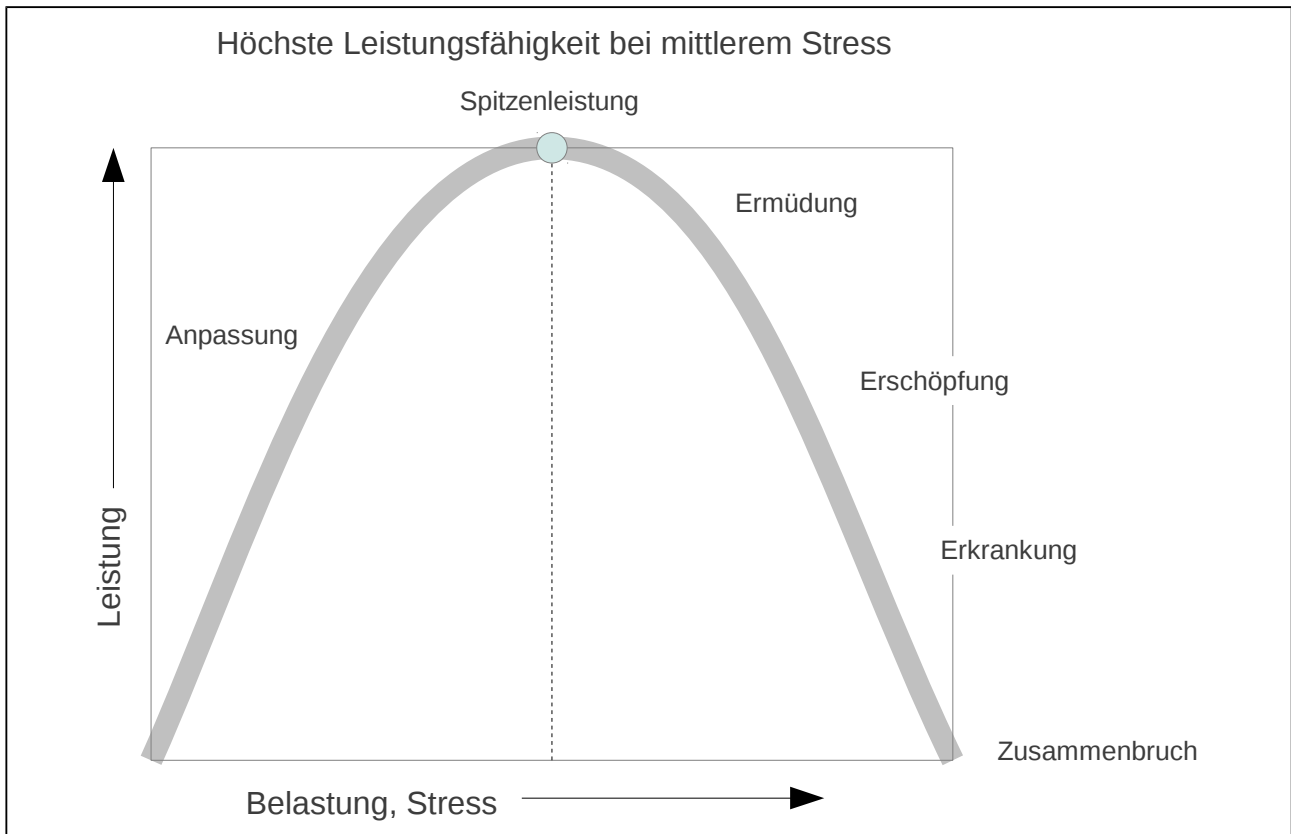


Abbildung 12: Höchste Leistungsfähigkeit bei mittlerem Stress¹³⁵

Ideal ist mittlerer Stress. Zu viel oder zu wenig Stress führen zu Leistungsabfall und zu Demotivation. Eine zu hohe Aktivierung ist erkennbar an Nervosität, Hektik und Konzentrationsschwäche; eine zu niedrige an Müdigkeit und Langeweile. Spitzenleistungen sind ohne kontrollierten Stress nicht möglich. Im Idealfall stehen die Fähigkeiten des Mitarbeiters und dessen Herausforderung in perfektem Einklang.¹³⁶

¹³⁵ Vgl. Quelle: Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 12

¹³⁶ Vgl. Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010, S. 12

4 Materielle Instrumente zur Motivationssteigerung

Bei den materiellen Motivationsinstrumenten stehen die Geld- und Sachleistungen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation im Vordergrund. Sie fördern die extrinsische Motivation, wirken also indirekt indem sie durch eine von der Tätigkeit getrennte Belohnung zu einer Bedürfnisbefriedigung führen.¹³⁷ Materielle Motivationsinstrumente haben ohne Zweifel einen hohen Stellenwert bei den Unternehmen, da sie direkt Einfluss auf die finanzielle Situation, die Stellung in der Hierarchie und das Prestige des Mitarbeiters nehmen können. Im Zentrum dabei steht das Geld, dass sich als universelles Mittel zur Befriedigung von „niedergeordneten“ Existenzbedürfnissen bis zur Befriedigung von „höhergeordneten“ Macht-, Status- und Wertschätzungsbedürfnissen eignet.¹³⁸ Materielle Motivationsinstrumente wirken sich daher am stärksten bei stark fremdgesteuerten und kontrollierten Arbeitsprozessen auf das Leistungsverhalten aus.¹³⁹

In der Praxis sollten die materiellen Motivationsinstrumente und die immateriellen Motivationsinstrumente¹⁴⁰ nicht isoliert betrachtet werden, da sie stark voneinander abhängig sind. Denn bei generell guter bis sehr guter Motivationssituation verstärkt materielle Motivation die generelle Zufriedenheit und die Akzeptanz. Fehlen jedoch entscheidende andere Werte, sinkt auch der materielle Motivationswert parallel. Ein konkretes Beispiel: Attraktive Provisionen und ein hohes Gehalt verlieren ihre Wirkung, wenn das Arbeitsklima schlecht ist, keine Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen und die Arbeit keine Herausforderung bietet.¹⁴¹

4.1 Entlohnungssysteme

Nach F. Herzberg sind Lohn und Gehalt Hygienefaktoren¹⁴² und können alleine nicht zu besonderen Leistungen motivieren.¹⁴³ Es besitzt wenig Nachhaltigkeit und sollte daher als alleiniges Motivationsinstrument nicht eingesetzt werden.¹⁴⁴ Innerhalb des Unternehmens kann es ein Mittel der Sozialhygiene sein. Es kann Konflikte glätten, aber nicht lösen.¹⁴⁵ Doch in erwerbswirtschaftlichen Organisationen ist die betriebliche Entgeltgestaltung die wesentliche Grundlage des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts, der zeitüberdauernden Vertragsbeziehung im Dienstvertragsverhältnis. Sie

137 Vgl. Schwaab, Markus-Oliver et al.: Führen mit Zielen. - Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 50

138 Vgl. Wyssusek, Boris; Ahrens, Daniela (Hrsg.): Wissensmanagement komplex - Perspektiven und soziale Praxis. - Berlin: Schmidt, 2004, S. 260 f.

139 Vgl. Schwaab, Markus-Oliver et al.: Führen mit Zielen. - Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 50

140 Siehe 5 Immaterielle Instrumente zur Motivationssteigerung, S. 53

141 Vgl. De Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. - Zürich: Praxium, 2006, S. 130 f.

142 Siehe 3.2.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (von Herzberg), S. 28

143 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 47

144 Vgl. De Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. - Zürich: Praxium, 2006, S. 130

145 Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999, S. 279

umfasst alle monetären Leistungen eines Unternehmens im Gegenzug für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Die Entgeltgestaltung wirkt lenkend, indem sie zur individuellen Entscheidung führt, sich für ein Unternehmen zu engagieren bzw. es zu verlassen. Außerdem besitzt sie eine verhaltenssteuernde Wirkung für die Aufgabenerfüllung.¹⁴⁶ Jedoch erzeugt Geld nur kurzfristige Motivationschübe. Es ist sogar mit langfristigen kontraproduktiven Konsequenzen wie permanente Erhöhung des Reizniveaus, Unzufriedenheit als Verwöhnungsfolge, Belohnungssucht, schlechtes Kooperationsklima,... usw. zu rechnen. Dauerhaft kann durch Geld als Anreizsystem keine leistungssteigernde Wirkung nachgewiesen werden.¹⁴⁷

Dennoch erscheint uns Geld als Motivationsinstrument sehr attraktiv. Wir wachsen in einer sozialen Leistungsgesellschaft auf. Von der Kindheit an lernen wir, dass es sich lohnen soll, Leistung zu erbringen. Wir lernen auch, dass wir für bestimmte Leistungen Geld erhalten. Damit wird Geld bzw. Vergütung zu einem Anreiz, um Leistung zu erbringen. Das Motiv Geld zu besitzen ist nicht angeboren, sondern erlernt. Trotzdem ist es bei nahezu allen Menschen sehr ausgeprägt vorhanden. Im Arbeitsleben stehen sich Leistung und Vergütung als Tauschobjekte gegenüber. Der Wunsch ausreichend Geld zu besitzen, motiviert uns, etwas zu leisten.¹⁴⁸

Wenn ein monetäres Entlohnungssystem als Motivationsinstrument verstanden werden will, muss es bestimmten Anforderungen gerecht werden:

- **Flexibilität:** Das Lohnsystem muss anpassungsfähig und bei Bedarf revidierbar sein, Wahlmöglichkeiten und Freiräume für besondere Umstände vorsehen;
- **Transparenz:** Das System muss transparent sein, d. h. es muss verständlich, nachvollziehbar und allen Mitarbeitenden bekannt sein;
- **Einfachheit:** Das Lohnsystem muss für alle Beteiligten leicht verständlich, nachvollziehbar und mit geringem Aufwand bewirtschaftbar sein;
- **Akzeptanz:** Das Lohnsystem muss von allen Beteiligten anerkannt werden;
- **Individualität:** Das Lohnsystem soll den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens so weit wie möglich Rechnung tragen.¹⁴⁹

Werden diese Anforderungen nicht oder nur teilweise erfüllt, wie z. B. fehlende Transparenz, so tendieren Mitarbeiter dazu sich selbst mit anderen Personen in ähnlichen Situationen zu vergleichen.

146 Vgl. Klimecki, Rüdiger; Gmür, Markus: Personalmanagement. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005, S. 275

147 Vgl. De Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. - Zürich: Praxium, 2006, S. 130

148 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 48

149 Vgl. Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Personalmanagement - Management-Basiskompetenz. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2007, S. 68

Die subjektive Wahrnehmung tendiert dabei Vorteile anderer und eigene Nachteile stärker zu bewerten, als eigene Vorteile gegenüber anderer. Soziale Spannungen, Unzufriedenheit und schlechtes Kooperationsklima sind die Folge.

Die Personalökonomie betrachtet Entlohnung hauptsächlich hinsichtlich ihrer Anreizfunktion. Die Qualifikation von Mitarbeitern wird am Anfang ihres neuen Berufs (also bei der Einstellung) beurteilt. Danach wird der Mitarbeiter meist anhand seiner Produktivität (Output) beurteilt. Damit ist natürlich die Fragestellung verbunden, ob die Mitarbeiter nach ihrem Output entlohnt werden oder ob sie ein Fixgehalt für nicht beobachtbare Leistung erhalten sollen. Zusätzlich ist zu fragen, wie der Output definiert werden soll.¹⁵⁰

Doch einen psychologischen Aspekt darf man nicht außer acht lassen: Es ist die Führungskraft, die in Augen der Mitarbeiter überdurchschnittlich viel verdient. Andererseits müssen die Mitarbeiter die Führungskraft um eine Gehaltserhöhung bitten. Dies kann unter Umständen Konflikte erzeugen.¹⁵¹

4.1.1 Vergütung nach Leistung

Die Vergütung nach Leistung stellt neben der Vergütung nach Erfolg einen wichtigen Teil der Entlohnungssysteme dar. Leistungsorientierte Vergütung ist eine direkt oder indirekt an die Leistung des Mitarbeiters angepasste Vergütungsform. Im betrieblichen Entgeltmanagement ist seit langem ein Trend hin zu leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung zur Verhaltenssteuerung zu erkennen – auch wenn Boni-Zahlungen im Rahmen der globalen Wirtschaftskrise 2009 durchaus kritisch überdacht werden.¹⁵² Die Grundidee von Leistungsvergütung, den Menschen über einen finanziellen Anreiz zu Handlungen zu motivieren, ist keine moderne Erfindung sondern existiert schon seit langer Zeit.¹⁵³

Im Folgenden soll die Leistungsentlohnung zunächst am Beispiel der Akkordentlohnung und der Prämienentlohnung vorgestellt werden. Während der Akkordlohn als klassisches Beispiel gilt, in der die Höhe der Bezahlung unmittelbar an die hergestellten Stückzahlen geknüpft wird, erweist sich Prämienentlohnung als Instrument, mit dessen Hilfe sehr unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Hier wird die Anreizwirkung seltener an die Menge und häufiger an qualitative Ziele gebunden. Prämien werden gezahlt wenn Maschinenlaufzeiten erhöht, Termine eingehalten oder definierte

¹⁵⁰ Vgl. Bühner, Rolf: Personalmanagement. - München: Oldenbourg, 2005, S. 180

¹⁵¹ Vgl. Walter, Henry: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999, S. 279

¹⁵² Vgl. Weißenrieder, Jürgen; Kosel, Marijan (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. - Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 35

¹⁵³ Vgl. Bernard, Ursin: Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. - Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2006, S. 1

Qualitätsstandards erreicht werden.¹⁵⁴ Im Gegensatz zum reinen Akkordlohn (ohne Mindestlohn) ist beim Prämienlohn nicht der gesamte Lohn leistungsbezogen. Auf den vereinbarten leistungsunabhängigen Grundlohn wird die leistungsabhängige Prämie als zusätzliches Entgelt gewährt.¹⁵⁵

Anreizsysteme für Mitarbeiter, die fast immer außertariflich vergütet werden, bestehen im allgemeinen aus einer fixen Grundvergütung, leistungsabhängigen variablen Zusatzbestandteilen und individuellen Nebenleistungen.

Dabei soll die leistungsorientierte Mitarbeitervergütung folgende Aufgaben erfüllen:

- **Motivationsfunktion:** Hier ist ein hoher Anteil variabler Vergütung vorteilhaft, um unmittelbare Aktivitätenanreize zu geben.
- **Selektionsfunktion:** Auch hier ist ein hoher Anteil variabler Vergütung vorteilhaft, da Talent belohnt wird.
- **Koordinationsfunktion:** Ausschließlich leistungsbezogene Anreizsysteme sind hierbei hinderlich, da die Gefahr besteht, dass sie auf Kosten anderer Unternehmensbereiche durchgesetzt werden.

Bei Führungskräfte muss jedoch beachtet werden, dass durch die variable Leistungsvergütung kurzfristige Ziele stärker belohnt werden als langfristige Ziele, da bei letzteren die Belohnung aufgeschoben wird. Der Manager als Beauftragter neigt daher stärker operative Maßnahmen mit kurzfristigen Zielen zu verfolgen als Stakeholder des Unternehmens, die als Auftraggeber strategische langfristige Ziele verfolgen.¹⁵⁶

Hinsichtlich der Motivation soll leistungsabhängige Vergütung natürlich die Motivation steigern. Jedoch wird oft das Gegenteil erreicht, vor allem dann, wenn die oben beschriebenen Anforderungen eines Entlohnungssystems¹⁵⁷ nicht erfüllt werden. Da Leistung – jenseits von Naturwissenschaften und Technik – ein schwer definierbarer Begriff ist, besteht das Problem, dass oft ein Abteilungsleiter eines Unternehmens die Leistung völlig anders definieren kann, als seine Mitarbeiter. Angesichts der Relativität des Leistungsbegriffs ist es nicht leicht, ein Modell für die leistungsbezogene Vergütung zu entwickeln, das alle Beteiligten akzeptieren.¹⁵⁸

154 Vgl. Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009, S. 244

155 Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2008, S. 592

156 Vgl. Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - Bern: Haupt, 2005, S. 167 f.

157 Siehe 4.1 Entlohnungssysteme, S. 43

158 Vgl. Janes, Alfred: Lohn nach Leistung: Anreiz oder Motivationskiller?, in Personalmanager, 04/2005, S. 48 f.

4.1.2 Vergütung nach Erfolg

Erfolgsabhängige Vergütung wird üblicherweise da eingesetzt, wo der Mitarbeiter aufgrund seiner Tätigkeit vom Arbeitgeber nicht hinreichend überwacht werden kann und daher der Erfolg der Arbeitsleistung durch finanzielle Anreize gesichert werden soll.¹⁵⁹ Die Vergütung nach Erfolg wird oft auch Bonus, Prämie oder Incentive genannt und honoriert kurzfristig erzielte Erfolge der einzelnen Mitarbeitenden und soll gleichzeitig als Anreiz für zukünftige überdurchschnittliche Leistungen dienen.¹⁶⁰

Erfolgsvergütungsarten:

- **Gewinnbeteiligung:** Ein Teil des erzielten Reingewinns wird an die Mitarbeiter als Gewinnbeteiligung weitergegeben, entweder in Form einer prozentualen Beteiligung, eines bestimmten Bonusbetrags oder als Mitarbeiteraktien.
- **Umsatzbeteiligung:** Die Umsatzbeteiligung stellt die einfachste Form der Ertragsbeteiligung dar. Dabei wird ein prozentualer Anteil des Gesamtumsatzes des Unternehmens, eines Bereichs oder eines Produktes ausgeschüttet. Es kann aber auch nur zur Erfolgsbeteiligung kommen, wenn ein bestimmter Umsatz gehalten, eine Umsatzsteigerung erzielt oder ein bestimmter Prozentsatz der Umsatzsteigerung erreicht wurde.¹⁶¹
- **Provision:** Mit der Provision honoriert der Arbeitgeber die Vermittlung oder den Abschluss von Geschäften durch den Arbeitnehmer. Provisionen sind vor allem im Außendienst üblich; sie dienen dort als Leistungsanreiz. Die Provision ist ergebnisbezogenes Entgelt, kein Leistungsentgelt.¹⁶²
- **Prämie:** Bei überdurchschnittlichen Leistungen kommt ein gewisser Betrag als Prämie einmalig zur Auszahlung.
- **Gratifikation:** Die Gratifikation ist eine Sondervergütung, z. B. anlässlich eines Firmenjubiläums, eines Jahresabschlusses oder eines speziellen Erfolgs.¹⁶³

159 Vgl. Böttcher, Annemarie: Bezahlung nach Erfolg: Provisionen sind das Herzstück im gesamten Außendienst, in: Personaltipp, 03/2010, S. 2

160 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute und HWD. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2009, S. 175

161 Vgl. Handtke, Martin: Studienarbeit - Gestaltungsmöglichkeiten bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn der Unternehmens. - Norderstedt: Grin, 2005, S. 12 sowie Knecht, Marita; Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute und HWD. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2009, S. 175

162 Vgl. Hromadka, Wolfgang; Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1: Individualarbeitsrecht, Band 1. - Heidelberg: Springer, 2008, S. 236

163 Vgl. Knecht, Marita; Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute und HWD. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2009, S. 175

Werden Erfolgsvergütungen aufgrund transparenter, nachvollziehbarer, objektiver und fairer Weise Beurteilungskriterien eingesetzt, haben sie eine durchaus motivierende Wirkung.¹⁶⁴

4.1.3 Team- und gruppenorientierte Entlohnung

Neue Organisationsformen der Arbeit, Team- und Gruppenarbeit, bringen auch Anpassungen des Entgeltsystems mit sich. Daher etablieren sich immer mehr Entlohnungssysteme, die Teamleistungen und Gruppenergebnisse in den Mittelpunkt stellen. Durch Team- oder gruppenorientierte Entlohnung soll die Zusammenarbeit wie etwa der Wissenstransfer gefördert werden.

Die Verknüpfung von Zielerreichungsgrad und variabler Vergütung ist für individuelle Ziele einzelner Mitarbeiter sowie Ziele von Teams im Prinzip gleich.¹⁶⁵ So kann der Produktivitätsfortschritt, der von der Gruppe erreicht wurde in Form einer Gruppenprämie, oder eine Projektgruppenprämie nach erfolgreicher Erledigung einer Projektes an die Mitglieder verteilt werden.

Tabelle 5: Zentrale Komponenten der Teamvergütung¹⁶⁶

Zentrale Komponenten der Teamvergütung		Erläuterung
variabler Vergütungsanteil	teambezogener variabler Vergütungsanteil	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Vergütung, der abhängig von der Leistung eines Teams als ganzes ausgezahlt wird. • Ermittlung auf Basis des Zielerreichungsgrades des Teams
	individueller variabler Vergütungsanteil	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Vergütung, der abhängig von der individuellen Leistung der Teammitglieder ausgezahlt wird. • Ermittlung auf Basis der individuellen Leistungsbeurteilung
fixer Vergütungsanteil	Basisvergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Vergütung, den jedes Teammitglied unabhängig von der individuellen bzw. der teambezogenen Leistung erhält. • Grundlage sind Qualifikation bzw. hierarchisches Niveau der Teammitglieder • Ermittlung auf Basis der Einordnung in eine bestimmte Lohn- bzw. Gehaltsgruppe

164 Vgl. De Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. - Zürich: Praxium, 2006, S. 138

165 Vgl. Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas: Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte. - Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 95

166 Quelle: Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Theorien - Konzepte - Instrumente. - Wiesbaden: Gabler, 2010, S. 659

4.2 Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Eine Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, wobei zwischen direkter und indirekter Beteiligung am Unternehmenskapital zu unterscheiden ist.

Die direkte oder innerbetriebliche Form liegt vor, wenn die Arbeitnehmer unmittelbar Kapitalanteile des arbeitgebenden Unternehmens erhalten. Es besteht also neben dem bereits bestehenden Arbeitsverhältnis eine weitere Rechtsbeziehung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen. Je nachdem ob es sich um eine Beteiligung am Fremd- oder Eigenkapital handelt, entsteht dabei ein schuldenrechtliches oder gesellschaftsrechtliches Verhältnis.

Bei der Fremdkapitalbeteiligung hat der Mitarbeiter aufgrund des Gläubiger-Schuldner-Verhältnisses unabhängig von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens einen Anspruch auf Verzinsung und Rückzahlung seiner Beteiligung. Fremdkapitalbeteiligung dienen oft als Vorstufe für eine spätere Eigenkapitalbeteiligung, da das Unternehmen auf diese Weise die vertragliche Bindung mit dem Mitarbeiter in der Anfangszeit leichter lösen kann.

