

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Olga Bulankina**

**Interkulturelle Mitarbeitermotivation  
in internationalen Unternehmen**

Mittweida, 2012

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Interkulturelle Mitarbeitermotivation in internationalen Unternehmen**

Autor:  
**Frau Olga Bulankina**

Studiengang:  
**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:  
**BW07w4-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Einreichung:  
**Mittweida, 01.08.2012**

Verteidigung/Bewertung:  
**Mittweida, 2012**

### **Bibliografische Beschreibung:**

Bulankina, Olga:

Interkulturelle Mitarbeitermotivation in internationalen Unternehmen. – 2012. – IV, 72 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaft, Bachelorarbeit, 2012

### **Referat:**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Modellierung der interkulturellen Mitarbeitermotivation in internationalen Unternehmen. Das Hauptziel der Arbeit ist eine theoretische und angewandte Untersuchung der Arbeitsmotivation in der Struktur des Diversity Managements und der Betriebsleitung. In der Bachelorarbeit wird die gestellte Aufgabe durch die angewandte Untersuchung – der Strukturabteilung eines internationalen Unternehmens - gelöst.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>0 Übersicht.....</b>	<b>1</b>
0.1 Motivation.....	1
0.2 Zielsetzung.....	2
0.3 Kapitelübersicht.....	3
<b>1.Inhalt und Besonderheiten der Arbeitsmotivation .....</b>	<b>5</b>
1.1 Die Analyse der Motivationstheorien und Arbeitsförderung .....	5
1.2 Faktoren der Arbeitsmotivation – Motivationstypen .....	27
<b>2. Besonderheiten von Management in vielfältigem Umfeld .....</b>	<b>34</b>
2.1. Kultur und Diversity Management.....	34
2.2 Interkulturelle Adaptierung und die Wechselwirkungen .....	38
2.3 Besonderheiten der westlicher Motivationsmodelle: Orientierung auf die Erreichung eines Ziels .....	41
<b>3. Fallstudie über die Mitarbeitermotivation in einer Strukturabteilung des Unternehmens «PepsiCo Russia» .....</b>	<b>51</b>
3.1 Experimentelle Forschung.....	51
3.2. Analyse der Ergebnisse der Studie und ihre Auswertung .....	55
3.3. Vorschläge zur Verbesserung des Motivationssystems. ....	65
<b>4. Zusammenfassung und Resümee .....</b>	<b>69</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>73</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>79</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1: Modell eines Motivationsprozesses .....	9
Abbildung 1-2: Einflußverfahren der Hauptarbeitsparameter (nach G. Oldham und P. Hackmann) .....	23
Abbildung 3-1: Niveau der Arbeitszufriedenheit .....	57
Abbildung 3-2: Relative Arbeitszufriedenheit .....	58
Abbildung 3-3: Relatives Niveau der Arbeitsaktivität .....	60
Abbildung 3-4: Meinungen der Befragten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Arbeitsfaktoren .....	61
Abbildung 3-5: Verhältnis der Befragten zur wirtschaftlichen Neuerungen in der Arbeit .....	63
Abbildung 3-6: Pläne der Befragten, für die nächste Zukunft, die mit ihrer Arbeit verbunden sind .....	63

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1: Das Entsprechen von Motivationstypen und Stimulationsformen ....	33
Tabelle 2-1: Stimulierung, die sich auf Steigerung des Geschäftswertes richtet ...	43
Tabelle 2-2: Verbreitung der Aktienoptionen in verschiedenen Ländern .....	44
Tabelle 3-1: Zufriedenheitsgrad am Arbeitsplatz .....	56
Tabelle 3-2: Relative Arbeitszufriedenheit .....	58
Tabelle 3-3: Relatives Niveau der Arbeitsaktivität .....	59
Tabelle 3-4: Meinungen der Befragten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Arbeitsfaktoren .....	61
Tabelle 3-5: Einfluss von verschiedenen Faktoren auf das Niveau der Arbeitsaktivität (% der Meinungen) .....	62

# 0 Übersicht

Im einleitenden Kapitel werden die Motivation und die Aufgabenstellung dieser Bachelorarbeit besprochen. Gleichzeitig erfolgt ein kurzer Überblick zu den einzelnen Kapiteln dieser Arbeit.

## 0.1 Motivation

Die Motivation des Verhaltens eines Menschen enthält, beinhaltet Grund der Analyse, dass noch vom U. Jenson, K. Menger und L. Walras etabliert wurde. T. Weblen versuchte Motive des Agierens eines ökonomischen Menschen zu untersuchen, wobei er seine soziale Natur aufzeigte und dabei eine institutionell soziale Richtung in der wirtschaftlichen Theorie gründete.

In der zweiten Hälfte des XX. Jahrhunderts wurden die Motive des Agierens von Menschen (auch Arbeitsweise) aktiv von A. Maslow, F. Gerdborg, L. Erhardt, H. Lebenstein, K. Kabayasi, P. Drucker und anderen untersucht.

Die Motivesphäre ist eine der Untersuchungsgrundlagen und auch die Umwandlung von Arbeitsweisen. Die Entwicklung von Marktwirtschaft in arbeitssozialer Sphäre zeigt sich in Russland vor dem Hintergrund des Strukturwandels, der alle Segmente und Sektoren der Wirtschaft beeinflussen. Es sind sehr bedeutende Änderungen in der Branchenverteilung von Arbeitskräften in Kraft getreten, z. B. in der motivationellen Verteilung des Arbeitsgehalts, im Einkommen der Bevölkerung, bei der Wahl der Arbeitssphäre, der qualitativen und quantitativen Differenzierung der Arbeitsplätze, abgesehen von der Interaktion der Gremien der Marktregulation mit Unternehmen, Arbeitgebern und nicht-staatlichen Arbeitssektoren.

Eines der Hauptprinzipien der modernen Industrialisierung der Gesellschaft wird die Aufmerksamkeit zum Personal - einem Leitfaktor der Produktion, einer Reserve des wirtschaftlichen Wachstums und Konkurrenzfähigkeit. Ein Innovationscharakter der Produktion ist seine wachsende wissenschaftlich-technische Aufrüstung, diese haben die Anforderungen an Personal verändert: Die

Bedeutung des kreativen Arbeitens und hohen Professionalismus sind nur zwei neue Anforderungen an das Personal. Dies führt zu den Veränderungen der Prinzipien, Methoden und sozialpsychologischen Fragen der Personalwesens.

Das Moderne Business hat sich weit aus dem Nationalrahmen heraus verbreitet und bezog auf dieser Bahn eine immer größere Zahl der Menschen mit verschiedenen Kulturtraditionen, Erfahrung, Ausblick mit ein. In der Folge gab es Kulturunterschiede in den Organisationen, die eine immer wachsendere Rolle spielen, und immer mehr Effektivität von der Geschäftsführung verlangen. Daraus entstehen die sich verüberschneidende Kulturprobleme (die sogenannte Cross Cultural Problems) im International Business – Widersprüche bei der Arbeit in neuen Sozialen- und Kulturverhältnissen, bedingt von den Unterschieden in den Stereotypen des Denkens zwischen den verschiedenen Menschengruppen. Die Bildung des menschlichen Denkens erfolgt unter dem Einfluss der Kenntnisse, des Glaubens, der Kunst, der Moral, der Gesetze, der Sitten und Gebräuche und jeder anderen Fähigkeiten und