Zu den Formen direkter Fremdkapitalbeteiligung zählen:

- **Mitarbeiterdarlehen** ist ein Geldbetrag, den der Mitarbeiter seinem Unternehmen gegen Zahlung von Zinsen zur Verfügung stellt. Fristen, Rückzahlungsmodalitäten und Zinshöhe unterliegen keiner Formvorschrift und können frei gestaltet werden.
- **Mitarberschuldverschreibungen** sind festverzinsliche Wertpapiere, die von den Mitarbeitern zu einem bestimmten Kurswert erworben werden.¹⁶⁷

Unternehmen die sich mit dem Gedanken der Einführung einer betrieblichen Kapitalbeteiligung für Mitarbeiter befassen, wissen in der Regel genau, warum sie dieses beabsichtigen. 1983 hat dazu das Institut der Deutschen Wirtschaft und die auf Fragen der Mitarbeiterbeteiligung spezialisierte Beratungsgesellschaft GIZ GmbH eine Untersuchung zur betrieblichen Kapitalbeteiligung vorgestellt, wobei die Ziele erfasst wurden, die bei der Einführung von Beteiligungsmodellen angestrebt werden:¹⁶⁸

¹⁶⁷ Vgl. Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - München: Oldenbourg, 2006, S. 1001

¹⁶⁸ Vgl. Schneider, Hans-J.; Fritz, Stefan; Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. - Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH, 2007, S. 17

Tabelle 6: Ziele zur betrieblichen Kapitalbeteiligung¹⁶⁹

Ziel	Zielinhalt	Gesamt	
		Rang	Prozent
Motivation	Produktivität, Arbeitsleistung, Kostenbewusstsein, Interesse, Einsatz, Identifikation, Mitdenken, wirtschaftliches Verständnis	1	24,8
Finanzierung	Erhöhung des Eigenkapitals, Verbesserung der Kapitalstruktur, zusätzliche Liquidität	2	15,3
Personalpolitik	Abrundung des Sozialleistungspakets, materielle Verbesserung, personalpolitische Maßnahme, zusätzliche Altersversorgung	3	15,0
Partnerschaft	Abbau der Konfrontation zwischen Kapital und Arbeit, verstärkte Mitverantwortung, Mitsprache und Mitwirkung an der Willensbildung, Eigentümermentalität, Verbesserung des Betriebsklimas, Teilhabe am Erfolg, Anspruch an den Gewinn, leistungsbezogenes Entgelt	4	12,1
Gesellschaftspolitik	Beteiligung am Produktivvermögen, Sicherung aus Ausbau der Wirtschaftsordnung, Verhinderung gewerkschaftlicher Fondslösungen	5	11,2
Vermögensbildung	Vermögensverteilung, Ergänzung der Geldvermögensbildung	6	10,8
Mitarbeiterpotential	Reduzierung der Fluktuation, Bindung an den Betrieb, Betriebstreue, verbesserte Position am Arbeitsmarkt, Fehlzeitenveringerung	7	10,8

Dabei hat sich gezeigt, dass für Großunternehmen die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand sowie Gesellschaftspolitik wichtige Rollen spielen, wohingegen für mittelgroße und kleine Unternehmen die Motivation wichtig ist, wobei der Begriff Motivation normalerweise durch Produktivität, Arbeitsleistung, Kostenbewusstsein, Interesse, Einsatz, Identifikation, mehr Mitdenken und verbessertes wirtschaftliches Verständnis umschrieben wird.¹⁷⁰

4.3 Sozialleistungen

Unter Sozialleistungen versteht man die freiwilligen, betrieblich beeinflussbaren, zusätzlich, aber nicht gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegten Zuwendungen des Betriebs, die weder als Entlohnung noch als Erfolgsbeteiligung gelten. Anstelle von betrieblichen Sozialleistungen wird auch von Zusatzleistungen oder im Hinblick auf Führungspositionen von Fringe Benefits gesprochen. Sie sind integrierter Bestandteil des Anreizsystems und des Arbeitsentgelts.

Neben den freiwilligen betrieblichen gibt es die gesetzlichen und die tariflichen Sozialleistungen. Die Abgrenzung der freiwilligen Sozialleistungen gegenüber den übrigen Sozialleistungen ist sehr schwierig, da die Auffassung über den Begriff „Freiwilligkeit“ weit auseinander gehen. Als freiwillig werden häufig nur die Leistungen bezeichnet, über deren Abschaffung oder Beibehaltung der Unternehmer jederzeit autonom entscheiden kann. Bei vielen betrieblichen Sozialleistungen

169 Quelle: Schneider, Hans-J.; Fritz, Stefan; Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. - Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2007, S. 18

170 Vgl. Schneider, Hans-J.; Fritz, Stefan; Zander, Ernst: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. - Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2007, S. 19

steht dem Unternehmer diese Entscheidung aber nicht mehr frei, da sie auf Grund des Gewohnheitsrechts, einer Betriebsvereinbarung oder einer vertraglichen Abmachung gezahlt werden müssen.¹⁷¹

4.3.1 Gesetzliche Sozialleistungen

Unter gesetzlichen Sozialleistungen versteht man diejenigen finanziellen Zuwendungen, die allen Unternehmen aufgrund der Sozialgesetzgebung an ihre Mitarbeiter zusätzlich zum individuellen Leistungslohn/ -gehalt zu zahlen verpflichtet sind.¹⁷² Sie sind dafür eingerichtet, zentrale Lebensrisiken der in abhängiger Beschäftigung tätigen Arbeitnehmer abzusichern. Die gesetzlichen Sozialleistungen können unter dem Begriff Sozialversicherung zusammengefasst werden.¹⁷³ Die Tatsache, dass diese Sozialleistungen gesetzlich geregelt sind, erlaubt keine Nutzung zu Motivationszwecken.

4.3.2 Tarifliche Sozialleistungen

Unter tariflichen Sozialleistungen versteht man all diejenigen finanziellen Zulagen zum Leistungslohn/ -gehalt, die ein Unternehmen aufgrund tarifvertraglicher Vereinbarungen an ihre Mitarbeiter zu zahlen verpflichtet ist. Diese Vereinbarungen gelten jeweils nur für einen Tarifbereich und können von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig unterschiedlich sein.¹⁷⁴ Tarifliche Sozialleistungen werden von den Tarifvertragsparteien einer Branche (Gewerkschaft und Arbeitgeberverband) ausgehandelt und sind für alle tarifgebundenen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verbindlich. Typische entgeltbezogene tarifliche Sozialleistungen sind z. B.:

- Urlaubsgeld (zusätzlich zum eigentlichen Urlaubsentgelt)
- Weihnachtsgeld
- Vermögenswirksame Leistungen
- Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall über den gesetzlichen Zeitraum hinaus.¹⁷⁵

Sie sind im Arbeitsvertrag schriftlich fixiert, sodass hier bestenfalls bei einer Neueinführung oder einer Erhöhung motivierende Aspekte auftreten können. Auf Dauer stellt sich auch hier der bekannte Gewöhnungseffekt ein.

171 Vgl. Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. - Göttingen: Haupt Berne, 2005, S. 206

172 Vgl. Hahn, Dietger; Lassmann, Gert: Produktionswirtschaft, Controlling industrieller Produkte. - Heidelberg: Physica-Verlag, 1993, S. 172

173 Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. - Heidelberg: Physica-Verlag, 2008, S. 125

174 Vgl. Hahn, Dietger; Lassmann, Gert: Produktionswirtschaft, Controlling industrieller Produkte. - Heidelberg: Physica-Verlag, 1993, S. 172

175 Vgl. Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. - Heidelberg: Physica-Verlag, 2008, S. 126 f.

4.3.3 Freiwillige Sozialleistungen

Unter freiwillige Sozialleistungen versteht man all diejenigen Zulagen zum Leistungslohn/ -gehalt, die ein Unternehmen über die genannten Verpflichtungen hinaus – oft aufgrund arbeitsvertraglicher Vereinbarungen oder aufgrund von Betriebsvereinbarungen – an ihre Mitarbeiter zahlt.¹⁷⁶

Ein gezieltes Angebot ausgewählter freiwilliger Sozialleistungen kann ein Unternehmen positiv im Arbeitsmarkt hervorheben und damit ihre Anziehungskraft auf Leistungsträger verstärken. Sozialleistungen, die als Privilegien angesehen werden, weil sie nicht in jedem Betrieb vorzufinden sind, fördern nicht nur die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb. Sie erzeugen darüber hinaus Emotionen wie z. B. Stolz, Zufriedenheit, Loyalität oder Identität. Einige Zusatzleistungen wirken wie ein zusätzlicher Leistungsanreiz und steigern somit die Motivation.

Sozialleistungen können jedoch nur dann eine positive Wirkung entfalten, wenn sie in ein mitarbeiter- und leistungsfreundliches Umfeld eingebettet sind. Entscheidend für dieses Umfeld ist das Verhalten der Führungsspitze im Betrieb: Sie sind die Vorbildgeber und bestimmen, ob sich Leistung lohnt. Art, Umfang und Umsetzung der Sozialleistungen unterstreichen die Ausrichtung. Sie sind Bestandteil der Führungskultur.¹⁷⁷

Abschließend ist festzuhalten, dass freiwillige Sozialleistungen nicht nur als Anreiz zu hoher Leistungsbereitschaft dienen, sondern auch die Bereitschaft eines potentiellen neuen Mitarbeiters für das Unternehmen zu arbeiten erhöht.¹⁷⁸

176 Vgl. Hahn, Dieter; Lassmann, Gert: Produktionswirtschaft, Controlling industrieller Produkte. - Heidelberg: Physica-Verlag, 1993, S. 173

177 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 171

178 Vgl. Schmitz, Markus: Potentialträger motivieren und binden. - Düsseldorf: Symposium, 2006, S. 130

5 Immaterielle Instrumente zur Motivationssteigerung

Hierunter werden Instrumente verstanden, die weder Geld noch Sachleistung sind, aber dennoch dem Ziel der Motivationssteigerung dienen. Immaterielle Motivation und materielle Motivation¹⁷⁹ dürfen nicht gänzlich voneinander isoliert betrachtet werden. Vielmehr bilden beide zusammen eine Einheit, in der viele Faktoren eine Rolle spielen. Jedoch kann immaterielle Vergütung differenziert aus der Sicht der Arbeitnehmer sowie aus der Sicht der Arbeitgeber betrachtet werden. Bei der Anwendung bzw. Umsetzung einiger immateriellen Motivationsinstrumente entstehen für den Arbeitgeber finanzielle Aufwendungen. Demnach müsste man dann von materiellen Motivationsinstrumenten – aus Sicht des Arbeitgebers – sprechen. Diese Differenzierung wird in diesem Kapitel nicht vorgenommen.

5.1 Personalführung

Personalführung ist ein Prozess der Beeinflussung von Mitarbeitern, damit diese wiederum durch ihr Verhalten beitragen, die Unternehmensziele zu erreichen. Die Definition der Führung haben wir bereits im Kapitel 2.4 Definition Führung¹⁸⁰ erläutert. Doch wie wirkt sich die Führung auf die Motivation aus?



Abbildung 13: Zusammenhang von Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmenserfolg¹⁸¹

Die Leistungskraft und der Leistungswille der Mitarbeiter werden in hohem Maße von der Güte der Führung der Mitarbeiter durch Ihre Führungskraft bestimmt. Oftmals ist der Unterschied zwischen Demotivation und einem engagierten, koordinierten Zusammenarbeiten in der Güte der Personalführung begründet.¹⁸² Sie wird in unterschiedlichen Funktionsbereiche und Leitungsebenen wahrgenommen und kann eine kleine Gruppe von Mitarbeitern betreffen oder auch die Leitung von Führungskräften.

¹⁷⁹ Siehe 4 Materielle Instrumente zur Motivationssteigerung, S. 43

¹⁸⁰ Siehe 2.4 Definition Führung, S. 8

¹⁸¹ Quelle: Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 2

¹⁸² Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 2

Die Personalführung zeichnet sich durch folgende Besonderheiten gegenüber anderen Aufgaben aus:

- Die Personalführung arbeitet mit Menschen mit eigenen Vorstellungen, Werten und Interessen.
- Das Personal ist der maßgebliche Produktions- und Leistungsfaktor im Unternehmen.¹⁸³

Nicht nur Vorgesetzte mit Personalverantwortung können leitende Angestellte sein, sondern auch Mitarbeiter ohne Personalverantwortung, wie besonders qualifizierte Spezialisten, Fachkräfte oder sogenannte Stabskräfte, sofern sie aufgrund ihrer Funktion wesentlichen Einfluss auf das Betriebsgeschehen nehmen können. Bei leitenden Angestellten ohne Personalverantwortung handelt es sich nicht um Führungskräfte, da ihre Einflussnahme aufgrund von Expertenwissen erfolgt und nicht aufgrund ihrer formalen Führungsverantwortung.¹⁸⁴

5.1.1 Die Rolle der Führungskraft zur Motivationssteigerung

Die Ansichten darüber, was eine erfolgreiche und wirkungsvolle Führung ausmacht sind sehr unterschiedlich. Doch zweifellos stellt die Motivationsfähigkeit eine der wichtigsten und am häufigsten geforderten Führungskompetenzen dar.¹⁸⁵ Führungskräfte, denen es nicht gelingt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Spaß und Freude an der Aufgabe zu vermitteln und sie an das Unternehmen zu binden, werden an modernen Führungsstrukturen letztlich scheitern. Die Fähigkeit, andere zu motivieren, ist damit eine Schlüsselkompetenz im Führungsalltag.¹⁸⁶

183 Vgl. Hering, Ekbert; Draeger, Walter: Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure. - Heidelberg: Springer, 1999, S. 515

184 Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007, S. 6 f.

185 Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - Offenbach: Gabal, 2005, S. 27

186 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 14

Merkmale von Führungskräften mit Motivierungsfähigkeit:*Tabelle 7: Merkmale von Motivierungsfähigkeit¹⁸⁷*

- Menschen mit einer hohen Motivierungsfähigkeit pflegen eine offene und transparente, d. h. schnelle und vollständige Informationspolitik;
- Sie fördern und entwickeln die eigenen Mitarbeiter im Rahmen ihrer Möglichkeiten;
- Wenn sie Aufgaben delegieren, lassen sie den Mitarbeitern einen angemessenen Spielraum zur Bearbeitung;
- Sie vermitteln im Führungsalltag Wertschätzung und Lob (auch durch angemessene Kritik);
- Sie vermitteln den Mitarbeitern das Gefühl, wichtige Mitglieder des Unternehmens zu sein;
- Sie fördern Teamaspekte und das Wir-Gefühl in den Gruppen;
- Sie übernehmen Verantwortung für die Leistung des Teams.

Häufig wird die Meinung vertreten, Führung und die Fähigkeit zu motivieren sei nicht erlernbar sondern man müsse dazu geboren sein. Entweder man hat es, oder man hat es nicht. Doch Führung und Mitarbeitermotivation muss genau so wie das Tischlerhandwerk erlernt werden.

Hinsichtlich des Werdegangs gibt es in der Tat Unterschiede von Führungskräften zu anderen Berufen:

Möchte jemand einen Beruf erlernen, so durchläuft er eine gewisse Lehrzeit. In dieser Zeit macht ihm ein Ausbilder mit den erforderlichen Werkzeugen und Maschinen vertraut und die Handhabung damit wird täglich geübt. Außerdem werden in der Berufsschule die notwendigen theoretischen Kenntnisse vermittelt. Und erst wenn er seine Lehre erfolgreich absolviert und diese durch eine staatlich anerkannte Prüfung absolviert hat, darf er sich in einer Firma als qualifizierte Fachkraft anbieten.

Anders bei der Qualifizierung zur Führungskraft. Hier herrscht offenbar immer noch die Meinung vor, dass man das Führungshandwerk immer noch nicht systematisch erlernen brauche, sondern die erforderlichen Fähigkeiten von Haus aus mit bringt oder sie durch „Learning by Doing“ so nebenher erlernen könne. Während bei einer Berufsausübung einschlägige Qualifizierung gesetzlich geregelt ist, werden Vorgesetzte eingesetzt, die auf ihre Führungsaufgabe nie gezielt vorbereitet wurden. Selbst in Hoch- und Fachhochschulen, wo junge Menschen studieren, um sich für Führungspositionen zu qualifizieren, werden Inhalte der Führungslehre oder Betriebspsychologie bestenfalls in einigen wenigen Wahlfächern angeboten. Was naturgemäß den Eindruck vermittelt, soziale Fähigkeiten seien nur von sekundärer Bedeutung.

¹⁸⁷ Quelle: von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 14

Somit bleibt das Entwickeln von Führungskompetenzen weitgehend der Weiterbildung und dem Selbststudium vorenthalten. Bedauerlicherweise ist dann jedoch mancherorts schon einiges an menschlichem Leid und wirtschaftlichem Schaden durch überforderte Vorgesetzte angerichtet worden.¹⁸⁸

5.1.2 Delegation

Eine Delegation von Aufgaben und Verantwortung ist wesentlicher Bestandteil eines jeden modernen Führungssystems. Unterschiedlich ist nur die Art und die Intensität der Delegation, insbesondere im Bereich der Verantwortungsübertragung.

Die Delegation erfolgt im wesentlichen aus zwei Haupt Gesichtspunkten, die bei allen modernen Management-Systemen mit verschieden starker Betonung vorhanden sind. Einmal, um den Vorgesetzten zu entlasten (z. B. von Routinearbeiten) und ihn im wesentlichen für echte Führungsaufgaben frei zu machen, zum anderen, um den Mitarbeiter durch Übertragung echter Aufgaben mit entsprechenden Vollmachten für die Arbeit und damit auch für den Betrieb zu interessieren, im Idealfall zu identifizieren: Motivation durch Delegation!¹⁸⁹ Somit wird gleichzeitig mit der Übertragung von Aufgaben auch die erforderlichen Kompetenzen und die daraus resultierende Verantwortung delegiert.

Die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung stellt einen äußerst wichtigen Motivator dar.¹⁹⁰ Voraussetzung hierfür ist die Bereitschaft des Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen.¹⁹¹ Ist das der Fall, werden sowohl psychologische Bedürfnisse wie das Streben nach Verantwortung als auch die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung positiv berührt.

Die Folgen:

- Mitarbeiter bewerten die Delegation als einen ihnen entgegengebrachten Vertrauensbeweis.
- Die Delegation wird als wichtiger Schritt zu größerer Selbstständigkeit empfunden, sodass Initiative, Arbeitsfreude und Einsatzbereitschaft steigen.
- Auch geht hiermit ein größeres Interesse der Mitarbeiter einher, Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse zu verbessern.¹⁹²

188 Vgl. Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - Offenbach: Gabal, 2005, S. 29 f.

189 Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung. - Renningen-Malmsheim: Expert, 2002, S. 165

190 Vgl. Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren - aber wie?. - Offenbach: Gabal, 2003, S. 88 ff.

191 Vgl. Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung. - Renningen-Malmsheim: Expert, 2002, S. 47

192 Vgl. Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren - aber wie?. - Offenbach: Gabal, 2003, S. 90

- Positive Lernprozesse durch erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter stärken Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft.
- Ermöglichung psychologischer Erfolgserlebnisse fördert Sicherheit, Selbstvertrauen und Arbeitsbefriedigung.

Als Nachteil gilt die Gefahr einer Überforderung eines Mitarbeiters, was zu Misserfolgserlebnissen, Frustration und damit Reduktion der Leistungsbereitschaft führen kann.¹⁹³

5.1.3 Coaching

Alleine schon die Vielfalt und die Unterschiedlichkeit der Definitionen und dem Verständnis von Coaching zeigen, wie schwer fassbar und einzuordnen der Begriff des Coaching und sein Wirkungskreis ist.¹⁹⁴ Coaching ist personenbezogene Führungsarbeit, bestehend aus Unterweisung, Anleitung, Beratung und Förderung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen im Rahmen des Arbeitszusammenhangs, mit dem Ziel, ihre Kompetenzen zu entwickeln.¹⁹⁵ Dabei wird unter anderem, das Potential der Person freigesetzt, seine eigene Leistung maximiert und die Ressourcen für eine erfolgreiche Karriere und eine erfüllende Lebensgestaltung mobilisiert. Coaching bedeutet außerdem, Ziele zu definieren und mitzuhelfen, diese in einem gewissen Zeitrahmen zu realisieren. Der Coach hilft dabei, Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen, indem er Verantwortung, Bewusstsein und Selbstreflexionsvermögen fördert.¹⁹⁶

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.¹⁹⁷

193 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 150

194 Vgl. Fischer, Manuela: Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen. - Zürich: Praxium, 2009, S. 12

195 Vgl. Kirchner, Erich: Psychologie der Wirtschaft. - Wien: WUV-Univ.-Verl., 1997, S. 164

196 Vgl. Fischer, Manuela: Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen. - Zürich: Praxium, 2009, S. 12 ff.

197 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 238

Formal lassen sich Coaching-Varianten nach der Art des Coachs, der jeweiligen Arbeitsform des Coachings und der Zielgruppe unterscheiden:

- Coaching durch einen organisationsexternen, hauptberuflichen Coach (selbstständiger Coach oder Angestellter einer Unternehmensberatung),
- Coaching im Rahmen interner Personalentwicklung durch einen hauptberuflichen Coach,
- Coaching im Rahmen interner Personalentwicklung durch einen Vorgesetzten als Coach.

Diese Coaching-Varianten können bei Einzelpersonen oder Gruppen angewandt werden.

Inhaltlich kann sich Coaching auf berufliche wie private Themen beziehen. Im Vordergrund steht die Berufsrolle des Klienten. Typische Anlässe dafür sind Verbesserung der Management- und Führungskompetenzen, Unterstützung bei Konflikten, Erkennen und Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen, Überwindung von Krisen sowie Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung.¹⁹⁸

Coaching ist ebenso ein sehr gutes Instrument um die Fähigkeiten Mitarbeiter zu motivieren zu verbessern, da ein Außenstehender Coach einzelne Führungssituationen objektiver bewerten kann und diese Erkenntnisse in die Lösungsstrategie miteinfließen können. Besteht für eine Person der Wunsch nach individueller Unterstützung hinsichtlich der Motivationsfähigkeiten und kommt es zu einer Kontaktaufnahme mit einem Coach, so wird zuerst der Istzustand bestimmt. Danach werden die Ziele und Lösungswege erarbeitet. Sind die gefundenen Lösungswege umgesetzt, so wird in regelmäßigen Abständen die Zielerreichung durch den Coach überprüft.

5.2 Umgang mit Konflikten

Das soziale Zusammenleben bedingt Konflikte. Konflikte sind unabdingbare Bestandteile unseres Lebens, und somit in Organisationen Bestandteile der organisatorischen Wirklichkeit. Konflikte zu haben und sie auszutragen bedroht das soziale Beziehungsgefüge. Konflikte sind Ausgangspunkte von Kriegen (auch in Organisationen).¹⁹⁹

Die Wahrscheinlichkeit von Konflikten in und zwischen Gruppen nimmt immer mehr zu. Das hat verschiedene Gründe. Zum einen gewinnt die Zusammenarbeit in Gruppen immer mehr an Bedeutung. Organisationen können heute nur überleben, wenn sie flexibel, variabel und intelligent auf Umweltveränderungen reagieren. Andererseits gerät dieser Zusammenhang schnell in Widerspruch

198 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 239 ff.

199 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 319

zu Forderungen nach einer ethnischen Begründung organisatorischen Handelns. Das wendige Agieren einer Organisation wird von den Mitarbeitern nur dann akzeptiert, wenn der Bezug zu Werten und Zielen hergestellt und transparent gemacht werden kann.²⁰⁰

5.2.1 Was ist ein Konflikt?

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Personen, Gruppen, Organisationen), bei der wenigstens eine Partei Unvereinbarkeiten mit der anderen Partei erlebt. Die Unvereinbarkeit bezieht sich auf das Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen. Beim Realisieren dieser Aspekte würde eine Beeinträchtigung der einen Partei durch die anderen erfolgen.²⁰¹ Der Konflikt spielt sich dabei immer zwischen mindestens zwei Personen oder Parteien ab, die sich gegenseitig beeinflussen können. Dabei besteht der Konflikt bereits dann, wenn die jeweiligen Absichten erst geplant werden. Der Konflikt ist zwar in diesem Stadium noch nicht offen, jedoch bereits latent vorhanden. Ob er jemals offen, also beobachtbar, ausbricht und ausgetragen wird, hängt von zusätzlichen Bedingungen ab.

Gruppenmitglieder behindern oder beeinträchtigen sich in der Regel nicht grundlos. Jedem Konflikt liegt ein Thema zugrunde, das im Brennpunkt steht, aber nicht notwendigerweise die Ursache darstellt. Es ist denkbar, dass das vorgebrachte Thema, an dem sich ein Konflikt entzündet, vorgeschoben ist, um von anderen Themen abzulenken, die entweder nicht recht bewusst sind oder nicht ausgesprochen werden dürfen, weil sie tabuisiert sind.

Zwischen dem Stadium, in dem sich ein Konflikt aufbaut (Latenz) und dem offenen Ausbruch zwischen den Parteien liegen in der Regel gewisse Hemmschwellen, die erst überwunden werden müssen. Wenn eine Seite durch ihr Verhalten eine andere behindert oder beeinträchtigt, ist der Konflikt offen ausgebrochen. Das zu beobachtende Verhalten kann von einem nonverbalen Signal (z. B. enttäushtes Kopfschütteln) bis zum Einsatz physischer Gewalt reichen. Es gibt kein Verhalten, das als ausgesprochenes Konfliktverhalten zu klassifizieren wäre.²⁰²

5.2.2 Konflikte richtig bearbeiten

Konflikte können auf verschiedene Weise gelöst werden: durch Kompromiss, durch den Sieg der einen und der Niederlage der anderen Seite oder durch eine Regelung, die alle Beteiligten zufrieden

200 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 344

201 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 321

202 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 345 f.

stellt. Letzteres wird sicherlich am meisten gewünscht und ist doch am schwersten zu erreichen.

Immerhin lassen sich drei grundsätzliche Strategieansätze unterscheiden, die im Sinne einer aktiven Konfliktbehandlung eine solche produktive Lösung anstreben:

1. Der Abbau bzw. die Verringerung des Konfliktpotenzials

Den wichtigsten Beitrag, den Organisationen zur Konfliktbewältigung leisten können, liegt darin, dass sie vorausschauend Arbeitsbedingungen und Kooperationsformen schaffen oder gestalten, die das Auftreten von Konflikten auf ein vernünftiges Maß zurückführen.

2. Das kooperative Aushandeln zwischen den Konfliktparteien

Eine gemeinsam kooperative Bewältigung eines Konflikts unter den Parteien selbst wird dann erreicht, wenn sie auch Vorteile für die Parteien bringt. Gemeinsame Lösungen werden weniger in Frage gestellt und unterlaufen. Außerdem erhöhen gemeinsame Lösungen das Vertrauen ineinander und stärken die Zusammenarbeit, weil nun gemeinsame Ziele verfolgt werden.

3. Das Einwirken einer dritten Partei

Konflikte, die schon einen bestimmten Eskalationsgrad erreicht haben, können von den Konfliktparteien selbst nicht mehr gelöst werden. Das Ineinandergreifen der verschiedenen Prozesse des Wahrnehmens, Fühlens, Wollens und Handelns lässt einen Teufelskreis entstehen, in dem sich die Parteien gegenseitig hochschaukeln und dadurch immer unfähiger werden, den Konflikt konstruktiv zu beenden. Hier ist das Eingreifen einer kompetenten und erfahrenen dritten Partei unerlässlich. Aufgabe der dritten Partei ist es nicht, sich Lösungen auszudenken und den Konfliktparteien aufzudrücken oder geschickt zu verkaufen, sondern Rahmenbedingungen zu setzen und einen Weg vorzuschlagen, der es den Beteiligten erlaubt, selbst eine konstruktive Lösung zu entwickeln.²⁰³

5.2.3 Instrumente zur Konfliktlösung

Im Rahmen der Konfliktbewältigung gilt es, zwischen zwei unterschiedlichen Situationen zu unterscheiden: Entweder man ist selbst in die Auseinandersetzung involviert, oder man ist aufgerufen, als Moderator einen Konflikt zu schlichten. Das Vorgehen ist diesen Situationen naturgemäß völlig anders. Das Hauptziel, nämlich den Streit beizulegen ist in beiden Fällen gleich.

Als Moderator eines Konflikts hat die Führungskraft die Aufgabe, einen Konflikt, in dem sie nicht selbst involviert ist, zu schlichten bzw. zu lösen oder gar zu entscheiden. Für eine erfolgreiche Konfliktlösung muss der Moderator stets neutral bleiben und dabei den Konflikt offen legt, indem er das

²⁰³ Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 354

dumpfe emotionale und wenig fassbare Gewirr entzerrt und transparent macht. Der Moderator sollte auch die subjektiven Kosten für die Aufrechterhaltung des Konflikts erhöhen. Es muss für die beteiligten Parteien schmerzhafter sein, den Konflikt fortzuführen als ihn zu beenden. Außerdem sollte kein Schritt des Moderators ohne Einverständnis aller Beteiligten getätigt werden.

Als Beteiligter muss zuerst die Führungskraft den Entschluss fassen, den Konflikt zu lösen. Dabei ist es wichtig die Emotionalität wie Aggressionen, Abneigung oder Ängste zu kontrollieren. Außerdem muss durch Gespräche Vertrauen aufgebaut werden.²⁰⁴

5.3 Motivationsfördernde Arbeitsorganisation

Eine anspruchsvolle und interessante Arbeit zu haben ist für viele Mitarbeiter wichtiger als ein hoher Lohn. Ganzheitliche Arbeitsaufgaben, abwechslungsreiche und sinnvolle Arbeit, Selbstständigkeit und Verantwortung bei der Arbeit sowie Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz stellen einen wesentlichen Faktor für die Motivation der Mitarbeiter dar.

Sind Eigeninitiative und Mitdenken der Mitarbeiter nicht mehr gefragt, reduziert sich die Arbeitsmotivation, die normalerweise durch das Bewusstsein entsteht, eine sinnvolle Arbeit tun zu können, auf die möglichst schnelle Erledigung weniger Arbeitsschritte für möglichst viel Geld. Dies führt auf lange Sicht zu einer reinen Salärmotivation.

Viele Unternehmer, die sich über diese Arbeitseinstellung ihrer Mitarbeiter beklagen, erkennen nicht, dass die Produktionsbedingungen und die Arbeitsorganisation in ihrem Betrieb eine wichtige Ursache für eine solche Salärmotivation bilden. Dies kann vor allem für Unternehmen problematisch sein, deren rasch sich verändernde Umweltbedingungen und hohe Kundenorientierung flexible, verantwortungsbewusste Mitarbeiter unbedingt erfordern.²⁰⁵

5.3.1 Teamarbeit

Mitarbeiter können mit den Kollegen zusammen arbeiten, oder sie können als Team zusammenarbeiten. Der Unterschied liegt in der Art der Zusammenarbeit. Ein Team hat gemeinsame Ziele und ein gemeinsames Verständnis davon, welche Aufgaben wie zu erfüllen sind. Die Kollegen kooperieren nicht nur punktuell.

204 Vgl. von der Linde, Boris; von der Heyde, Anke: Psychologie für Führungskräfte. - München: Rudolf Haufe, 2007, S. 191 ff.

205 Vgl. Sattes, Ingrid (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. - Zürich: Hochschulverlag AG, 1998, S. 96 f.

Es gibt zwei verschiedene Formen von Teams:

- **Arbeitsteams**, die ständig zusammenarbeiten und die über lange Zeit bestehen können, allerdings einer mehr oder weniger hohen Fluktuation unterliegen;
- **temporäre Teams**, die zusammenkommen, um eine bestimmte Aufgabe zu lösen und ein Ziel zu erreichen. Typische Beispiele sind Projektteams und Qualitätszirkel. Solche Teams sind oft hierarchie-, abteilungs- und organisationsübergreifend zusammengesetzt.

Teamarbeit ist jedoch nicht per se anderen Organisationsformen überlegen. Es kommt auf die Aufgabe an, auf die beteiligten Kollegen und auf die Ziele.²⁰⁶

Eine gute Zusammenarbeit im Team hängt von verschiedenen Faktoren ab. Schließlich darf die Zahl der Teammitglieder nicht zu groß sein, die Aufgabe muss Teamarbeit zulassen und die Teammitglieder dürfen nicht zu oft wechseln. Von Seiten der Teammitglieder sollte Interesse an einer guten Zusammenarbeit bestehen und der Wille, sich für eine gemeinsame Sache zu engagieren, vorhanden sein.²⁰⁷

Die Zusammenarbeit eines Teams ist sehr ähnlich die in einem Unternehmen. Um die Motivation der Teammitglieder hoch zu halten, müssen daher ebenso folgende Bedingungen erfüllt sein:

- Den Teammitgliedern ist der Sinn des Projekts klar. Die kennen die Bedeutung des Projekts für das Unternehmen und natürlich auch die genauen Projektziele.
- Die Teammitglieder haben zu jeder Zeit den Eindruck, dass das Projekt klar strukturiert ist und kontrolliert gesteuert wird.
- Die Teammitglieder erhalten jeder Zeit die notwendigen Informationen im notwendigen Umfang.
- Die Teamsitzungen sind gut moderiert, sodass sie koordiniert und effektiv ablaufen.
- Soziale Kontakte zu anderen Teammitgliedern werden unterstützt. Harmonie im Team ist kein Zustand der erzwungen werden kann, sondern er entsteht, wenn ein Team erfolgreich zusammenarbeitet.
- Das Projekt hat eine saubere Planung und eine nachvollziehbare Struktur. Die Projektstruktur begrenzt die Freiheit der einzelnen Mitarbeiter, definiert aber auch deren Freiraum, in dem sie die Mitarbeiter frei und eigenverantwortlich bewegen können.

²⁰⁶ Vgl. Maier, Rolf: Erfolgreiche Teamarbeit: 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder. - Offenbach: Gabal, 2006, S. 10

²⁰⁷ Vgl. Maier, Rolf: 30 Minuten für erfolgreiche Teamarbeit. - Offenbach: Gabal, 2004, S. 12

Diese Bedingungen sind wesentliche Faktoren, um aus Einzelpersonen ein arbeitsfähiges Team zu machen,²⁰⁸ jedoch bedeuten diese Maßnahmen noch lange nicht, dass jedes Teammitglied bereit ist, sein Bestes zu geben, um zum Erfolg beizutragen. Wichtig ist es ebenso darauf zu achten, dass die Chemie im Team stimmt. Dafür gibt es folgende Strategien die alle Teammitglieder wissen sollten:

1. Kommunikation ist sehr wichtig. Ein ungestörter Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern begünstigt einen reibungslosen Projektablauf.
2. Man kann es nicht jedem recht machen, deshalb ist es wichtig gemeinsam Kompromisse zu finden.
3. Ein starker Teamgeist bringt zusätzliche Kraft. Jeder sollte daher seine Aufgaben kennen und wissen, dass jeder Einzelne für den Erfolg oder Misserfolg des Teams verantwortlich ist.²⁰⁹

5.3.2 Betriebliches Vorschlagswesen

Ein wichtiges Informationsmittel von „unten nach oben“ ist das betriebliche Vorschlagswesen. Unter dem Begriff Vorschlagswesen werden alle Maßnahmen verstanden, die Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich mit Vorschlägen aktiv an der Verbesserung und Vereinfachung betrieblicher Einrichtungen und Verfahren zu beteiligen. Der Mitarbeiter wird aufgerufen, über die eigentliche Aufgabe hinaus mitzudenken und das betriebliche Geschehen mitzugestalten.²¹⁰ Das betriebliche Vorschlagswesen hat Tradition. Es wurde in einzelnen Unternehmen schon vor über hundert Jahren eingeführt und hat in den meisten Betrieben einen festen Platz.

Seine Zielsetzung sind:

- das verantwortliche Mitdenken möglichst vieler Mitarbeiter zu fördern,
- die Zusammenarbeit zu verbessern,
- die Qualität der Arbeitsprozesse und -ergebnisse zu optimieren,
- die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu vergrößern.

Das betriebliche Vorschlagswesen ist zugleich ein Instrument der Motivation und der Rationalisierung.

208 Vgl. Lüscho, Frank; Zitzke, Elke: Projektleitung - Alle Rollen souverän meistern. - München Wien: Carl Hanser, 2004, S. 126 f.

209 Vgl. Deutscher Manager-Verband e.V.: Handbuch Soft Skills: Psychologische Kompetenz. - Zürich: Hochschulverlag AG, 2004, S. 47 ff.

210 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, S. 97

Positive Ergebnisse werden aber nur erreicht, wenn das betriebliche Vorschlagswesen unternehmensspezifisch eingerichtet ist und seine Funktionsweise in einem verbindlichen Papier festgelegt wird. Es wird ein Leiter des Vorschlagswesens bestimmt, der für die korrekte und speditive der eingehenden Vorschläge verantwortlich ist und die Vorschläge der Bewertungskommission vorlegt. Die Bewertungskommission besteht meist aus Mitgliedern der Unternehmensleitung, wertet die Realisierbarkeit und das Einsparungsvermögen aus, und bestimmt die Prämie des Einreichers. Die Mitarbeiter müssen beim Einreichen eines Vorschlags eine gewisse Hemmschwelle überwinden. Für so manchen Mitarbeiter stellt die korrekte Formulierung des Vorschlags eine große Hürde dar. Andere Mitarbeiter fürchten beim Einreichen des Vorschlags einen gewissen Prestigeverlust. Diese Hemmschwellen gilt es zu überwinden und eine positive Einstellung zu schaffen indem die Vorgesetzten Vorschläge der Mitarbeiter als positiv und wertvoll erachten und auch in Medien oder bei Feiern entsprechend Anerkennung zeigen.²¹¹

5.4 Anerkennung

Mit Anerkennung fördern Vorgesetzte aktiv die Motivation ihrer Mitarbeiter. Anerkennung zu erhalten ist bei vielen Menschen ein großes Bedürfnis.²¹² Doch obwohl Anerkennung motiviert und Selbstvertrauen gibt, wird damit gegeizt. Wird einem Mitarbeiter Anerkennung ausgesprochen, steigert das seine Arbeitslust. Wird dauerhaft versäumt, eine Leistung anzuerkennen, können daraus Frustration, Aggression und Apathie entstehen.²¹³ Denn, auch keine Antwort ist auch eine Antwort, besser gesagt: „Wenn der Mensch schweigt, reden die Gedanken.“ - doch niemand kann die Gedanken eines irritierten Mitarbeiters lesen. Mitarbeiter suchen sich langfristig einen neuen Arbeitsplatz und sind nur noch mit halben Herz bei der Arbeit.

Für die schnellste, einfachste und günstigste Form der Anerkennung, dem Anerkennungsgespräch, sollten folgende Grundregeln beachtet werden:

- Der unmittelbare Vorgesetzte sollte das Gespräch kurzfristig führen.
- Die Anerkennung sollte sich auf konkrete Leistungen oder Verhalten beziehen.
- Die Zufriedenheit sollte klar, deutlich und angemessen ausgedrückt werden.
- Für das Gespräch sollte man sich etwas Zeit nehmen und für angenehme störungsfreie Atmosphäre sorgen.

211 Vgl. Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: Personalmanagement. - Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2009, S. 165 f.

212 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 68 f.

213 Vgl. Simon, Walter: GABALs großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit. - Offenbach: Gabal, 2006, S. 109

- Das Gespräch sollte unter vier Augen ohne dem Beisein von Mitarbeitern des Betreffenden sein. Gilt die Anerkennung einer Gruppe, sollte jeder der Gruppe anwesend sein.
- Als Anerkennung wirkt auch ein spontanes „Danke“, „Gut gemacht“, „Prima“ ohne viele Worte; es muss nicht immer das geplante und vertrauliche Gespräch sein.

Man kann natürlich auch z. B. durch Zahlung einer Prämie seine Zufriedenheit ausdrücken, jedoch kann und sollte nie die mündliche Anerkennung dadurch ersetzt werden.²¹⁴

5.5 Vertrauen

Gegenseitiges Vertrauen ist die Grundlage für das gemeinsame Arbeiten in einem Unternehmen. Es ist das Bindemittel, das Führungspersonen und Nachgeordnete vereint. Das Vertrauen der Mitarbeiter müssen sich die Führungskräfte erarbeiten, denn Vertrauen ist selten von Anfang an vorhanden. Menschen vertrauen diejenigen, die kalkulierbar sind, die bestimmte Ziele haben und diese auch strikt verfolgen. Durch eine realistische Zielsetzung für das Unternehmen und durch eindeutige Maßnahmen, um diese zu erreichen, verschaffen sich die Führungskräfte zunächst die Voraussetzungen, ohne die Vertrauen nicht entsteht.²¹⁵ Dort wo Vertrauen besteht, trauen sich auch Mitarbeiter nicht fertige Gedanken zu äußern, die dadurch aber Schnelligkeit und Kreativität auslösen. Sie vertrauen der Führung, weil sie sich bei Unzufriedenheit und Kritik auch trauen können, diese zu äußern. Vertrauen lebt von Selbstvertrauen. In einer Organisation, die auf Selbstvertrauen ihrer Mitglieder basiert, ist Misstrauen kaum anzutreffen.²¹⁶

5.6 Zielvereinbarungen

Im Rahmen jeder Führungstätigkeit spielen Aspekte der Leistungsorientierung eine tragende Rolle. Leistungsorientierung meint das Ausmaß, in welchem Mitarbeitende sich auf die Erfüllung von Leistungszielen qualitativer und quantitativer Art konzentrieren. Die Vorgabe zur Leistungsbewertung resultiert aus dem Prozess der Zielvereinbarung.²¹⁷ Das Instrument der Zielvereinbarung dient letztlich dazu, die Ausrichtung auf den Gesamterfolg des Unternehmens auf eine verpflichtende und partnerschaftliche Art und Weise zu erreichen. Der Mitarbeiter wird über die Zielsetzung des Unternehmens informiert und gleichzeitig dazu angehalten, seinen persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

214 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 67 f.

215 Vgl. Simon, Walter: GABALs großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit. - Offenbach: Gabal, 2006, S. 317

216 Vgl. Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005, S. 149

217 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 156

Im Zentrum der Zielvereinbarung stehen dabei folgende Erfolgsfaktoren:

- Zielvereinbarungen können zur Motivation und Leistungsoptimierung beitragen, da der Mitarbeiter zur Verantwortungsübernahme angehalten wird. Der Mitarbeiter wird in die Unternehmensprozesse integriert, seine Vorschläge werden diskutiert und seine Bedürfnisse berücksichtigt. Da er für sein Ergebnis selbst verantwortlich ist, steigert dies die Eigenverantwortung.
- Der Vorgesetzte würdigt im Gespräch die Leistungen des Mitarbeiters. Dies verbessert die Kommunikation und Zusammenarbeit.
- Im Rahmen der Zielvereinbarung kann auch soziale und fachliche Weiterentwicklung Gegenstand der Vereinbarung sein.
- Zielvereinbarungen zeigen eine feste, klare Richtung auf und sind nicht mehr auf Tätigkeits- teile und Aufgaben, sondern auf gemeinsam definierte Resultate und Ereignisse ausgerichtet.
- Wird regelmäßig Feedback gegeben und sind die Ziele klar, ist die Selbstkontrolle und eine Selbststeuerung die Folge.²¹⁸

Betrachtet man den Prozess der Zielvereinbarung nicht aus der Perspektive der Organisation, sondern vom einzelnen Mitarbeiter aus, so kann es sein dass sich durch persönliche Bedürfnisse, Ängste oder Wünsche eine völlig andere Hierarchie von Zielen ergibt. Falls solche Zielkonflikte nicht wahrgenommen und im Prozess der Zielfindung nicht angegangen werden, entstehen Risiken für die Motivation der Mitarbeitenden und für die Zielerreichung.²¹⁹

Der Ablauf und Systematik von Zielvereinbarungen sieht folgendermaßen aus:

1. **Zielformulierung:** Die Ziele und deren Bedeutung für den Mitarbeiter, die Abteilung und das Unternehmen werden eingehend besprochen und sollten motivierend und nachvollziehbar sein.
2. **Zielvereinbarung:** Zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter werden drei bis fünf möglichst mess- und quantifizierbare Ziele vereinbart. Sie sollten auch weiche Faktoren wie Kreativität, Kundenfreundlichkeit, usw. enthalten.
3. **Termine zur Erfolgskontrolle:** Zwischenkontrollen stellen die Zielerreichung und das frühzeitige Erkennen von Problemen sicher.

218 Vgl. Müller, Robert; Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung zur Auswertung. - Zürich: FinanzBuch, 2008, S. 39

219 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 162

4. **Bestimmung unterstützender Maßnahmen:** Unterstützende Maßnahmen wie Arbeitshilfsmittel, Weiterbildungsmaßnahmen, notwendige Freiräume oder Entscheidungskompetenzen motivieren und helfen bei der Zielerreichung.
5. **Überprüfung erreichter Ziele:** Nach Ablauf eines Jahres werden die Quantität und die Qualität der Zielerreichung analysiert und in eigens dafür vorgesehenen Zielerreichungsgesprächen diskutiert.
6. **Erkennen von Defiziten und deren Ursachen:** Das Erkennen von Ursachen bei Nichterreichung von Zielen ist von entscheidender Bedeutung.
7. **Maßnahmenplan für die Beseitigung von Defiziten:** Ein konkreter Maßnahmenplan um Defizite zu beseitigen garantiert eine Zielerreichung.²²⁰

Wichtig ist, dass Ziele nicht besetzt, sondern vereinbart werden. Die Zielvereinbarung erfolgt daher immer unter weitestmöglichem Einbezug der Betroffenen und im Dialog.²²¹

5.7 Informationswesen

Mitarbeiter und Führungskräfte können nur dann im Sinne des Gesamtziels des Unternehmens handeln, wenn sie diese Ziele auch kennen. Insofern stellt das Informationswesen eine wichtige Voraussetzung gemeinsamen Handelns dar.²²²

Information und Kommunikation sind in jedem soziotechnischen System eine entscheidende und wichtige Voraussetzung für das Funktionieren: Ohne Information können keine Ziele erreicht werden, kann nicht effizient zusammengearbeitet werden, können die Mitarbeiter nicht motiviert werden, Eigenverantwortung zu übernehmen und mitzudenken. Voraussetzung dafür ist u. a., dass nicht nur von den betriebswirtschaftlichen Informationsbedürfnissen ausgegangen wird, sondern ebenso von den individuellen. Der Führungsaufgabe des Informierens kommt im Führungsprozess eine zentrale Bedeutung zu: Damit wird nicht nur Leistung direkt beeinflusst sondern auch Vertrauen aufgebaut. In der Informationspolitik eines Vorgesetzten wird sein Führungsverständnis sichtbar, in der Informationspolitik eines Unternehmens ein wichtiges Merkmal der Unternehmenskultur.²²³

220 Vgl. Müller, Robert; Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung zur Auswertung. - Zürich: FinanzBuch, 2008, S. 40 f.

221 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, S. 171 f.

222 Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - Heidelberg: Springer, 2007, S. 244

223 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 87

5.7.1 Information als betriebswirtschaftliches und existentielles Grundbedürfnis

Informationen liefern uns ein Bild über aktuelle Geschehnisse und ermöglichen uns eine eigenständige Meinung zu bilden, indem wir Beziehungen zu schon vorhandenem Wissen herstellen und neues Wissen einordnen. Unser Leben besteht zu einem großen Teil aus Übertragung von Informationen. Information ist damit ein existentielles Grundbedürfnis.

Information befriedigt unsere Neugier. Nur wer neugierig ist, kann auch lernen. Information sichert auch unsere Existenz und gibt uns Sicherheit und Orientierung. Nicht zuletzt schafft Information auch Kontakt zu unseren Mitmenschen.

Wenn wir eine Organisation als soziotechnisches System verstehen, müssen wir davon ausgehen, dass Informationen neben den individuellen Bedürfnissen auch betriebswirtschaftliche Grundbedürfnisse abdecken müssen. Die Organisation benötigt für Aufgabenerfüllung und Zielerreichung interne und externe Informationen. Sie dienen für die Planung, als Entscheidungsgrundlagen und für die Koordination der Zusammenarbeit in komplexen Organisationen.

In der Organisation müssen sowohl individuelle als auch betriebswirtschaftliche Grundbedürfnisse gleichermaßen abgedeckt werden. Es genügt nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen „rationalen“ Ebene eine möglichst lückenlose Information zu garantieren. Es müssen auch psychologisch begründete individuelle Informationsbedürfnisse berücksichtigt werden. Nur informierte Mitarbeiter sind auch motivierte Mitarbeiter, denn nur wer informiert ist, kann auch mitdenken und Eigenverantwortung übernehmen.²²⁴

5.7.2 Informationswege

Der innerbetriebliche Informationsfluss hat in der Regel auf dem Dienstweg und über organisierte Informationskanäle zu erfolgen.²²⁵ Die Linie zwischen Geschäftsleitung, Abteilungen und Unterabteilungen zeichnen die Weisungs- und Informationswege auf. Das es in der Praxis sinnvoll sein kann, diese streng formale Weisungs- und Informationswege flexibel zu handhaben und die Problemlösung direkt mit allen beteiligten Instanzen zu suchen ist einleuchtend. Der Entscheid darüber liegt aber ausschließlich bei der Geschäftsleitung. Keinesfalls wäre es zulässig, wenn Zwischenstellen oder übergeordnete Stellen in einem Informationsfluss nicht eingebunden werden.

²²⁴ Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 88 ff.

²²⁵ Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 94 f.

Dies würde die Verantwortlichkeiten verwischen und zwangsläufig zu Kompetenzkonflikten führen.²²⁶ Werden Stellen übersprungen, ist eine sofortige Nachinformation der übersprungenen Stellen eine unbedingte Pflicht. Nur so ist der Informationsfluss lenk- und kontrollierbar.

Neben den organisatorisch festgelegten Informationswegen stehen Mitarbeiter jeder Stufe natürlich auch zahlreiche informelle Wege wie z. B. Kaffeegespräche, Ausnutzen von Beziehungen, usw., offen. Diese Wege sind nur dann wünschenswert, wenn alle Beteiligten wirklich miteinander in einer Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens arbeiten. Solange die Vorgesetzten jeder Stufe darauf bedacht sind, die Informationen offen und in ausreichendem Maße zu geben, entgegenzunehmen und weiterzuleiten, wirken sich diese Informationen positiv aus. Ist der Informationsfluss jedoch nicht offen, nicht ausreichend, nur einseitig oder fehlt gar die Vertrauensbasis, dann treten an die Stelle von Fakten Vermutungen und Gerüchte, die dann sehr schwierig zu bekämpfen sind.²²⁷

5.7.3 Informationsmittel

Die zunehmende Verbreitung von elektronischer Datenverarbeitung hat nicht dazu geführt, dass die schon seit langem gebräuchlichen Informationsmittel überflüssig wurden. Die EDV kann heute Informationen viel schneller übermitteln, doch das Bedürfnis nach menschlichem Kontakt, das mit Information verbunden ist, ist damit nicht befriedigt.

Einzelgespräche, Telefongespräche, Sitzungen, Konferenzen, Einführungskurse, Ausbildungskurse, Referate und Vorträge sind mündliche Informationsmittel, die sicherlich auch in der Zukunft von wesentlicher Bedeutung sein werden.

Trotz der Nachteile gegenüber der mündlichen Information sind schriftliche Informationsmittel ebenso sinnvoll und wegen ihrer Eindeutigkeit, Verständlichkeit und Zugänglichkeit immer wieder nötig.²²⁸

5.8 Die richtige Kommunikation

Kommunikation ist eine der wichtigsten und zeitintensivsten Aufgaben der Unternehmensführung. Verschiedene empirische Studien, die sich mit den Tätigkeitsschwerpunkten von Managern auseinander gesetzt haben, zeigen beispielsweise, dass Manager über 60 Prozent ihrer Zeit mit mündlicher

226 Vgl. Teuscher, Heinz: Betriebswirtschaft: Einführung in die Problemstellungen und Lösungskonzepte der Betriebswirtschaftslehre. - Zürich: Compendio 2011, S. 61

227 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 94 f.

228 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/ S. 96 f.

Kommunikation verbringen.²²⁹ Mit steigender Hierarchie erhöht sich der Kommunikationsanteil an der Arbeitszeit. Die Führungskraft wird zum Kommunikationsmanager, sodass Kontakte gepflegt und frühzeitig Informationen ausgetauscht werden um Frühwarnzeichen zu erkennen. Doch in der Realität wünschen sich meist Mitarbeiter mehr Information von ihren Vorgesetzten.²³⁰

Wenn wir mit einem anderen Menschen zusammen sind, können wir nicht nicht kommunizieren.²³¹ Deshalb: Auch wer nichts sagt, teilt etwas mit. Und gerade das Nicht-Hinhören, das Übergehen einer Äußerung ist eine Form nicht-sprachlicher, nonverbaler Interaktion.²³²

5.8.1 Mitarbeitergespräch

Kommunikation, die in direktem Zusammenhang mit der Erledigung der Arbeit steht, fallen im Rahmen der Ausführung nicht unter den Begriff Mitarbeitergespräch. Vielmehr geht es um besondere Anlässe und Themen, die den Vorgesetzten und den Mitarbeiter veranlassen, sich zusammenzusetzen und ihre Meinung auszutauschen. Mitarbeitergespräche sind somit alle Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, die über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgehen.²³³ Es ist ein Führungsinstrument, das in erster Linie der Motivation der Mitarbeiter und der Verbesserung der Zusammenarbeit dient.²³⁴

Was soll durch das Mitarbeitergespräch erreicht werden:

1. Der Mitarbeiter soll ein klares Bild bekommen, wie sein Vorgesetzter seinen Leistungsbeitrag und sein Arbeitsverhalten einschätzt, also eine Reduktion der Unsicherheit.
2. Der Mitarbeiter soll seine verdiente Anerkennung erfahren und seine Entwicklungsmöglichkeiten realistisch einschätzen können.
3. Es sollen Wege aufgezeigt werden, wie Schwächen bzw. Risiken überwunden werden können.
4. Das Potential des Mitarbeiters soll mit den Möglichkeiten und Erfordernissen der Organisation verglichen werden.

229 Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - Heidelberg: Springer, 2007, S. 244

230 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 204

231 Vgl. Watzlawick, Paul et al., 2007

232 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 205

233 Vgl. Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche. - München: Rudolf Haufe, 2008, S. 12

234 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 193

5. Es soll das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten vertieft werden.
6. Der Mitarbeiter soll sich über seine Arbeitssituation, sein Verhältnis zum Vorgesetzten und zur Gesamtorganisation aus seiner Perspektive und Interessenlage frei äußern können.

Der Schwerpunkt des Gesprächs liegt daher nicht auf der vergangenheitsbezogenen Leistungsbeurteilung, sondern auf der Diskussion der künftigen Entwicklung!²³⁵

Zusätzlich besitzen Mitarbeitergespräche folgende Merkmale:

- Mitarbeitergespräche können sowohl zu regelmäßig geplanten Terminen als auch anlassbezogen stattfinden.
- Mitarbeitergespräche werden in der Regel vom direkten Vorgesetzten geführt. Nur in Ausnahmefällen wird die Aufgabe vom nächsthöheren Vorgesetzten oder von Mitarbeitern der Personalabteilung wahrgenommen.
- Mitarbeitergespräche sind zumindest Vier-Augen-Gespräche. In Einzelfällen kann es vorkommen, dass der Vorgesetzte oder der Mitarbeiter eine weitere Person zum Gespräch hinzuzieht.²³⁶

5.8.2 Mitarbeiterbeurteilung

Die Mitarbeiterbeurteilung dient als innerbetriebliches Mittel zur Qualitätssicherung und ist eine Komponente des Belohnungssystems für Mitarbeiter. Eine erfolgreiche Mitarbeiterbeurteilung muss klare Ziele aufweisen, die von allen Beteiligten akzeptiert und von den Verantwortlichen auch transparent kommuniziert werden.²³⁷

235 Vgl. Steiger, Thomas; Lippmann, Eric (Hrsg): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - Heidelberg: Springer, 2003, Band II/S. 211

236 Vgl. Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche. - München: Rudolf Haufe, 2008, S. 12

237 Vgl. Müller, Robert; Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung zur Auswertung. - Zürich: FinanzBuch, 2008, S. 9

Vom Prinzip her läuft eine Mitarbeiterbeurteilung in drei Phasen ab:

Tabelle 8: Phasen der Mitarbeiterbeurteilung²³⁸

Beobachtung	Eine Daueraufgabe des Vorgesetzten zu Leistung und Verhalten des Mitarbeiters. Erst eine mehrmalige, protokollierte und möglichst objektiv messbare Beobachtung erfüllt ihren Zweck.
Bewertung	Objektive, leistungsorientierte Bewertungskriterien, die von Mitarbeitern auch nachvollzogen werden können. Zudem sind Eignungsfragen für konkrete Aufgaben und nicht pauschale Personenwerturteile wichtig.
Besprechung	Es werden Erfahrungen, Meinungen und Ergebnisse ausgetauscht. Im Zentrum stehen dabei zukunftsgerichtete Verbesserungsmaßnahmen, keine „Schulnotenvergabe“ oder Fehlertadel.

Vor allem Mitarbeiter im außertariflichen Bereich werden gewöhnlich im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs beurteilt. Dabei handelt es sich um ein mehr oder weniger strukturiertes Gespräch über die Leistungen und das Verhalten der Mitarbeiter, das Vorgesetzte regelmäßig führen sollen.²³⁹

Im einfachsten Fall kann der Mitarbeiterbeurteilung die einfache aber klare Aufgabe zukommen, dem Mitarbeiter eine Standortbestimmung zu geben, mit der er weiß, ob der Betrieb mit seinen Leistungen zufrieden ist und im Unternehmen die Gewissheit besteht, für die Leistungserbringung den richtigen Mitarbeiter mit den notwendigen Leistungen zu haben.

Im anspruchsvollsten Fall ist die Mitarbeiterbeurteilung ein strategisches Instrument, welches eine zentrale Aufgabe als Führungs-, Personalentwicklungs-, Mitarbeiterbindungs- und Qualitätssicherungsinstrument erfüllt. Es ist Teil eines vielschichtigen Instrumentariums weiterer Maßnahmen zur Erhaltung unternehmerischer Kernkompetenzen.²⁴⁰

5.8.3 Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen können ein wichtiges Diagnoseinstrument sein. Die Befragung aller Mitarbeiter kann ein Spiegel des Betriebsklimas sein und Aufschluss darüber geben, in welchen Bereichen die Arbeitszufriedenheit hoch ist und wo aus Sicht der Mitarbeiter Defizite und Probleme bestehen.²⁴¹ Sie erhebt also aus Sicht der Mitarbeiter objektive und subjektive Daten, die alle Ele-

238 Quelle: Müller, Robert; Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung zur Auswertung. - Zürich: FinanzBuch, 2008, S. 205

239 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 193

240 Vgl. Müller, Robert: Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. - Zürich: Praxium-Verlag, 2005, S. 16

241 Vgl. Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: Personalmanagement. - Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2009, Band II/S. 156

mente des personalwirtschaftlichen Systems betreffen können.²⁴²

Eine Mitarbeiterbefragung ist:

- Ein Instrument der partizipativen Unternehmensführung, mit dem
- im Auftrag der Unternehmensleitung,
- in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen,
- mit Hilfe von standardisierten und/oder teilstandardisierten Fragebögen,
- anonym und
- auf freiwillige Basis
- bei allen Mitarbeitern oder einer repräsentativen Stichprobe,
- unter Beachtung methodischer, organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen,
- Informationen über die Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter,
- bezogen auf bestimmte Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt,
- um daraus Hinweise auf betriebliche Stärken und Schwächen zu erlangen,
- deren Ursachen im Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräfte als auch der Unternehmensleitung zu klären sind,
- um gemeinsam konkrete Veränderungsprozesse einzuleiten.²⁴³

Wird eine Mitarbeiterbefragung veranlasst, so wird dies von der Personalabteilung durchgeführt. Dazu gehört als Erstes, dass die Unternehmensleitung, die Vorgesetzten und die Mitarbeiter über Ziel und Zweck informiert werden; sie sollen vom Sinn der Befragung überzeugt werden. Eine Projektgruppe aus Vertretern der internen Stellen und eventuell ein externer Fachmann sollte die Verantwortung für die Durchführung haben. Dabei geht es um den Entwurf und die Gestaltung des Fragebogens und die Auswertung und Information über die Ergebnisse.

242 Vgl. Kropp, Waldemar: Systemische Personalwirtschaft. - München: Oldenbourg, 2001, S. 524

243 Vgl. von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009, S. 573

Es gibt verschiedene Möglichkeiten eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen:

- Mündliche Befragung durch Interview oder schriftliche Befragung mit einem Fragebogen.
- Beschränkung auf einzelne Teile und Ebenen des Unternehmens oder Erfassung des gesamten Unternehmens.
- Analyse der generellen Arbeits- und Führungssituation im Unternehmen oder eine personenbezogene Vorgesetztenbeurteilung durch die Mitarbeiter.

Aus den Ergebnissen müssen sich Konsequenzen in Form von konkreten Verbesserungen ergeben. Mitarbeiterbefragungen werden vor allem von Unternehmen durchgeführt, die Wert auf Leistung und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter legen.²⁴⁴

²⁴⁴ Vgl. Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: Personalmanagement. - Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2009, Band II/S. 156 ff.

6 Befragung

Um Motivationsmethoden aussagekräftig bewerten zu können, müssen diese durch wiederholte Befragungen der Mitarbeiter in längeren Abständen überprüft werden. In dieser Arbeit wird jedoch der Ist-Zustand der Unternehmen erhoben. Es wird davon ausgegangen, dass in den jeweiligen Unternehmen die Mitarbeiter über die Jahre hinweg tendenziell gleich geführt wurden und in den daraus gewonnenen Resultate auch eine Langzeitwirkung erkennbar wird.

6.1 Befragungsziel

Durch eine schriftliche Mitarbeiterbefragung sollen alle Mitarbeitende in zufällig ausgesuchte Unternehmen zum Thema Mitarbeitermotivation durch führungspsychologische Strategien befragt werden. Die befragten Personen haben in diesem Zusammenhang 27 Fragen zu folgende Themenbereiche zu beantworten:

1. Allgemeine Angaben
2. Arbeitsklima
3. Motivation und Unternehmensbindung
4. Kollegen
5. Vorgesetzte und Unternehmensführung
6. Kommunikation
7. Entwicklung und Weiterbildung
8. Zeit- und Vergütungsmodelle

Ziel der Befragung ist es, Rückschlüsse zu ziehen, welche führungspsychologische Strategien zur Mitarbeitermotivation tatsächlich in den Unternehmen angewendet werden und wie diese auf die Mitarbeiter wirken.

Zur Auswertung wurden gleiche Antworten addiert, um erkennen zu können welche Antworten und in welchem Verhältnis in den jeweiligen Unternehmen und Abteilungen, sowie im Gesamten abgegeben wurden.

Die Auswertung wurde zusätzlich nach verschiedenen Kriterien, wie Alter, Geschlecht und Dienstjahre durchgeführt, um auch in diesen Bereichen Tendenzen erkennen zu können.

6.2 Vorbemerkung der Datenauswertung

Die Auswertung der Daten beschränkt sich auf univariate Resultate. Im folgenden Abschnitt wird für jede Frage eine Häufigkeitsauszählung vorgenommen, wobei die prozentualen Ergebniswerte in Tabellen bzw. Grafiken dargestellt werden. Auf die Angabe von zusätzlichen statistischen Maßzahlen wie Standardabweichungen, Mittelwerte oder Mediane wurde bewusst verzichtet, da diese Maße aufgrund der gewählten Antwortkategorien keine Aussagekraft haben.

Desweiteren werden die wichtigsten Untersuchungsergebnisse zusammengefasst und kommentiert. Personengruppen mit bestimmten Gemeinsamkeiten werden mithilfe eines Computerprogramms auf weitere Merkmale untersucht. Diese Erkenntnisse werden ebenfalls im Text wiedergegeben. Diese bilden die Grundlage für die anschließenden Überlegungen zu möglichen Verbesserungs- bzw. Gestaltungsmaßnahmen.

Die Umfrage wurde bei Privatpersonen durchgeführt, die nach dem Zufallsprinzip ausgewählt wurden und in den unterschiedlichsten Branchen arbeiten.

Die Rücklaufquote der Fragebögen beläuft sich auf 100%. Alle ausgeteilten Fragebögen wurden ausgefüllt wieder abgegeben. Es wurden 78 Fragebögen ausgewertet.

6.3 Auswertungsergebnisse der allgemeinen Angaben

In Abbildung 14 - 17 werden alle befragten Personen nach Geschlecht, Alter, Beschäftigungsdauer, Beschäftigungsgrad, Führungsverantwortung, Entlohnungssystem und Arbeitszeitmodell gegliedert. Anhand dieser Informationen lassen sich Häufigkeitsverteilungen abbilden und vergleichen. Auf diese kann bei der Auswertung der nachfolgenden Fragen eingegangen werden.

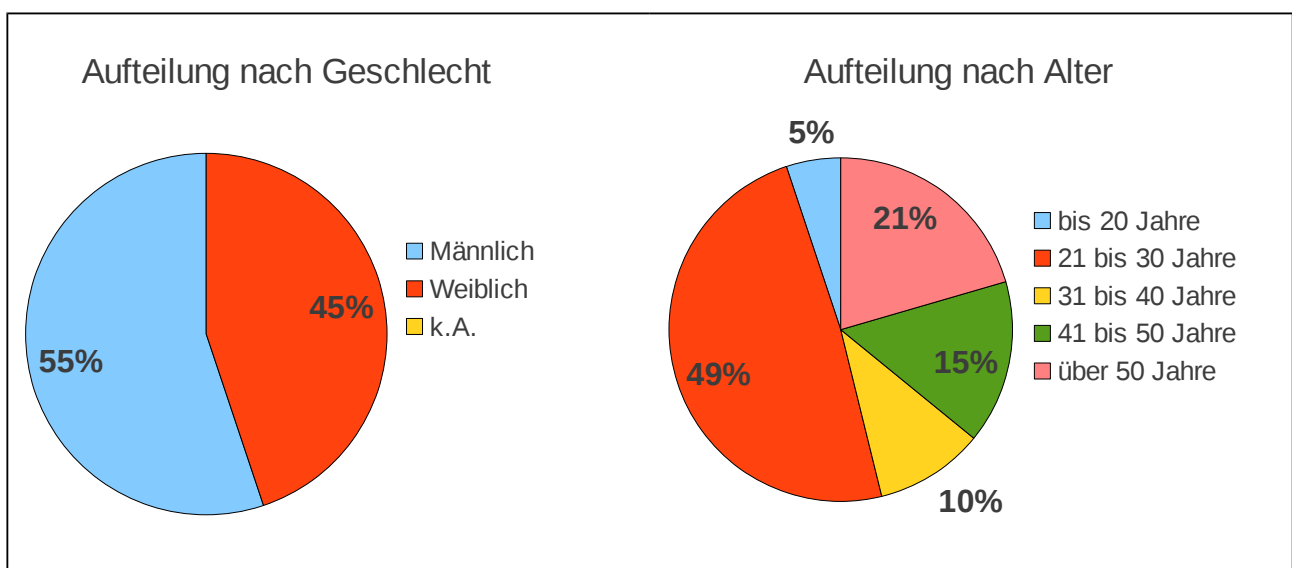


Abbildung 14: Beteiligung aufgeschlüsselt nach Geschlecht und Alter

Bei der Aufteilung nach Geschlecht ist festzuhalten, dass in Oberösterreich im Durchschnitt 50,2% männliche Arbeitnehmer und 49,8% weibliche Arbeitnehmer beschäftigt sind.²⁴⁵ Die Abweichungen zum Durchschnitt wird in den folgenden Auswertungen vernachlässigt.

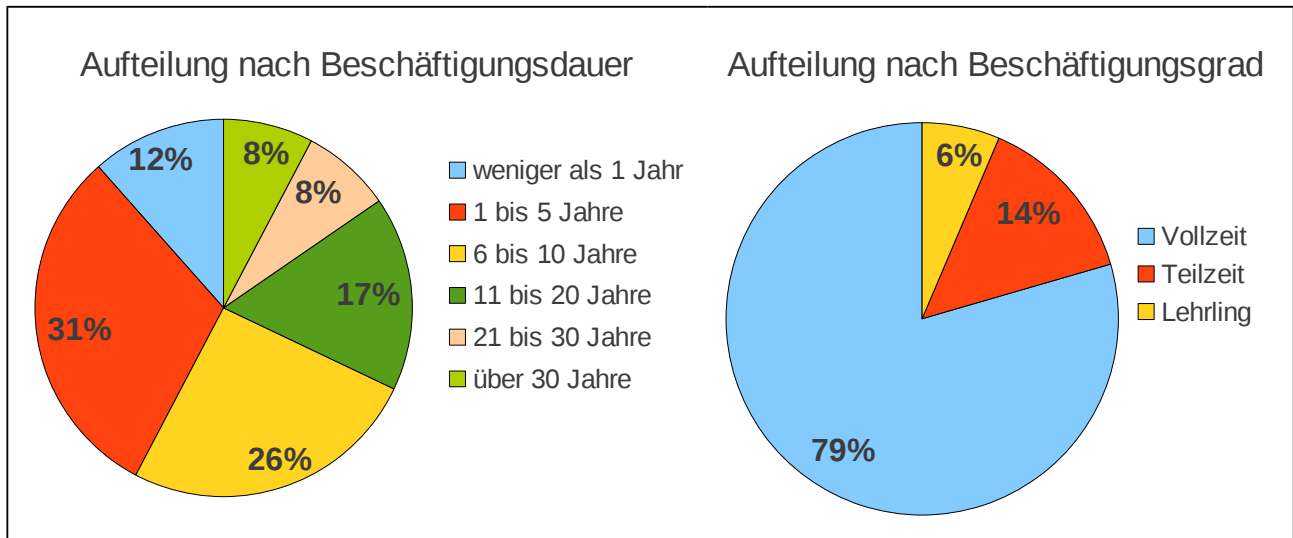


Abbildung 15: Beschäftigungsdauer und Beschäftigungsgrad

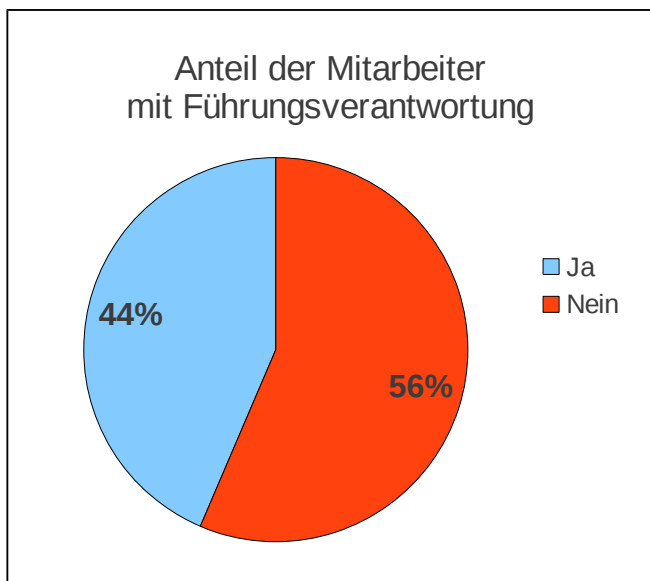


Abbildung 16: Anteil der Mitarbeiter mit Führungsverantwortung

245 Vgl. Statistik Austria: Steuerpflichtige, Bruttobezüge und Lohnsteueraufkommen 2010 nach Bundesländern und Geschlecht. - URL: http://www.statistik.at/web_de/static/steuerpflichtige_bruttobezuege_und_lohnsteueraufkommen_2010_nach_bundeslae_021854.pdf - Abruf: 18.06.2012

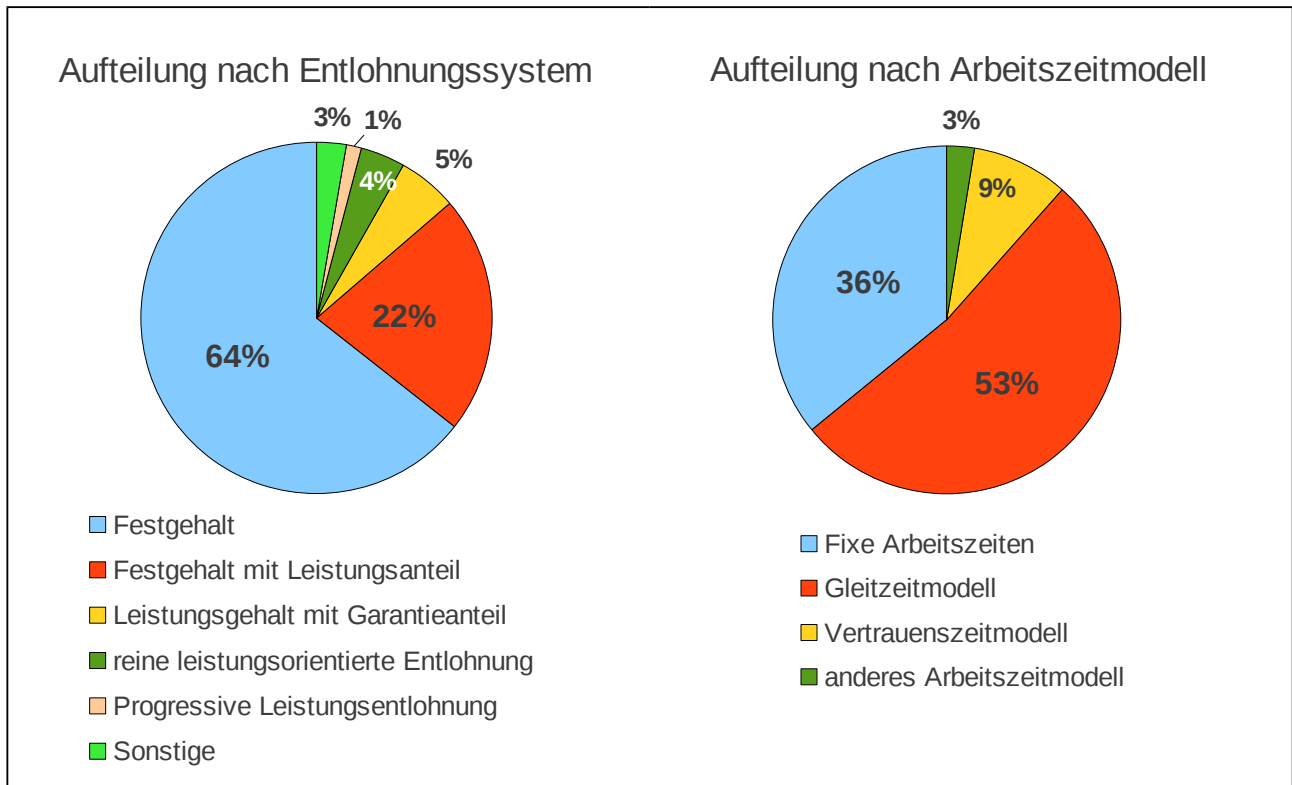


Abbildung 17: Aufteilung nach Entlohnungssystem und Arbeitszeitmodell

6.4 Auswertungsergebnisse betreffend dem Arbeitsklima

Tabelle 9: Auswertung Frage 2.1

2.1 Betriebsklima	nein	eher nein	eher ja	ja
Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl?	0%	13%	22%	65%
Gefällt Ihnen Ihre Arbeitstätigkeit?	0%	1%	34%	65%

Zum Einstieg wurden den Mitarbeitern zwei wesentliche Fragen gestellt. Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl? Gefällt Ihnen Ihre Arbeitstätigkeit?

Ein Großteil der Mitarbeiter gibt an, sich im eigenen Unternehmen wohl zu fühlen. Dieses Ergebnis resultiert auch aus der Tatsache, dass Mitarbeiter, die sich in Ihrem Unternehmen nicht wohl fühlen, früher oder später das Unternehmen wechseln. Ein für die Mitarbeiter angenehmes Arbeitsklima ist eine grundlegende Voraussetzung um über längere Zeit eine Arbeitstätigkeit ausführen zu können.

Weiters fällt auf, dass die Ergebnisse beider Fragen nicht genau gleich sind. Fast alle der befragten Personen gefällt ihre Arbeitstätigkeit, obwohl 13% angegeben haben, dass sie sich in ihrem Unternehmen nicht wohl fühlen. Das zeigt, dass ein angenehmes Betriebsklima nicht ausschließlich von der Arbeitstätigkeit abhängt.

Betrachtet man die ausgefüllten Fragebogen diese Gruppe genauer, so arbeiten beinahe doppelt so viele Personen (60%) selten mit Freude, fast drei mal so viele bekommen nie oder selten durch ihre Arbeit Anerkennung und mehr als vier mal als üblich, nämlich jeder zweite, ist auf seine Arbeit nicht stolz. Ebenso fühlen sich diese Personen ausgebrannt, können sich nicht richtig erholen und können öfters ihre Arbeit nicht in der gewünschten Qualität erledigen. Alle diese Personen sind der Meinung, dass in ihrem Unternehmen der Mitarbeiter nicht im Mittelpunkt steht.

Tabelle 10: Auswertung Frage 2.2

2.2 Ist Ihre Arbeit in den letzten zwei Jahren anstrengender geworden?	
Ja, mäßig mehr.	34%
Ja, komplizierter mit höheren Anforderungen.	44%
Nein.	22%

In Frage 2.2 werden die Mitarbeiter befragt, ob die Arbeit in den letzten zwei Jahren anstrengender geworden ist. Für mehr als drei Viertel der Befragten ist die Arbeit anstrengender geworden. Dafür kann es verschiedene Gründe geben. Einerseits lernen die Mitarbeiter in der Arbeit dazu, sodass sie auch mehr Verantwortung übernehmen können, andererseits wird der technische Fortschritt immer größer.

Auffallend ist dabei, dass alle Mitarbeiter, deren Arbeitstätigkeit nicht anstrengender geworden ist, mit ihrer Lohnhöhe zufrieden sind. Dieses Phänomen lässt sich zum Teil darauf begründen, dass sich eine zufriedenstellende Entlohnung ebenso auf das Empfinden der Arbeitstätigkeit auswirkt, ähnlich der Gleichgewichtstheorie nach Adams.²⁴⁶

Tabelle 11: Auswertung Frage 2.3

2.3 Wie oft ist es in den letzten Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie...	nie	selten	oft	immer
...mit richtiger Freude gearbeitet haben?	0%	35%	51%	14%
...durch Ihre Arbeit Anerkennung bekommen haben?	5%	40%	44%	11%
...stolz auf Ihre Arbeit waren?	0%	12%	72%	16%
...sich mit Ihrem Unternehmen besonders verbunden gefühlt haben?	7%	21%	54%	18%

Frage 2.3 konzentriert sich auf positive Gefühle, die durch die Arbeit erzielt werden. Die Mehrheit der befragten Personen arbeiten mit Freude, erhalten Anerkennung, sind auf ihre Arbeit stolz und fühlen sich mit ihrem Unternehmen verbunden. Ein Drittel gibt an, selten mit Freude an ihrer Arbeit zu sein.

²⁴⁶ Siehe 3.3.1 Gleichgewichtstheorie (nach Adams), S. 31

Tabelle 12: Auswertung Frage 2.4

2.4 Wie oft ist es in den letzten Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie...	nie	selten	oft	immer
...sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt haben?	17%	46%	34%	3%
...sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholt haben?	17%	55%	25%	3%
...Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben?	33%	41%	25%	1%
...mit einem flauen Gefühl in Ihre berufliche Zukunft gedacht haben?	50%	27%	23%	0%
...so viel Arbeit zu erledigen hatten, dass Sie das Gefühl hatten es nicht mehr zu schaffen.	19%	50%	24%	7%
...Ihre Arbeit nicht in der geforderten Qualität erledigen konnten.	28%	66%	6%	0%

In Frage 2.4 wird untersucht, welche negativen Gefühle durch die Arbeit auftreten. Mehr als ein Drittel aller Befragten gibt an, sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt zu fühlen.

6.5 Auswertungsergebnisse betreffend Motivation und Unternehmensbindung

Tabelle 13: Auswertung Frage 3.1

3.1 Motivation...	nein	eher nein	eher ja	ja
Ihr Einsatzgebiet entspricht Ihren Fähigkeiten und Neigungen.	0%	9%	47%	44%
Sie fühlen sich für Ihre Arbeit überqualifiziert.	31%	60%	9%	0%
Die Erfolge Ihres Teams/Abteilung sehen Sie gleichzeitig auch als Ihre persönlichen Erfolge.	9%	19%	44%	28%
Sie sind bereit für Ihr Team/Abteilung Mehrarbeit in Kauf zu nehmen bzw. zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.	3%	11%	47%	39%
Sie haben die Möglichkeit, Ihr Wissen und Können bei der Arbeit einzusetzen.	0%	6%	36%	58%
Sie sind öfters so in Ihrer Arbeit vertieft, dass Sie gar nicht bemerken, wie die Zeit vergeht.	6%	17%	36%	41%

In Frage 3.1 liegt der Schwerpunkt in der Motivation. Dabei wird deutlich, dass 91% der Befragten der Meinung sind, dass ihre Fähigkeiten und Neigungen ihrer Arbeit entsprechen. Ebenso 91% geben an, sich nicht überqualifiziert zu fühlen.

Der Erfolg des Teams wird von mehr einem Viertel der Befragten nicht als der persönliche Erfolg angesehen. Jedoch sind 86% der Befragten bereit, für das Team oder die Abteilung zusätzliche Aufgaben oder Mehrarbeit in Kauf zu nehmen. Ganz offensichtlich möchten die meisten Personen in ihrer Arbeit als Team zusammenarbeiten, nur ist das nicht immer möglich oder es wird von den Vorgesetzten nicht unterstützt.

Der Großteil der Befragten (94%) hat die Möglichkeit, Wissen und Können in der Arbeit einzusetzen.

Über drei Viertel der Befragten geben an, dass sie gar nicht bemerken, wie während der Arbeit die Zeit vergeht. Personen die derart in ihre Arbeit vertieft sind, befinden sich meist in dem sogenannten Flow-Zustand,²⁴⁷ in dem das Arbeiten als leicht und angenehm wahrgenommen wird, da die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten ideal mit der Herausforderung der Tätigkeiten übereinstimmen.

Tabelle 14: Auswertung Frage 3.2

3.2 Welche der folgenden Faktoren sind für Sie ganz allgemein bei der Wahl einer Arbeitsstelle wichtig?	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Arbeitstätigkeit	0%	4%	41%	55%
Arbeitsplatz, Arbeitsmittel	0%	19%	55%	26%
Arbeitsort, Arbeitsweg	0%	22%	58%	20%
Regelung der Arbeitszeit	0%	18%	45%	37%
Kollegen/Kolleginnen	2%	4%	41%	53%
Vorgesetzte	0%	5%	47%	48%
Aus- und Weiterbildung	0%	23%	56%	21%
Aufstiegsmöglichkeiten	0%	27%	50%	23%
Bezahlung	4%	9%	56%	31%
Ansehen des Unternehmens	5%	30%	41%	24%
Unternehmenspolitik	3%	31%	38%	28%
Innerbetriebliche Informationspolitik	3%	24%	50%	23%
Sicherheit des Arbeitsplatzes	0%	10%	48%	42%
Sozialleistungen	0%	19%	60%	21%

In Frage 3.2 wird nach Faktoren gefragt, die allgemein bei der Wahl der Arbeitsstelle wichtig sind. In Abbildung 18 ist das Ergebnis grafisch dargestellt. Es ist zu erkennen, dass Faktoren wie Arbeitstätigkeit, Arbeitszeitregelung, Verhältnis mit Kollegen und Kolleginnen, Verhältnis mit dem Vorgesetzten, die Bezahlung und die Arbeitsplatzsicherheit sehr wichtig für die Wahl des Arbeitsplatzes sind.

Andere Faktoren, wie die Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitsort, Aufstiegsmöglichkeiten, Ansehen des Unternehmens, Unternehmenspolitik und innerbetriebliche Informationspolitik werden nicht so wichtig genommen.

²⁴⁷ Siehe 3.5 Das Flow-Erleben, S. 38

Faktoren wie Weiterbildungsmöglichkeiten und Sozialleistungen sind eher bei den mittleren Rängen angesiedelt.

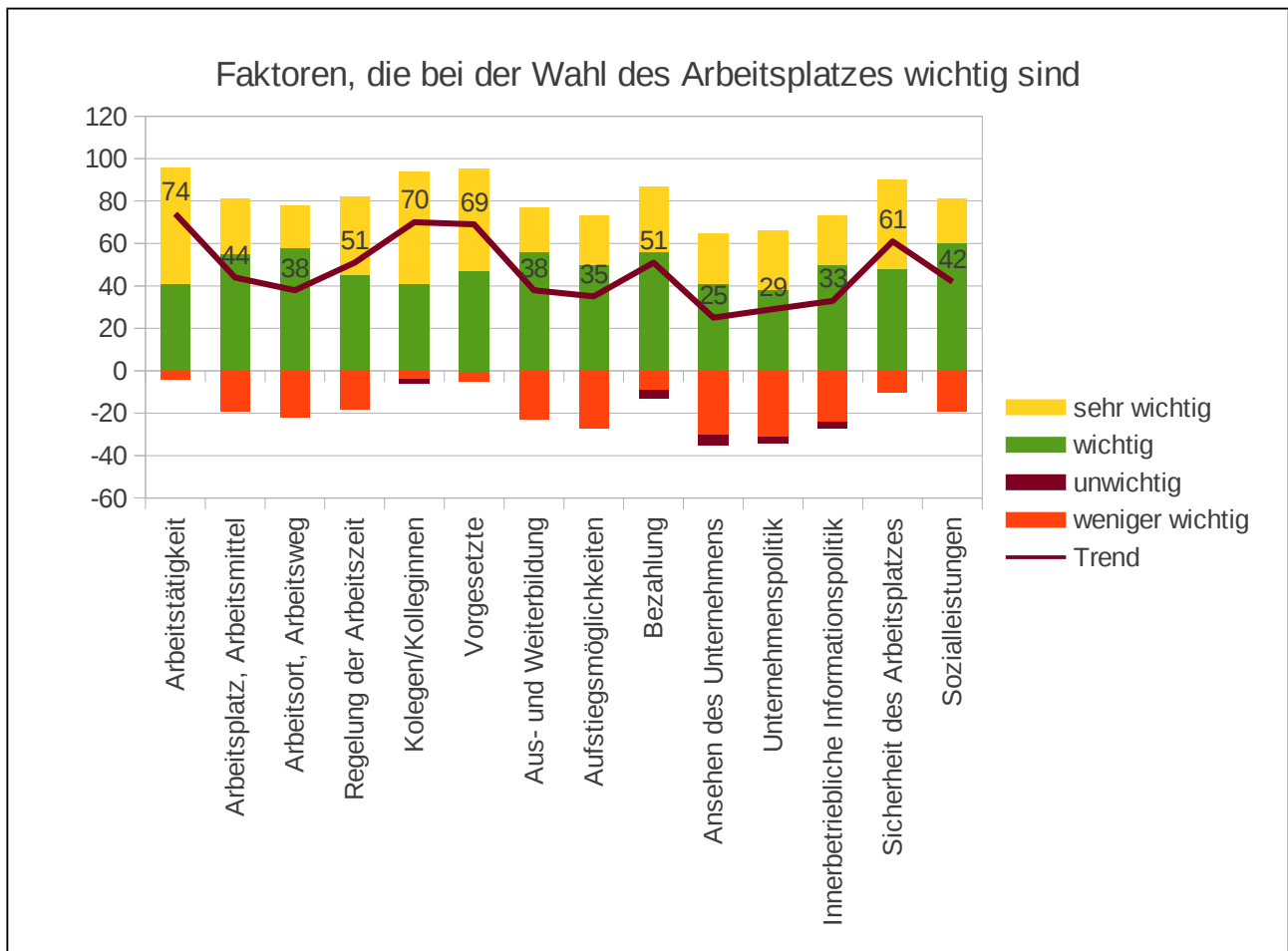


Abbildung 18: Faktoren, die bei der Wahl der Arbeitsstelle wichtig sind²⁴⁸

Tabelle 15: Auswertung Frage 3.3

3.3 Arbeitsplatzsicherheit/Bindung an das Unternehmen	nein	eher nein	eher ja	ja
Haben Sie Angst, Ihren Arbeitsplatz in der Zukunft aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung oder Umstrukturierungen des Betriebs zu verlieren?	51%	40%	9%	0%
Wenn Sie noch einmal wählen könnten, würden Sie sich wieder bei Ihrem Unternehmen bewerben?	12%	6%	31%	51%

In Frage 3.3 wird die Arbeitsplatzsicherheit und die Bindung an das Unternehmen genauer betrachtet. Es wurden dabei folgende Fragen gestellt:

248 Berechnung Trend: [sehr wichtig] x 1 + [wichtig] x 0,5 + [weniger wichtig] x -0,5 + [unwichtig] x -1

Haben Sie Angst, Ihren Arbeitsplatz in der Zukunft aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung oder Umstrukturierungen des Betriebs zu verlieren? 91% haben mit nein oder eher nein geantwortet, 9% mit eher ja.

Wenn Sie noch einmal wählen könnten, würden Sie sich wieder bei Ihrem Unternehmen bewerben? Diese Frage haben 18% mit nein oder eher nein beantwortet, 82% würden sich wieder in ihrem Unternehmen bewerben.

Tabelle 16: Auswertung Frage 3.4

3.4 Unternehmenskultur – Welche Aussage trifft zu?	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.	11%	36%	44%	9%
Die Unternehmenskultur ist an den Erwartungen der Kunden orientiert.	3%	9%	65%	23%
Die Unternehmenskultur unterstützt die Gewinnorientierung.	5%	22%	47%	26%
Die Unternehmenskultur wird von den Führungspersonen vorgelebt.	6%	27%	50%	17%
Die Unternehmensführung fordert von Ihnen ein richtiges Verhalten.	0%	2%	58%	40%

Führungskräfte haben einen erheblichen Einfluss auf die Kultur im Unternehmen. Natürlich wird die Unternehmenskultur auch zu einem wesentlichen Teil durch Strukturen des Unternehmens bestimmt,²⁴⁹ die Umsetzung und das Überwachen der gelebten Unternehmenskultur erfolgt dabei ebenso durch die Führungskräfte.

Das Umfrageergebnis zeigt, dass die Mehrheit der befragten Mitarbeiter der Meinung sind, die Unternehmenskultur wird durch die Führungsperson vorgelebt und ebenso von den Mitarbeitern gefordert. Im Hinblick auf die Ausrichtung der Unternehmenskultur sind die meisten davon überzeugt, dass die Kultur kundenorientiert ist. Als ebenso wichtig wird die Gewinnorientierung eingeschätzt. Die Ansicht, dass der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Unternehmenskultur ist, teilen die wenigsten der befragten Personen. Es ist nicht verwunderlich, dass letztere genannte Personengruppe sich zu 100% zu ihrem Unternehmen sehr verbunden und somit auch wohl fühlen. Sie haben alle Freude an der Arbeit und sind auf das Geleistete stolz.

Aus weiteren Ergebnissen der Umfrage konnten mögliche Gründe gefunden werden, warum diese Personengruppe sich als Mittelpunkt der Unternehmenskultur fühlt.

Die Personen bekommen alle für ihre geleistete Arbeit Anerkennung, können Verbesserungsvorschläge einbringen und fühlen sich über die wesentlichen Dinge ihrer Arbeitstätigkeit informiert. Diese Informationen erhalten Sie stets rechtzeitig und sind klar und verständlich.

²⁴⁹ Siehe 2.4.1 Führung durch Strukturen, S. 8

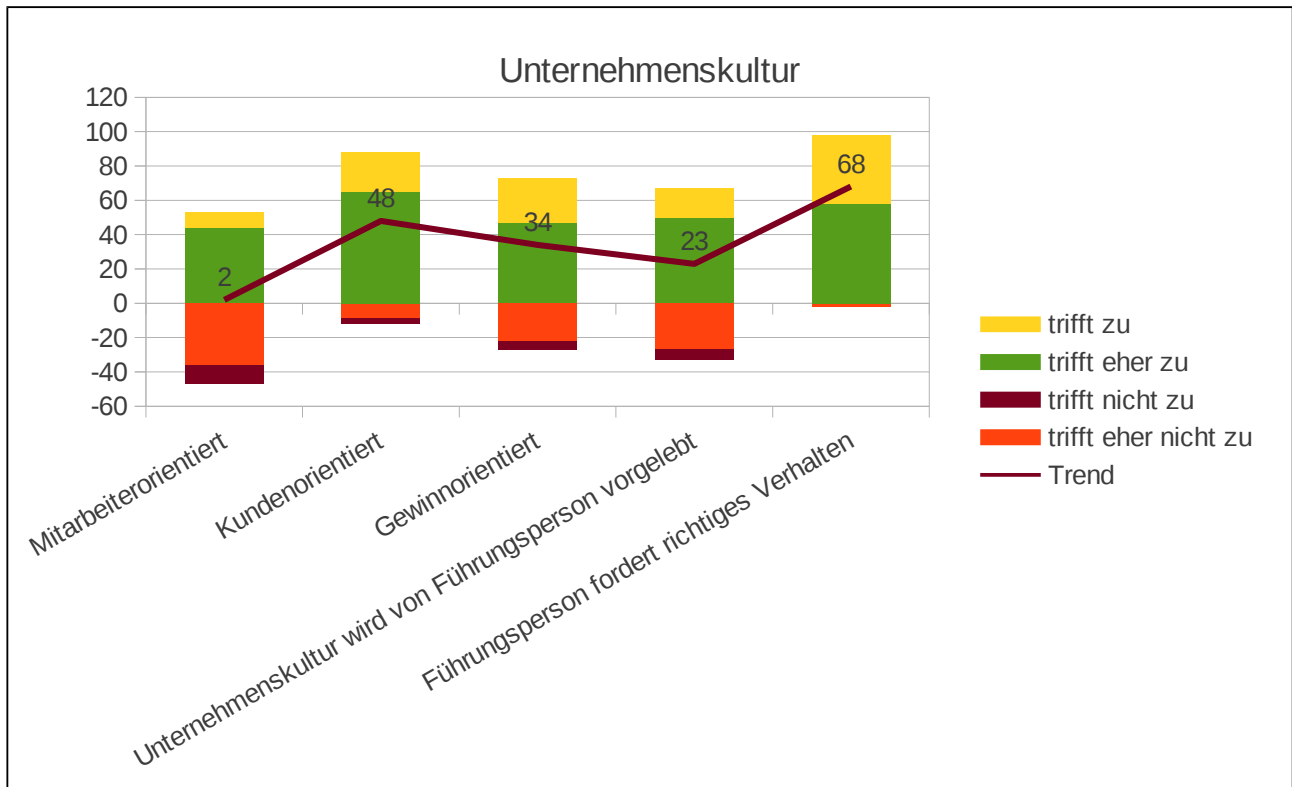


Abbildung 19: Unternehmenskultur²⁵⁰

6.6 Auswertungsergebnisse betreffend Kollegen

Tabelle 17: Auswertung Frage 4.1

4.1 Verhältnis zu Kollegen	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Sie können mit Ihren Kollegen gut zusammenarbeiten.	0%	3%	19%	78%
Sie können sich auf Ihre Kollegen verlassen.	0%	0%	50%	50%
Sie können mit Ihren Kollegen auch persönliche Themen besprechen.	0%	5%	53%	42%

Das Verhältnis zu den Arbeitskollegen ist den meisten Personen wichtig.²⁵¹ 97% der Befragten geben an, mit den Kollegen gut zusammenarbeiten zu können. Jeder kann sich auf seine Arbeitskollegen verlassen und 95% können sogar persönliche Themen mit ihren Arbeitskollegen besprechen.

Die Tatsache, dass alle Personen, die nicht mit ihren Arbeitskollegen gut zusammenarbeiten können sich auch in ihrem Unternehmen nicht wohl fühlen überrascht nicht. Ein gutes Arbeitsklima mit den Kollegen zählt zu den Grundbedürfnissen aller Arbeitnehmer. Nach A. Maslow verringert sich das Wohlbefinden und die Zufriedenheit, sollte dieses Bedürfnis nicht befriedigt werden.²⁵²

250 Berechnung Trend: [trifft zu] x 1 + [trifft eher zu] x 0,5 + [trifft eher nicht zu] x -0,5 + [trifft nicht zu] x -1

251 Siehe Tabelle 14: Auswertung Frage 3.2 Welche der folgenden Faktoren sind für Sie ganz allgemein bei der Wahl einer Arbeitsstelle wichtig?, S. 81

252 Siehe 3.2.2 Die Bedürfnispyramide (nach Maslow), S. 24

6.7 Auswertungsergebnisse betreffend Vorgesetzte und Unternehmensführung

Tabelle 18: Auswertung Frage 5.1

5.1 Führungsverhalten/-stil Ihres Vorgesetzten	nein	eher nein	eher ja	ja
Sie können mit Ihrem Vorgesetzten gut zusammenarbeiten.	0%	14%	45%	41%
Ihr Vorgesetzter legt Wert auf Ihre Meinung.	0%	22%	52%	26%
Ihr Vorgesetzter hat Vertrauen in Ihre fachliche Leistung.	0%	5%	44%	51%
Ihr Vorgesetzter delegiert Aufgaben an seine Mitarbeiter weiter.	0%	5%	47%	48%
Ihr Vorgesetzter unterstützt Sie, wenn Sie bei einer Aufgabe Hilfe benötigen.	4%	9%	38%	49%
Ihr Vorgesetzter nimmt Anregungen und Ideen von Ihnen offen auf.	0%	18%	46%	36%
Ihr Vorgesetzter nimmt Kritik offen auf.	6%	22%	49%	23%
Wenn Sie etwas falsch machen, werden Sie von Ihrem Vorgesetzten kritisiert.	0%	55%	33%	12%
Die Kritik von Ihrem Vorgesetzten ist stets sachlich und nie persönlich.	0%	12%	47%	41%
Sie fühlen sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt.	0%	11%	44%	45%
Ihr Vorgesetzter kennt Sie persönlich.	3%	14%	25%	58%
Ihr Vorgesetzter nimmt sich Zeit für die Belange seiner Mitarbeiter.	0%	22%	45%	33%
Sie können mit Ihrem Vorgesetzten auch persönliche Probleme besprechen.	9%	36%	28%	27%
Sie haben genügend Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, die Sie selbst betreffen.	4%	18%	46%	32%
Sie haben genügend Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, die Ihre Aufgaben betreffen.	0%	19%	36%	45%

Das Verhältnis zum Vorgesetzten ist ebenfalls ein sehr wichtiges Kriterium, dass die Motivation an der Arbeit maßgeblich beeinflusst.²⁵³ Betrachtet man die Auswertung genauer, so stellt man folgendes fest:

Der Großteil der Befragten kann mit den Vorgesetzten gut zusammenarbeiten, nur 14% geben an, dass sie mit ihren Vorgesetzten eher nicht gut zusammenarbeiten können.

Die Mehrheit der vorgesetzten hat Vertrauen in die fachliche Leistung der Mitarbeiter und delegieren Aufgaben auch an ihre Mitarbeiter weiter.

Werden von Mitarbeitern Fehler gemacht, so erntet ein Drittel der Befragten von ihrem vorgesetzten Kritik. Jedoch gibt ein Großteil der Befragten an, dass Kritik vom Vorgesetzten stets sachlich und nicht persönlich ist.

Ein Drittel aller Vorgesetzten nimmt nach Ansicht ihrer Mitarbeiter Kritik nicht offen auf.

²⁵³ Siehe Tabelle 14: Auswertung Frage 3.2 Welche der folgenden Faktoren sind für Sie ganz allgemein bei der Wahl einer Arbeitsstelle wichtig?, S. 81

87% aller Befragten können auf die Hilfe von ihren Vorgesetzten zählen, wenn sie benötigt wird. 13% der Befragten können dies nicht.

Die meisten der Vorgesetzten nehmen Anregungen und Ideen offen auf, nehmen sich Zeit für die Belange ihrer Mitarbeiter und geben ihren Mitarbeitern genügend Mitspracherecht betreffend ihrer Arbeit und ihren Aufgaben.

11% der Befragten fühlen sich von ihrem Vorgesetzten eher nicht gerecht behandelt.

Leider legen nur drei Viertel der Vorgesetzten Wert auf die Meinung ihrer Mitarbeiter.

17% aller Vorgesetzten kennen ihre Mitarbeiter nicht persönlich und die Hälfte aller Befragten würde persönliche Probleme mit dem Vorgesetzten nicht besprechen.

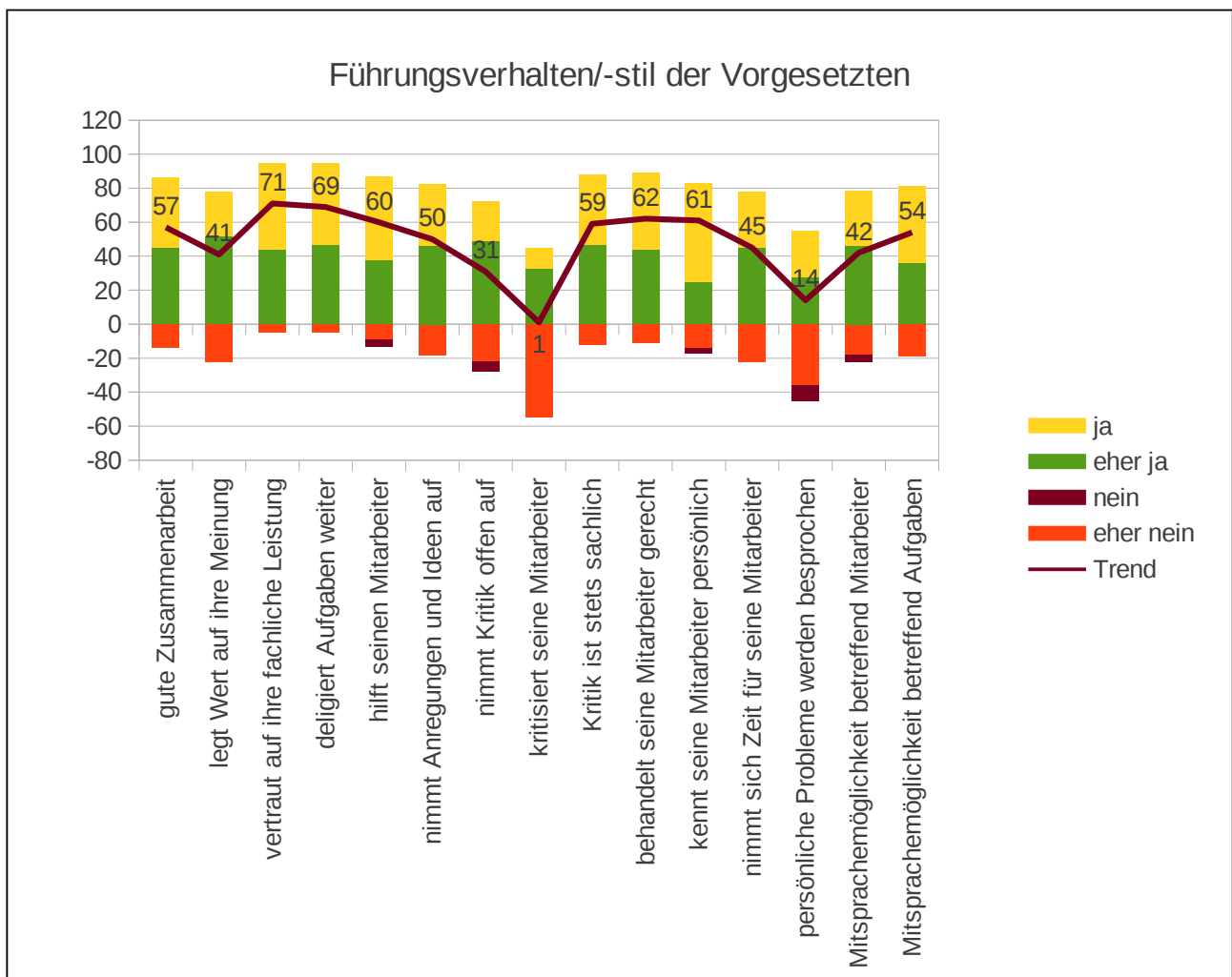


Abbildung 20: Führungsverhalten/ -stil des Vorgesetzten²⁵⁴

254 Berechnung Trend: [ja] x 1 + [eher ja] x 0,5 + [eher nein] x -0,5 + [nein] x -1

Betrachtet man Abbildung 20 genauer, bemerkt man dass die Schwächen der heimischen Führungskräfte darin liegen, dass weniger Wert auf die Meinung und Kritik der Mitarbeiter gelegt wird. Die 29% der Mitarbeiter, deren Vorgesetzter wenig Wert auf die Meinung seiner Mitarbeiter legt, fühlen sich in ihrem Unternehmen nicht wohl. Der Durchschnitt liegt bei 13%.²⁵⁵

Tabelle 19: Auswertung Frage 5.2

5.2 Vorschlagswesen	nein	eher nein	eher ja	ja
Haben Sie in Ihrem Unternehmen Möglichkeiten, Verbesserungsvorschläge einzubringen?	0%	20%	36%	44%
Werden Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen Verbesserungsvorschläge berücksichtigt?	3%	28%	33%	36%
Finden Sie ein betriebliches Vorschlagswesen in Ihrem Unternehmen wichtig?	3%	12%	38%	47%

Frage 5.2 beschäftigt sich mit dem Vorschlagswesen.

Jeder Fünfte aller Befragten hat keine Möglichkeiten, Verbesserungsvorschläge einzubringen.

31% der Befragten finden, dass ihr Unternehmen Verbesserungsvorschläge gar nicht berücksichtigt.

15% der Befragten finden ein betriebliches Vorschlagswesen in ihrem Unternehmen nicht wichtig.

Die Möglichkeit, im eigenem Unternehmen Verbesserungsvorschläge einzubringen ist nicht direkt für die Motivation oder Demotivation eines Mitarbeiters ausschlaggebend. Doch das Gefühl der Mitarbeiter, dass das Unternehmen Wert auf die Meinung des Einzelnen legt steigert die Motivation und erhöht die Identifikation mit dem Unternehmen. Das Unternehmen gibt somit den Mitarbeiter das Gefühl im Mittelpunkt zu stehen.

6.8 Auswertungsergebnisse betreffend Kommunikation

Tabelle 20: Auswertung Frage 6.1

6.1 Welche Kommunikationsmittel stehen Ihnen zur Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten zur Verfügung?	nein	eher nein	eher ja	ja
Mitarbeitergespräch	7%	4%	15%	74%
Beurteilungsgespräch	31%	40%	10%	19%

In Frage 6.1 werden die Mitarbeiter befragt, welche Kommunikationsmittel ihnen zur Verfügung stehen, um Rücksprache zu ihren Leistungen zu erhalten. 89% aller Befragten haben ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch, jedoch nur 29% aller Befragten steht ein regelmäßiges Beurteilungsge-

²⁵⁵ Siehe Tabelle 9: Auswertung Frage 2.1 Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl?, S. 78

spräch zur Verfügung. Aus der Umfrage ging hervor, dass doppelt so viele Personen, die selten oder nie zu einem Mitarbeitergespräch geladen werden, Angst haben ihren Arbeitsplatz in der Zukunft aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung oder Umstrukturierungen des Betriebs zu verlieren. Viel wichtiger ist der Umstand, dass sich 66% dieser Personen in ihrem Unternehmen nicht wohl fühlen. Das ist fünf mal mehr als der Durchschnitt und somit ein wichtiges Indiz, auf welchen Kommunikationswegen die Vorgesetzten auf die Motivation ihrer Mitarbeiter wirken können.

Tabelle 21: Auswertung Frage 6.2

6.2 Worin sehen Sie den Nutzen des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs mit Ihrem Vorgesetzten?	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Sie bekommen Rückmeldung zur eigenen Leistung.	3%	11%	33%	53%
Gute Gelegenheit über Arbeitsprobleme oder Probleme mit Kollegen/ Kolleginnen etc. zu diskutieren.	4%	19%	41%	36%
Es werden einem Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt.	0%	14%	60%	26%
Der Kontakt zum Vorgesetzten wird aufrechterhalten.	0%	21%	46%	33%
Man lernt neue Ziele zu setzen.	5%	14%	51%	30%
Die Mitarbeiterbeurteilung ist reine Zeitverschwendung.	48%	37%	10%	5%

Mitarbeitergespräche sind dann am effektivsten, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzter positiv und konstruktiv das Gespräch durchführen. Das setzt voraus, dass das Mitarbeitergespräch von beiden Seiten als notwendig erachtet wird und auf keinen Fall auf Ablehnung stößt.

Die meisten Befragten sehen im Mitarbeitergespräch ein Mittel um Rückmeldung zur eigenen Leistung zu erhalten. Ebenso werden Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt und diskutiert sowie neue Ziele gesetzt. 89% aller Befragten sehen das Mitarbeitergespräch als Gelegenheit um den Kontakt mit dem Vorgesetzten zu pflegen.

Es würden nur 77% der Mitarbeiter Probleme mit Kollegen ansprechen.

15% der Befragten sind der Meinung, dass ein Mitarbeitergespräch reine Zeitverschwendung ist. Der Anteil an Personen, die in ihrer beruflichen Laufbahn nicht mehr aufsteigen möchten ist in dieser Gruppe deutlich höher als im Durchschnitt.

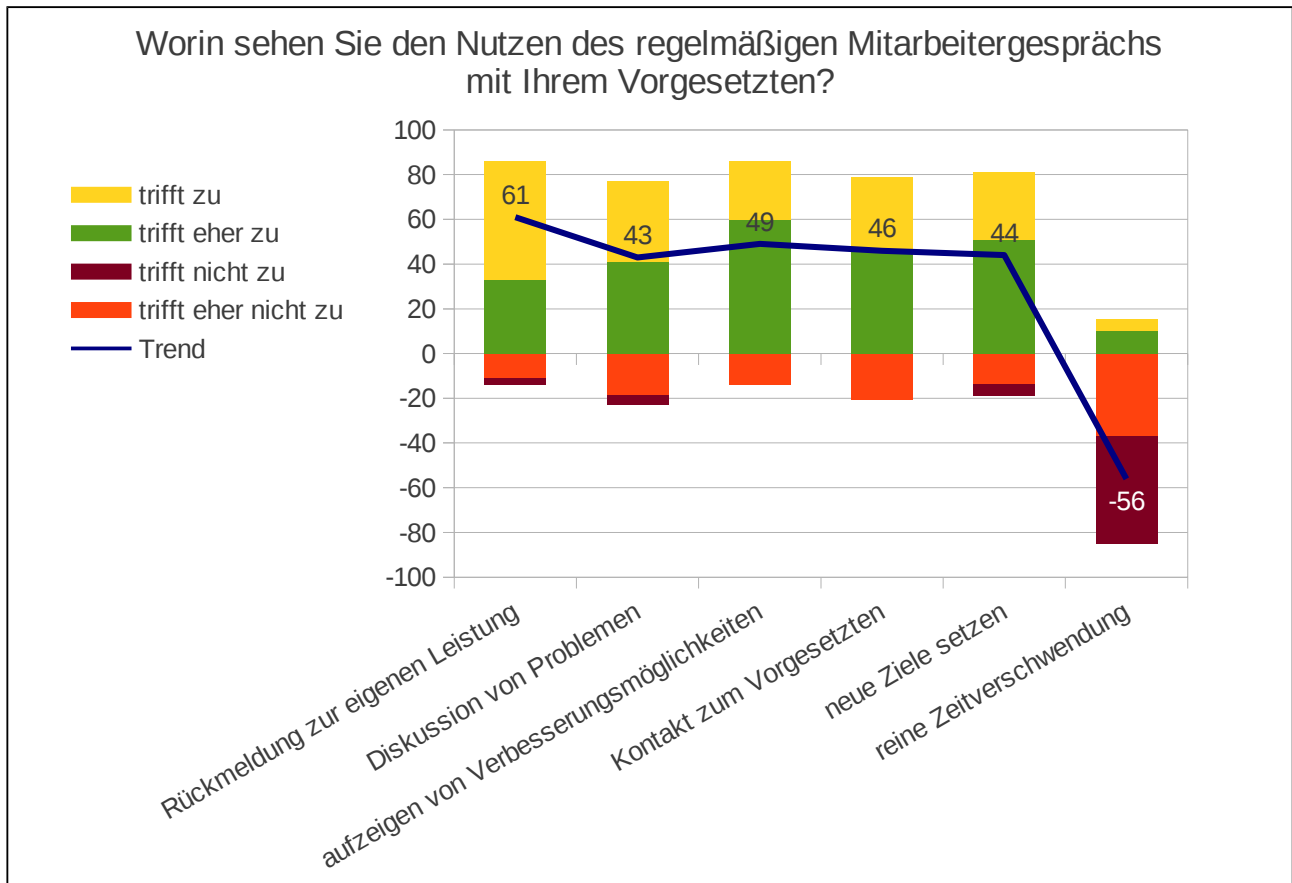


Abbildung 21: Nutzen des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs²⁵⁶

In Abbildung 21 ist zu erkennen, dass die befragten Personen in einem Mitarbeitergespräch vor allem Rückmeldung zur eigenen Leistung und mögliche Verbesserungsmöglichkeiten erhalten möchten. Diese Informationen sind für Mitarbeiter wichtig, wenn sie sich im Unternehmen weiterentwickeln möchten. Daher überrascht es auch nicht, dass 75% all jener, die eine Rückmeldung zur eigenen Leistung für wichtig halten auch in ihrem Unternehmen aufsteigen möchten. Der Durchschnitt liegt bei 57%.²⁵⁷

Tabelle 22: Auswertung Frage 6.3

6.3 Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung:	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Ich fühle mich über die wesentlichen Dinge, die meine Arbeitstätigkeit betreffen, informiert.	0%	11%	45%	44%
Die Informationen, die ich erhalte, sind klar und verständlich.	0%	19%	45%	36%
Ich erhalte die Informationen stets rechtzeitig.	5%	24%	53%	18%

²⁵⁶ Berechnung Trend: [trifft zu] x 1 + [trifft eher zu] x 0,5 + [trifft eher nicht zu] x -0,5 + [trifft nicht zu] x -1

²⁵⁷ Siehe Tabelle 26: Auswertung Frage 7.2, Möchten Sie in Ihrem Unternehmen weiter aufsteigen?, S. 92

Die Auswertung der Frage 6.3 zeigt, dass sich 11% der befragten Teilnehmer nicht ausreichend über die wesentlichen Dinge ihrer Arbeitstätigkeit informiert fühlen. Für 19% sind diese Informationen nicht klar und verständlich und 29% der Personen erhalten die notwendigen Informationen nicht rechtzeitig.

Informationen werden jedoch dringend benötigt, damit die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens kennen. Ohne Informationen können keine Ziele erreicht werden, kann nicht effizient zusammengearbeitet werden und können die Mitarbeiter nicht motiviert werden Eigenverantwortung zu übernehmen und mitzudenken. 78% dieser Personengruppe fühlen sich mit ihrem Unternehmen nicht verbunden und 43% fühlen sich in ihrem Unternehmen nicht wohl.

Tabelle 23: Auswertung Frage 6.4

6.4 Woher erhalten Sie am häufigsten Informationen?	nein	eher nein	eher ja	ja
aus Sitzungen oder Besprechungen	12%	19%	54%	15%
aus Mitteilungen/Weisungen/Zirkulare	17%	20%	39%	24%
von der Direktion	46%	40%	9%	5%
von Ihrem direkten Vorgesetzten	0%	9%	44%	47%
von Ihren Arbeitskollegen/-kolleginnen	5%	23%	49%	23%
vom Anschlagbrett	63%	22%	4%	11%
aus einer Mitarbeiterzeitschrift	68%	21%	5%	6%
durch Gerüchte	46%	36%	15%	3%

Information und Kommunikation sind in jedem Unternehmen eine entscheidende und wichtige Voraussetzung um Ziele zu erreichen. In Frage 6.4 wird nach den häufigsten Informationsquellen gefragt. Die meisten Informationen erhalten demnach die befragten Mitarbeiter von den Vorgesetzten. Weiters sind Sitzungen oder Besprechungen, schriftliche Mitteilungen oder Zirkulare und Arbeitskollegen wichtige Informationsquellen was die Arbeit betrifft. Selten werden Informationen von der Direktion, vom Anschlagbrett oder von Mitarbeiterzeitschriften erhalten. Für 18% der Befragten sind auch Gerüchte eine regelmäßige Informationsquelle.

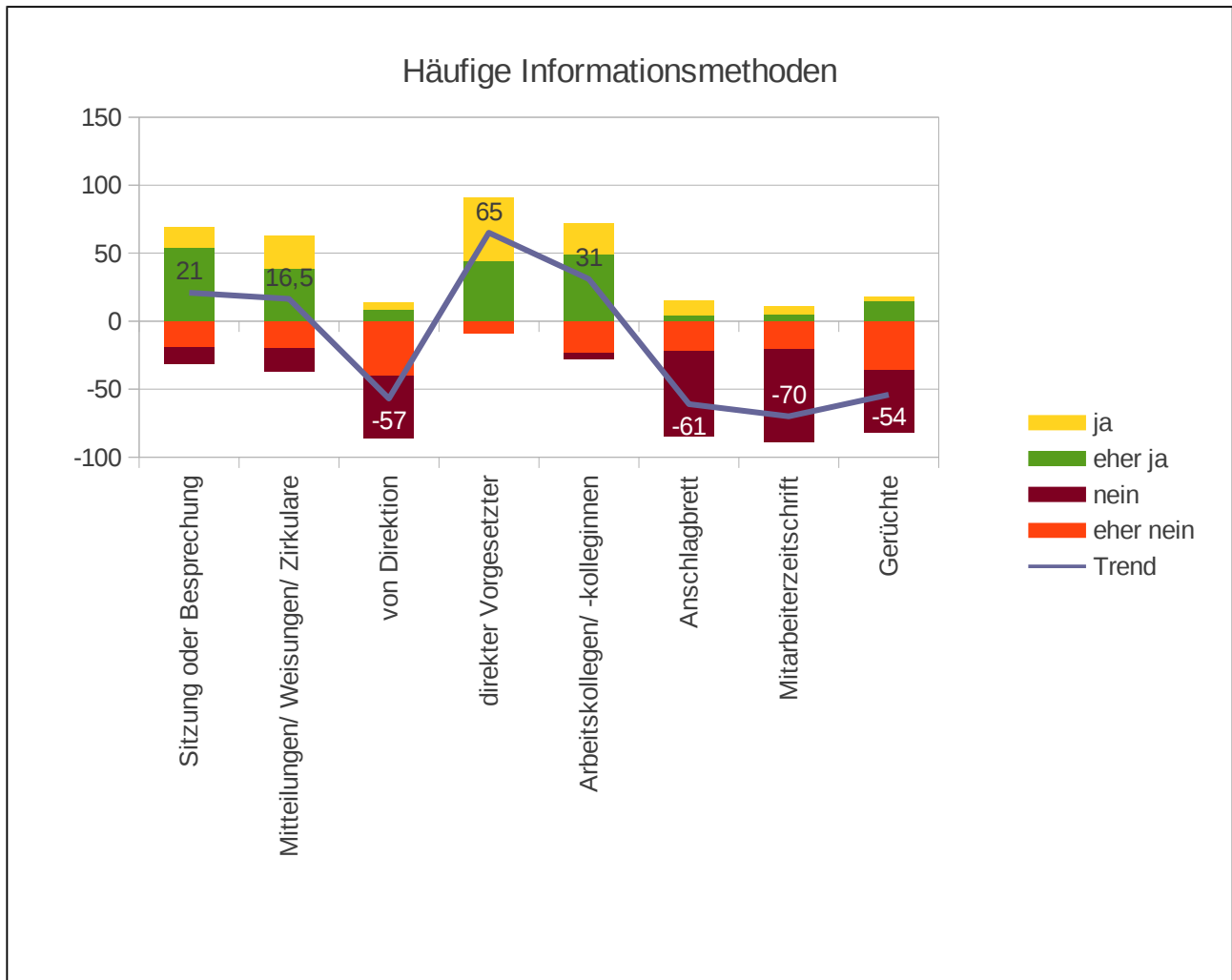


Abbildung 22: Häufige Informationsmethoden²⁵⁸

Abbildung 22 zeigt eindeutig, dass in der Praxis der direkte Vorgesetzte als wichtigste Informationsquelle gilt. Ist sich darüber der Vorgesetzte nicht bewusst und werden die Mitarbeiter nicht ausreichend informiert, kann das zu Demotivation und Frustration führen.

Tabelle 24: Auswertung Frage 6.5

6.5 Worüber möchten Sie mehr Informationen erhalten?			
was Ihren Arbeitsplatz und Ihre Arbeitstätigkeit betrifft	12%	über organisatorische Veränderungen in Ihrem Unternehmen	18%
über bauliche Maßnahmen	6%	über betriebliche Daten und Kennzahlen	8%
über Ziele und Strategien Ihres Unternehmens	16%	über das Weiterbildungsangebot	10%
über die Arbeit in anderen Abteilungen	4%	über erhaltene Aufträge	5%
über die Vorhaben der Unternehmensleitung	17%	keine Wünsche	4%

258 Berechnung Trend: [trifft zu] x 1 + [trifft eher zu] x 0,5 + [trifft eher nicht zu] x -0,5 + [trifft nicht zu] x -1

Mehr Informationen wünschen sich sie Mitarbeiter über Vorhaben der Unternehmensleitung, über organisatorische Veränderungen im Unternehmen und über Ziele und Strategien des Unternehmens.

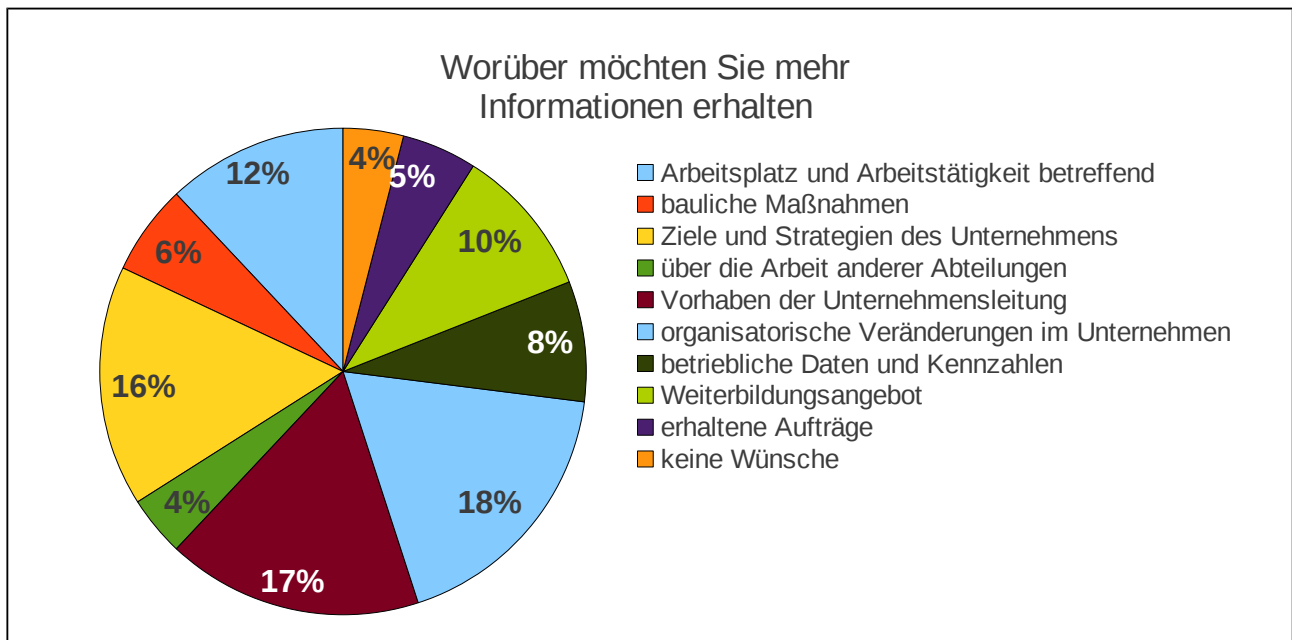


Abbildung 23: Informationsquellen die mehr erwünscht werden

6.9 Auswertungsergebnisse betreffend Entwicklung und Weiterbildung

Tabelle 25: Auswertung Frage 7.1

7.1 Personalentwicklung und Weiterbildung	nein	eher nein	eher ja	ja
Halten Sie Weiterbildungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen für wichtig?	0%	9%	38%	53%
Gibt es Ihrer Meinung nach spürbare Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?	14%	26%	36%	24%

Personalentwicklung und Weiterbildung ist ein sehr wichtiges Thema für all jene, die ihren eigenen Entwicklungsprozess im Berufsleben noch nicht als beendet sehen. Der Umfrage zufolge würden gerne 58% der Befragten weiter im Unternehmen aufsteigen. Deshalb ist es nicht verwunderlich das 91% der befragten Personen, Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen für wichtig halten. Für 60% gibt es im eigenen Unternehmen eine spürbare Personalentwicklung. Nur 46% finden, dass sie selbst gute Aufstiegsmöglichkeiten haben.

Tabelle 26: Auswertung Frage 7.2

7.2 Entwicklung im Unternehmen	nein	eher nein	eher ja	ja
Möchten Sie in Ihrem Unternehmen weiter aufsteigen?	20%	22%	18%	40%
Haben Sie gute Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen?	14%	40%	26%	20%

Weiterbildungsangebote und Aufstiegsmöglichkeiten werden somit als wichtig erachtet. Doch betrachtet man die Personen, die in ihrem Unternehmen gerne aufsteigen möchten, jedoch keine spürbare Personalentwicklung feststellen können, so sind diese trotzdem motiviert und fühlen sich in ihrem Unternehmen wohl. Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg²⁵⁹, so bestätigt das seine Theorie wonach Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten Zufriedenheit auslösen. Ein Mangel an Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten jedoch keine Unzufriedenheit bewirken.

6.10 Auswertungsergebnisse betreffend Zeit- und Vergütungsmodelle

Tabelle 27: Auswertung Frage 8.1

8.1 Arbeitszeit	nein	eher nein	eher ja	ja
Sind Sie mit Ihrer momentanen Arbeitszeitregelung zufrieden?	3%	15%	22%	60%
Möchten Sie, dass an Ihrem Arbeitszeitsystem etwas geändert wird?	47%	36%	11%	8%

Die Arbeitszeit der Mitarbeiter zählt zu den wichtigsten Ressourcen in einem Unternehmen. Ihr effizienter Einsatz hat erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Ein effizienter Einsatz ist jedoch nur möglich, wenn die Arbeitszeitregelung von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Laut dieser Umfrage sind 82% mit ihrer Arbeitszeitregelung zufrieden. Nur 19% wünschen sich eine Änderung ihrer Arbeitszeit. Auf die Zufriedenheit wirkt sich die Arbeitszeit nicht aus. Von den Personen, die mit ihrer Arbeitszeitregelung nicht zufrieden sind, fühlen sich genau so viele in ihrem Unternehmen wohl, wie im Gesamtergebnis.

²⁵⁹ Siehe 3.2.4 Die Zwei-Faktoren-Theorie (von Herzberg), S. 28

Interessant ist die Aufteilung nach dem Arbeitszeitmodell der Gruppe, die mit ihrer Arbeitszeitregelung nicht zufrieden ist:

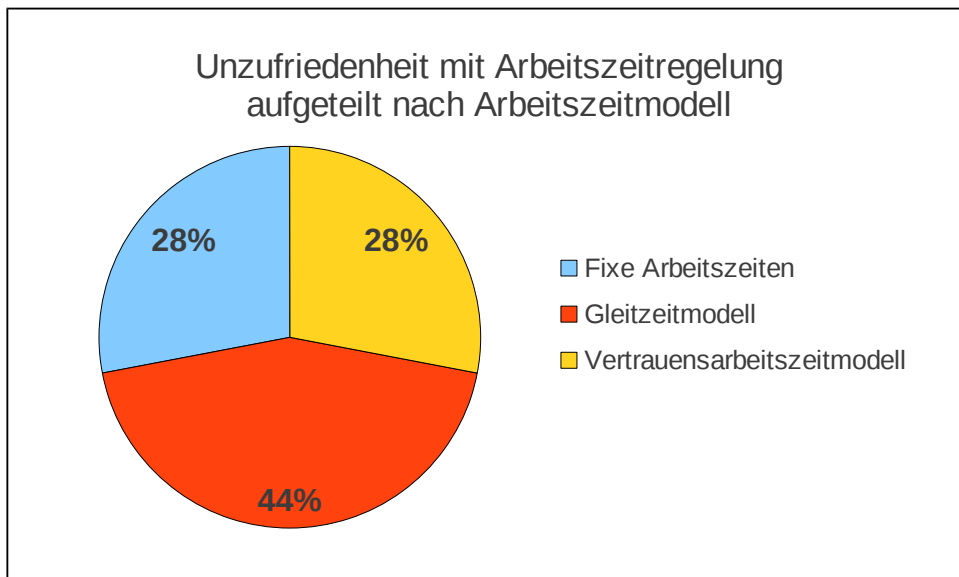


Abbildung 24: Unzufriedenheit mit Arbeitszeitregelung, aufgeteilt nach Arbeitszeitmodell

Tabelle 28: Auswertung Frage 8.2

8.2 Erfolgsorientierte Vergütung	nein	eher nein	eher ja	ja
Sind Sie mit Ihrer momentanen Form der Vergütung zufrieden?	3%	23%	46%	28%
Haben Sie das Gefühl, dass Erfolge von Ihnen / Ihrer Abteilung angemessen vergütet werden?	11%	17%	47%	25%
Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen von einer erfolgsorientierten Vergütung profitiert?	11%	26%	35%	28%

Jeder fünfte unselbstständige Österreicher denkt aufgrund Unzufriedenheit mit der Bezahlung an einen Jobwechsel.²⁶⁰ Laut dieser Umfrage sind 36% der Mitarbeiter nicht mit ihrer momentanen Vergütung zufrieden. 32% haben das Gefühl, für ihre Leistungen nicht angemessen vergütet zu werden. 56% aller Mitarbeiter glauben, dass ihr Unternehmen von einer erfolgsorientierten Vergütung profitieren würde.

Hat ein Mitarbeiter das Gefühl, dass seine Erfolge nicht angemessen vergütet werden, so steigert das die Frustration. Jeder Dritte fühlt sich dabei in seinem Unternehmen nicht mehr wohl.

²⁶⁰ Quelle: Monster Worldwide Austria GmbH: Monster Jobwechsler Studie 2012. - URL: http://http://presse.monster.at/18956_de-AT_p1.asp - Aufruf: 06.07.2012

Tabelle 29: Auswertung Frage 8.3

8.3 Bezahlung	nein	eher nein	eher ja	ja
Finden Sie, dass Sie für Ihre Arbeit einen gerechten Lohn erhalten?	5%	25%	45%	25%
Finden Sie, dass Sie in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche für die gleiche Arbeit mehr verdienen könnten?	28%	39%	13%	20%

Ebenso viele Mitarbeiter, die mit ihrer Vergütung nicht zufrieden sind, finden dies auch ungerecht. Der gleiche Anteil ist auch der Meinung, dass sie in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche für die gleiche Arbeit mehr verdienen würden. Jedoch fühlen sich diese Personen in ihrem Unternehmen wohl und würden sich wieder bei ihrem Unternehmen bewerben.

Tabelle 30: Auswertung Frage 8.4

8.4 Wovon glauben Sie, hängt die Lohnhöhe in Ihrem Unternehmen ab?	nein	eher nein	eher ja	ja
von der Leistung	21%	19%	38%	22%
von den Fähigkeiten (Wissen, Können)	14%	22%	44%	20%
von der Erfahrung	17%	25%	41%	17%
von Beziehungen	53%	22%	25%	0%
vom Einschmeicheln beim Chef	49%	40%	8%	3%
von den Beurteilungen Ihres Vorgesetzten	26%	17%	31%	26%

Die meisten Mitarbeiter denken, dass die Lohnhöhe in den Unternehmen von der Leistung, den Fähigkeiten, den Erfahrungen und von der Beurteilung Ihres Vorgesetzten abhängt. Der Großteil ist sich einig, dass die Lohnhöhe nicht von Beziehungen bzw. vom Einschmeicheln beim Chef abhängig ist.

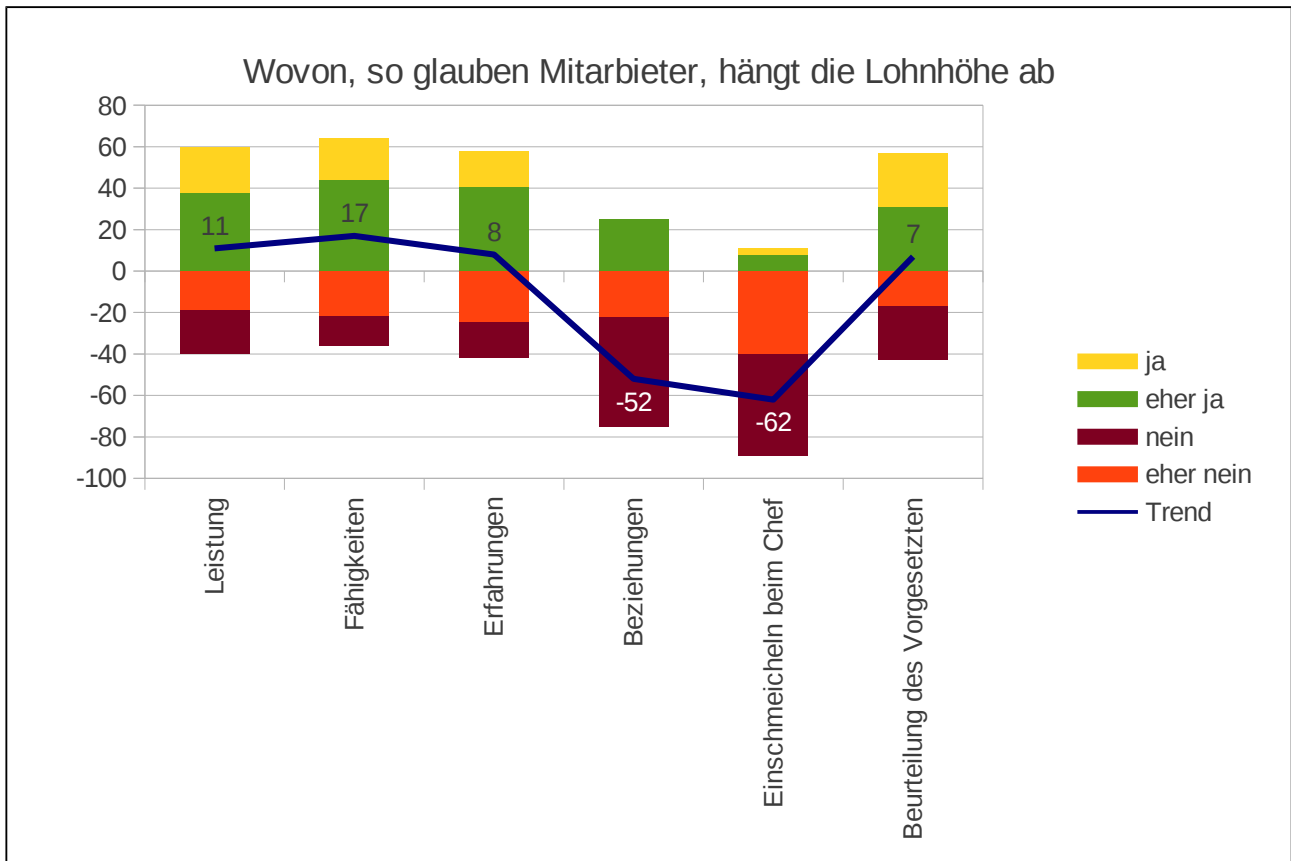


Abbildung 25: Faktoren von denen scheinbar die Lohnhöhe abhängt²⁶¹

261 Berechnung Trend: [ja] x 1 + [eher ja] x 0,5 + [eher nein] x -0,5 + [nein] x -1

7 Schlussbetrachtung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, führungspsychologische Strategien zur Mitarbeitermotivation in einem Unternehmen aufzuzeigen und kritisch zu hinterfragen. Aufgrund der Komplexität dieses Stoffes musste im theoretischen Teil sehr weit ausgeholt werden damit der Leser das nötige Grundwissen für das eigentliche Thema erwirbt.

Um festzustellen, welche in der Theorie beschriebenen Motivationsinstrumente tatsächlich in der Praxis Verwendung finden, inwieweit sie tatsächlich wirken und wie sie mit anderen Faktoren zusammenspielen, wurden 78 Personen einer Befragung unterzogen.

Ebenso wurden in verschiedenen Betrieben die Geschäftsleitung gefragt, ob sie in ihrem Unternehmen eine Mitarbeiterbefragung durchführen möchten. Aus den Auswertungsergebnissen hätte die Geschäftsleitung ebenso wichtige Erkenntnisse gewinnen können.

Obwohl viele Unternehmen betonen, dass sie sehr viel Wert auf kompetente Führungsmethoden und auf Motivation der Mitarbeiter legen, war es doch für mich eine Überraschung, wieviele Absagen ich auf die Anfrage für eine Mitarbeiterbefragung für diese Arbeit erhalte habe. Laut den Unternehmensleitungen gab es dafür verschiedenen Gründe, doch meistens wurde angegeben, dass aufgrund von Personalengpässen die Mitarbeiterumfrage momentan nicht durchgeführt werden kann. Dennoch zeigten sich auch viele Unternehmer an diesem Thema interessiert und wollten mehr von dieser Diplomarbeit wissen.

Themen, die den Führungsstil des Unternehmens betreffen und somit auch die Kompetenz der Geschäftsführer und der Personalverantwortlichen, werden offensichtlich sehr heikel behandelt. Informationen darüber sollen anscheinend nicht über die Unternehmensgrenzen hinaus gelangen. Die Befragung wurde somit ausschließlich bei zufällig ausgewählten Privatpersonen durchgeführt.

Nach der Auswertung der Antworten und der Interpretation der Daten stellte sich heraus, dass noch Fragen offen bleiben, bzw. gewisse Formulierungen nicht optimal waren. Durch einen Pretest hätten diese Mängel vorher beseitigt werden können.

Bei genauer Betrachtung der Auswertungsergebnisse werden folgende Erkenntnisse offenbart.

Grundlegende aus der Umfrage hervorgegangenen Erkenntnisse sind z. B., dass sich die klare Mehrheit der Befragten in ihrem Unternehmen wohl fühlt. Obwohl in den meisten Fällen die Arbeit komplizierter und anstrengender geworden ist, arbeiten die meisten mit Freude und sind auf das Geleistete stolz.

Andererseits fühlt sich jeder Dritte nach der Arbeit leer und ausgebrannt da aufgrund der vielen Arbeit das Gefühl entsteht, nicht alles schaffen zu können. Jeder Vierte kann sich deswegen auch in seiner arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholen.

Die Motivation von Mitarbeitern zu beeinflussen ist als Führungskraft leicht. Schon durch den täglichen Kontakt beeinflusst eine Führungskraft sein Umfeld und somit auch die Mitarbeiter. Die Motivation von Mitarbeitern zu steigern ist dagegen eine sehr komplexe Aufgabe. Die Ursachen und Beweggründe menschlichen Handelns werden durch viele Faktoren beeinflusst und sind von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Deshalb kann man nicht jemanden durch eine einzelne Handlung motivieren, vielmehr ist eine Synergie unterschiedlicher verknüpfter Handlungen nötig um die Motivation anderer zu steigern.

Wie bereits in der Einleitung erwähnt hat die Auswertung der Fragebögen ergeben, dass die Gründe für mangelnde Motivation nicht in den Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses liegen, sondern maßgeblich von der Personalführung beeinflusst werden. Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses sind zwar als Voraussetzung für eine erfolgreiche Motivation von Mitarbeitern zu sehen, können jedoch selbst nicht die Motivation steigern. Entscheidend für den Umgang mit Fragen betreffend der Motivation ist das Menschenbild, das Vorgesetzte haben. Anhand der Umfrage konnte bestätigt werden, was zuvor in der Theorie beschrieben wurde, nämlich dass materielle Instrumente zur Motivationssteigerung stark die immateriellen Instrumente beeinflussen.

Die von F. Herzberg beschriebene Zwei-Faktoren-Theorie sagt, dass ein z. B. leistungsgerechtes Gehalt als Hygienefaktor gesehen wird. Es erzeugt Demotivation, wenn es als nicht gerecht empfunden wird, steigert aber die Motivation an der Arbeit selbst nicht. Auch aus Sicht der Mitarbeiter werden Gehalt oder andere materielle Motivationsinstrumente nicht für die wichtigsten Faktoren bei der Wahl der Arbeitsstelle erachtet.²⁶² Viel wichtiger sind Faktoren wie die Arbeitstätigkeit selbst, die Beziehung zum Vorgesetzten und zu den Kollegen und auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes.

Betrachtet man die immateriellen Instrumente zur Motivationssteigerung so hat die Umfrage gezeigt, dass der wichtigste Faktor die Informationspolitik des Unternehmens ist und diese am stärksten durch den direkten Vorgesetzten beeinflusst wird.

Den Mitarbeitern ist es wichtig, dass sie über die wesentlichen Dinge betreffend ihrer Arbeitstätigkeit informiert werden. Dabei sollten die Informationen stets rechtzeitig und klar verständlich kommuniziert werden. Ebenso ist es wichtig, dass die Mitarbeiter Rückmeldung zur eigenen Leistung erhalten. Durch einen guten Kontakt mit dem Vorgesetzten kann der Mitarbeiter seine Arbeit durch

²⁶² Siehe Tabelle 14: Auswertung Frage 3.2, Welche der folgenden Faktoren sind für Sie ganz allgemein bei der Wahl einer Arbeitsstelle wichtig?, S. 81

Verbesserungsvorschläge optimieren. Umgekehrt ist es den Mitarbeiter auch wichtig, selbst Verbesserungsvorschläge einbringen zu können.

Somit ist die wichtigste führungspsychologische Strategie zur Mitarbeitermotivation beschrieben, nämlich ein Gefühl von Verbundenheit mit dem Unternehmen erzeugen indem der Mitarbeiter durch seinen Vorgesetzten stets gut informiert wird. Dadurch können auch die Ziele der Mitarbeiter und des Unternehmens angeglichen werden. Durch die höhere Motivation des Mitarbeiters bekommt er somit mehr Selbstsicherheit, ist mehr belastbar, arbeitet effizienter, ist weniger krank und bleibt länger im Unternehmen. Die Kosten die dadurch im Unternehmen eingespart werden, dürfen somit nicht unterschätzt werden. Andere Faktoren wie die oben beschriebenen materiellen Motivationsinstrumente aber auch Hygienefaktoren wie Aufstiegsmöglichkeiten, Weiterbildungsangebote oder Arbeitszeiten wirken sich viel weniger auf die Motivation der Mitarbeiter aus.

Einzig alleine das Arbeitsklima unter den Kollegen kann durch den Vorgesetzten nicht direkt beeinflusst werden, ist jedoch ein wichtiger Faktor der Demotivation erzeugen kann.

Anhand der Umfrage konnten auch Inhaltstheorien wie die Bedürfnispyramide nach Maslow oder die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg sehr gut bestätigt werden.

Ebenso erzeugt die Umfrage ein Bild des Mitarbeiters, der die Arbeit als eine wichtige Quelle zur Zufriedenheit sieht. Er strebt nach Selbstkontrolle und Eigeninitiative und möchte sich gerne selbst verwirklichen. Unter entsprechender Anleitung und Feedback zur eigenen Leistung ist er bereit mehr Verantwortung zu übernehmen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Albs, Norbert: Wie man Mitarbeiter motiviert. - Berlin: Cornelsen, 2005

Anne-Ev Ustorf: Ausgebrannt am Arbeitsplatz. - Psychologie heute, 03/2007

Aretz, Wera: Subjektive Führungstheorien und die Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Unternehmen. - Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2007

Aretz, Wera; Mierke, Katja (Hrsg.): Beiträge und Studien - Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie. - Band 1 - Köln: Kölner Wissenschaftsverlag, 2008

Berger, Michael; Chalupsky, Jutta; Hartmann, Frank: Change Management - (Über-)Leben in Organisationen. - Gießen: Schmidt, 2008

Bernard, Ursin: Leistungsvergütung: Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. - Wiesbaden: GWV Fachverlag, 2006

Böttcher, Annemarie: Bezahlung nach Erfolg: Provisionen sind das Herzstück im gesamten Außendienst, in: Personaltipp. - 03/2010

Buachacher, Walter; Wimmer; Josef: Das Führungsseminar. - - Wien: Linde, 2008

Bühner, Rolf: Personalmanagement. - 3. Aufl. - München: Oldenbourg, 2005

Burla, Stephan; Alioth, Andreas; Frei, Felix; Müller, Werner R.: Die Erfindung von Führung. - 2. Aufl. - Zürich: Verlag der Fachvereine, 1995

De Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. - Zürich: Praxium, 2006

Deci, Edward; Ryan, Richard: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. - New York: Plenum Press, 1985

Deutscher Manager-Verband e.V.: Handbuch Soft Skills: Psychologische Kompetenz. - Zürich: Hochschulverlag AG, 2004

Drumm, Hans Jürgen: Personalwirtschaft. - 6. Aufl. - Heidelberg: Springer, 2008

Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas: Zielvereinbarung und variable Vergütung: Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte. - 5. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2011

Fersch, Josef M.: Erfolgsorientierte Gesprächsführung. - Wiesbaden: Gabler, 2005

Finke, Sandra: Studienarbeit - Vor- und Nachteile der humanistischen Psychologie. - München: Grin, 2006

Fischer, Manuela: Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen. - Zürich: Praxium, 2009

Frost, Jetta: Märkte in Unternehmen. - Wiesbaden: Gabler, 2005

Gözlner, Herbert: Erfolg trotz Führung. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Gudjons, Herbert: Pädagogisches Grundwissen. - 10., aktualisierte Aufl. - Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 2008

Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung. - 10., erweiterte Aufl. - Renningen-Malmsheim: Expert, 2002

Hahn, Dietger; Lassmann, Gert: Produktionswirtschaft, Controlling industrieller Produkte. - Heidelberg: Physica-Verlag, 1993

Handtke, Martin: Studienarbeit - Gestaltungsmöglichkeiten bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn der Unternehmens. - Norderstedt: Grin, 2005

Heckhausen, Heinz; Heckhausen, Jutta (Hrsg.): Motivation und Handeln. - 3. Aufl. - Heidelberg: Springer, 2006

Heinen, Edmung: Betriebswirtschaftliche Führungslehre. - 2., verbesserte und erweiterte Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1984

Hentze, Joachim et al.: Personalführungslehre. - 4. Aufl. - Bern: Haupt, 2005

Hentze, Joachim; Graf, Andrea: Personalwirtschaftslehre 2. - 7. Aufl. - Göttingen: Haupt Berne, 2005

- Hering, Ekbert; Draeger, Walter: Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure. - 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. - Heidelberg: Springer, 1999
- Hermann, Marc A.; Pifko, Clarisse: Personalmanagement. - 2., aktualisierte Aufl. - Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2009
- Hromadka, Wolfgang; Maschmann, Frank: Arbeitsrecht Band 1: Individualarbeitsrecht, Band 1. - 4. Aufl. - Heidelberg: Springer, 2008
- Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung. - 3. Aufl. - Heidelberg: Springer, 2007
- Hussy, Walter; Schreier, Margrit; Echterhoff, Gerald: Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. - Heidelberg: Springer, 2010
- Janes, Alfred: Lohn nach Leistung: Anreiz oder Motivationskiller? in Personalmanager. -
- Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. - 10. Aufl. - München: Oldenbourg, 2006
- Jung, Hans: Personalwirtschaft. - 8. Aufl. - München: Oldenbourg, 2008
- Kempe, Arnd; Löffler, Bertram: Crashkurs Psychiatrie. - München: Elsevier, 2009
- Kirchler, Erich: Psychologie der Wirtschaft. - - Wien: WUV-Univ.-Verl., 1997
- Kirchler, Erich (Hrsg): Arbeits- und Organisationspsychologie. - 2. Aufl. - Wien: Facultas, 2008
- Klaußner, Alexander: Phasenangepasste Führung von Wachstumsunternehmen. - Lohmar: Josef Eul, 2009
- Klein, Hans-Michael; Kresse, Albrecht: Psychologie - Vorsprung im Job. - 2. Aufl. - Berlin: Cornelsen, 2006
- Klimecki, Rüdiger; Gmür, Markus: Personalmanagement. - 3. Aufl. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2005
- Knecht, Marita; Pifko, Clarisse: Psychologie am Arbeitsplatz. - 4., überarbeitete Aufl. - Zürich: Compendio, 2010

Knecht, Marita; Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Führung für technische Kaufleute und HWD. - 2., aktualisierte und ergänzte Aufl. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2009

Krapp, Andreas: Intrinsische Lernmotivation und Interesse. Forschungsansätze und konzeptuelle Überlegungen. - Zeitschrift für Pädagogik, 45 - 1999

Kratz, Hans-Jürgen: Motivieren - aber wie?. - Offenbach: Gabal, 2003

Kropp, Waldemar: Systemische Personalwirtschaft. - 2. Aufl. - München: Oldenbourg, 2001

Kulbe, Annette: Grundwissen Psychologie, Soziologie und Pädagogik. - 2., überarbeitete Aufl. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009

Langfeldt, Hans-Peter; Nothdurft, Werner: Psychologie. - 4. Aufl. - München: Reinhardt, 2007

Laufer, Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - Offenbach: Gabal, 2005

Leavitt, Harold J.: Grundlagen der Führungspsychologie: Individuum, Gruppe, Organisation. - 2. Aufl. - München: Moderne Industrie, 1979

Lieber, Bernd: Personalführung. - Stuttgart: Lucius & Lucius, 2007

Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe: Personalmanagement. - Heidelberg: Physica-Verlag, 2008

Litzcke, Sven; Schuh, Horst: Stress, Mobbing, Burn-out am Arbeitsplatz. - Heidelberg: Springer, 2010

Lüschow, Frank; Zitzke, Elke: Projektleitung - Alle Rollen souverän meistern. - München Wien: Carl Hanser, 2004

Maier, Rolf: 30 Minuten für erfolgreiche Teamarbeit. - Offenbach: Gabal, 2004

Maier, Rolf: Erfolgreiche Teamarbeit: 25 Regeln für Teamleiter und Teammitglieder. - Offenbach: Gabal, 2006

Matyssek, Anne Katrin: Wenn der Chef krank macht. - Norderstedt: Books and Demand, 2010

- Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine: Mitarbeitergespräche. - 7. Aufl. - München: Rudolf Haufe, 2008
- Müller, Renato C.: E-Leadership. - Norderstedt: Books on Demand, 2008
- Müller, Robert: Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. - Zürich: Praxium-Verlag, 2005
- Müller, Robert; Brenner, Doris: Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen: Von der Planung über die Durchführung zur Auswertung. - 2. Aufl. - Zürich: FinanzBuch, 2008
- Nerdinger, Friedmann W.: Psychologie des persönlichen Verkaufs. - München: Oldenbourg, 2001
- Nerdinger, Friedmann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. - Heidelberg: Springer, 2008
- Niermeyer Rainer: Motivation, Instrumente zur Führung und Verführung. - 2. Aufl. - München: Rudolf Haufe, 2007
- Pelz, Waldemar: Kompetent führen. - Wiesbaden: Gabler, 2004
- Pifko, Clarisse; Züger, Rita-Maria: Personalmanagement - Management-Basiskompetenz. - 2. überarbeitete Aufl. - Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2007
- Pinnow, Daniel F.: Führen: Worauf es wirklich ankommt. - 4. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2009
- Pleier, Nils: Performance- Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. - Wiesbaden: GWV, 2008
- Raich, Margit: Führungsprozesse. - Wiesbaden: Deutscher Univeritäts-Verlag, 2005
- Rheinberg, Falko: Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. - Postprint - Potsdam: Universität Potsdam, 2004
- Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. - 3., aktualisierte und überarbeitete Aufl. - Stuttgart: Kohlhammer, 2009
- Sattes, Ingrid (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. - 2. bearbeitete Aufl. - Zürich: Hochschulverlag AG, 1998

- Schmidt, Simone; Meißner Thomas: Organisation und Haftung in der ambulanten Pflege. - 1. Aufl. - Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2009
- Schmitz, Markus: Potentialträger motivieren und binden. - Düsseldorf: Symposion, 2006
- Schneider, Hans-J.; Fritz, Stefan; Zander, Ernst: : Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. - 6. vollständig überarbeitete Aufl. - Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2007
- Schulz, Nina: Das zeichnerische Talent am Ende der Kindheit. - Münster: Waxmann, 2007
- Schwaab, Markus-Oliver et al.: Führen mit Zielen. - 3. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 2010
- Simon, Walter: GABALs großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit. - Offenbach: Gabal, 2006
- Spieß, Erika: Wirtschaftspsychologie. - München: Oldenbourg, 2005
- Steiger, Thomas; Eric Lippmann (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. - 2. Aufl. - Heidelberg: Springer, 2003
- Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, Theorien - Konzepte - Instrumente. - 2. Aufl. - Gabler, 2010
- Teuscher, Heinz: Betriebswirtschaft: Einführung in die Problemstellungen und Lösungskonzepte der Betriebswirtschaftslehre. - 2., überarbeitete Aufl. - Zürich: Compendio, 2011
- von der Linde, Boris; von der Heyde: Psychologie für Führungskräfte. - 2. Aufl. - München: Rudolf Haufe, 2007
- von Rosenstiel, Lutz; Regnet, Erika; Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - 6., überarbeitete Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2009
- Walter, Henry. Unter Mitarbeit von Cornelsen, Claudia: Handbuch Führung: Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. - 2. Aufl. - Frankfurt/Main; New York: Campus, 1999
- Weißrieder, Jürgen; Kosel, Marijan (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen. - Wiesbaden: Gabler, 2010

Wiedmann, Stefan: Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. - Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2006

Wysusek, Boris; Ahrens, Daniela (Hrsg.): Wissensmanagement komplex - Perspektiven und soziale Praxis. - Berlin: Schmidt, 2004

Gallup GmbH: Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011. - URL:
<http://eu.gallup.com/Berlin/153302/Pressemitteilung-zum-Gallup-Engagement-Index-2011.aspx> - Abruf: 01.06.2012

Monster Worldwide Austria GmbH: Monster Jobwechsler Studie 2012. - URL:
http://presse.monster.at/18956_de-AT_p1.asp - Aufruf: 06.07.2012

Statistik Austria: Steuerpflichtige, Bruttobezüge und Lohnsteueraufkommen 2010 nach Bundesländern und Geschlecht. - URL:
http://www.statistik.at/web_de/static/steuerpflichtige_bruttobezuege_und_lohnsteueraufkommen_2010_nach_bundeslae_021854.pdf - Abruf: 18.06.2012

8 Anhang: Fragebogen

Wichtige Hinweise zu dieser Befragung:

1. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig! Wenn Sie nicht mitmachen, entstehen Ihnen keinerlei Nachteile.
2. Die Befragung ist anonym! Schreiben Sie bitte keine Namen auf den Fragebogen.
3. Die Auswertungsergebnisse werden so aufbereitet, dass keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.
4. Die Bearbeitung der Fragebögen erfolgt streng vertraulich. Ihr Unternehmen hat keine Einsicht auf die Fragebögen.
5. Auswertungen werden nur durchgeführt, wenn von einem befragten Personenkreis bzw. einer befragten Gruppe mindestens 5 Personen die gleichen personenbezogenen statistischen Angaben aufweisen.
6. Sobald die Datenerfassung durchgeführt worden ist, werden die Fragebögen vernichtet.
7. Bitte stecken Sie den ausgefüllten Fragebogen in den beiliegenden Umschlag und werfen Sie ihn in die bereitgestellte Sammelbox.
8. Bei der Auswertung werden keine Einzelpersonen betrachtet.
9. Bitte beantworten Sie die Fragen ehrlich und kreuzen Sie Zutreffendes im Kästchen an.

1 Allgemeine Angaben

1.1 Geschlecht:	männlich	<input type="checkbox"/>	weiblich	<input type="checkbox"/>
------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------

1.2 Alter:	bis 20 Jahre	<input type="checkbox"/>	21 bis 30 Jahre	<input type="checkbox"/>
	31 bis 40 Jahre	<input type="checkbox"/>	41 bis 50 Jahre	<input type="checkbox"/>
			über 50 Jahre	<input type="checkbox"/>

1.3 Wie lange sind Sie in Ihrem Unternehmen schon angestellt?					
weniger als 1 Jahr	<input type="checkbox"/>	6 bis 10 Jahre	<input type="checkbox"/>	21 bis 30 Jahre	<input type="checkbox"/>
1 bis 5 Jahre	<input type="checkbox"/>	11 bis 20 Jahre	<input type="checkbox"/>	über 30 Jahre	<input type="checkbox"/>

1.4 In welchem Beschäftigungsgrad sind Sie angestellt?					
Vollzeit	<input type="checkbox"/>	Teilzeit	<input type="checkbox"/>	Lehrling	<input type="checkbox"/>

1.5 Haben Sie in Ihrem Unternehmen Führungsverantwortung?	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
--	----	--------------------------	------	--------------------------

1.6 Entlohnungssystem				
Festgehalt	<input type="checkbox"/>	Reine leistungsorientierte Entlohnung ohne Festgehalt	<input type="checkbox"/>	
Festgehalt mit Leistungsanteil (Erfolgsprämie)	<input type="checkbox"/>	Progressive Leistungsentlohnung (Staffelprämie beim Erreichen bestimmter Zielwerte)	<input type="checkbox"/>	
Leistungsgehalt mit Garantieanteil	<input type="checkbox"/>	Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	

1.7 Ihr Unternehmen wendet folgendes Arbeitszeitmodell an...	
Fixe Arbeitszeiten.	<input type="checkbox"/>
Gleitzeitmodell	<input type="checkbox"/>
Vertrauensarbeitszeitmodell	<input type="checkbox"/>
anderes Arbeitszeitmodell	<input type="checkbox"/>

2 Arbeitsklima

2.1 Betriebsklima	nein	eher nein	eher ja	ja
Fühlen Sie sich in Ihrem Unternehmen wohl?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefällt Ihnen Ihre Arbeitstätigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Ist Ihre Arbeit in den letzten zwei Jahren anstrengender geworden?

Ja, mäßig mehr.	<input type="checkbox"/>
Ja, komplizierter mit höheren Anforderungen.	<input type="checkbox"/>
Nein.	<input type="checkbox"/>

2.3 Wie oft ist es in den letzten Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie...	nie	selten	oft	immer
...mit richtiger Freude gearbeitet haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...durch Ihre Arbeit Anerkennung bekommen haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...stolz auf Ihre Arbeit waren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sich mit Ihrem Unternehmen besonders verbunden gefühlt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.4 Wie oft ist es in den letzten Arbeitswochen vorgekommen, dass Sie...	nie	selten	oft	immer
...sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt gefühlt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...sich auch in Ihrer arbeitsfreien Zeit nicht richtig erholt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ihre Arbeitssituation als frustrierend erlebt haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...mit einem flauen Gefühl in Ihre berufliche Zukunft gedacht haben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...so viel Arbeit zu erledigen hatten, dass Sie das Gefühl hatten, es nicht mehr zu schaffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Ihre Arbeit nicht in der geforderten Qualität erledigen konnten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Motivation und Unternehmensbindung

3.1 Motivation...	nein	eher nein	eher ja	ja
Ihr Einsatzgebiet entspricht Ihren Fähigkeiten und Neigungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fühlen sich für Ihre Arbeit überqualifiziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erfolge Ihres Teams/Abteilung sehen Sie gleichzeitig auch als Ihre persönlichen Erfolge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind bereit für Ihr Team/Abteilung Mehrarbeit in Kauf zu nehmen bzw. zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben die Möglichkeit, Ihr Wissen und Können bei der Arbeit einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind öfters so in Ihrer Arbeit vertieft, dass Sie gar nicht bemerken, wie die Zeit vergeht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Welche der folgenden Faktoren sind für Sie ganz allgemein bei der Wahl einer Arbeitsstelle wichtig?	unwichtig	weniger wichtig	wichtig	sehr wichtig
Arbeitstätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatz, Arbeitsmittel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsort, Arbeitsweg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung der Arbeitszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollegen / Kolleginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus- und Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansehen des Unternehmens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innerbetriebliche Informationspolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit des Arbeitsplatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sozialleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3 Arbeitsplatzsicherheit / Bindung an das Unternehmen	nein	eher nein	eher ja	ja
Haben Sie Angst, Ihren Arbeitsplatz in der Zukunft aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung oder Umstrukturierungen des Betriebs zu verlieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie noch einmal wählen könnten, würden sie sich wieder bei Ihrem Unternehmen bewerben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Unternehmenskultur – Welche Aussage trifft zu?	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur ist an den Erwartungen der Kunden orientiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur unterstützt die Gewinnorientierung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmenskultur wird von den Führungspersonen vorgelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Unternehmensführung fordert von Ihnen ein richtiges Verhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Kollegen

4.1 Verhältnis zu Kollegen	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Sie können mit Ihren Kollegen gut zusammenarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können sich auf Ihre Kollegen verlassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können mit Ihren Kollegen auch persönliche Themen besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 Vorgesetzte und Unternehmensführung

5.1 Führungsverhalten /-stil Ihres Vorgesetzten	nein	eher nein	eher ja	ja
Sie können mit Ihrem Vorgesetzten gut zusammenarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter legt Wert auf Ihre Meinung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter hat Vertrauen in Ihre fachliche Leistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter delegiert Aufgaben an seine Mitarbeiter weiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter unterstützt Sie, wenn Sie bei einer Aufgabe Hilfe benötigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter nimmt Anregungen und Ideen von Ihnen offen auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter nimmt Kritik offen auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie etwas falsch machen, werden Sie von Ihrem Vorgesetzten kritisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kritik von Ihrem Vorgesetzten ist stets sachlich und nie persönlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie fühlen sich von Ihrem Vorgesetzten gerecht behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter kennt Sie persönlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Vorgesetzter nimmt sich Zeit für die Belange seiner Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie können mit Ihrem Vorgesetzten auch persönliche Probleme besprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben genügend Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, die Sie selbst betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben genügend Mitsprachemöglichkeiten bei Entscheidungen, die Ihre Aufgaben betreffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Vorschlagswesen	nein	eher nein	eher ja	ja
Haben Sie in Ihrem Unternehmen Möglichkeiten, Verbesserungsvorschläge einzubringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Ihrer Meinung nach in Ihrem Unternehmen Verbesserungsvorschläge berücksichtigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden Sie ein betriebliches Vorschlagswesen in Ihrem Unternehmen wichtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Kommunikation

6.1 Welche Kommunikationsmittel stehen Ihnen zur Kommunikation mit Ihren Vorgesetzten zur Verfügung?	nein	eher nein	eher ja	ja
Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beurteilungsgespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.2 Worin sehen Sie den Nutzen des regelmäßigen Mitarbeitergesprächs mit Ihrem Vorgesetzten?	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Sie bekommen Rückmeldung zur eigenen Leistung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Gelegenheit über Arbeitsprobleme oder Probleme mit Kollegen/ Kolleginnen etc. zu diskutieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es werden einem Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Kontakt zum Vorgesetzten wird aufrechterhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man lernt neue Ziele zu setzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Mitarbeiterbeurteilung ist reine Zeitverschwendung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.3 Nehmen Sie bitte zu folgenden Aussagen Stellung:	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft sehr zu
Ich fühle mich über die wesentlichen Dinge, die meine Arbeitstätigkeit betreffen, informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Informationen, die ich erhalte, sind klar und verständlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich erhalte die Informationen stets rechtzeitig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.4 Woher erhalten Sie am häufigsten Informationen?	nein	eher nein	eher ja	ja
aus Sitzungen oder Besprechungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aus Mitteilungen/ Weisungen/ Zirkulare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von der Direktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von Ihrem direkten Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von Ihren Arbeitskollegen/ -kolleginnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vom Anschlagbrett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aus einer Mitarbeiterzeitschrift	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch Gerüchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.5 Worüber möchten Sie mehr Informationen erhalten?	
was Ihren Arbeitsplatz und Ihre Arbeitstätigkeit betrifft <input type="checkbox"/>	über organisatorische Veränderungen in Ihrem Unternehmen <input type="checkbox"/>
über bauliche Maßnahmen <input type="checkbox"/>	über betriebliche Daten und Kennzahlen <input type="checkbox"/>
über Ziele und Strategien Ihres Unternehmens <input type="checkbox"/>	über das Weiterbildungsangebot <input type="checkbox"/>
über die Arbeit in anderen Abteilungen <input type="checkbox"/>	über erhaltene Aufträge <input type="checkbox"/>
über die Vorhaben der Unternehmensleitung <input type="checkbox"/>	keine Wünsche <input type="checkbox"/>

7 Entwicklung und Weiterbildung

7.1 Personalentwicklung und Weiterbildung	nein	eher nein	eher ja	ja
Halten Sie Weiterbildungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen für wichtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Ihrer Meinung nach spürbare Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.2 Entwicklung im Unternehmen	nein	eher nein	eher ja	ja
Möchten Sie in Ihrem Unternehmen weiter aufsteigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie gute Aufstiegsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 Zeit- und Vergütungsmodelle

8.1 Arbeitszeit	nein	eher nein	eher ja	ja
Sind Sie mit Ihrer momentanen Arbeitszeitregelung zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möchten Sie, dass an Ihrem Arbeitszeitsystem etwas geändert wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2 Erfolgsorientierte Vergütung	nein	eher nein	eher ja	ja
Sind Sie mit Ihrer momentanen Form der Vergütung zufrieden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie das Gefühl, dass Erfolge von Ihnen / Ihrer Abteilung angemessen vergütet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen von einer erfolgsorientierten Vergütung profitiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.3 Bezahlung	nein	eher nein	eher ja	ja
Finden Sie, dass Sie für Ihre Arbeit einen gerechten Lohn erhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finden Sie, dass Sie in einem anderen Unternehmen der gleichen Branche für die gleiche Arbeit mehr verdienen könnten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.4 Wovon glauben Sie, hängt die Lohnhöhe in Ihrem Unternehmen ab?	nein	eher nein	eher ja	ja
von der Leistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von den Fähigkeiten (Wissen, Können)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von der Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von Beziehungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vom Einschmeicheln beim Chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
von den Beurteilungen Ihres Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig nur unter der Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Aus den benutzten Quellen direkt oder indirekt übernommene Gedanken habe ich als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Gampern, :.....

Unterschrift:.....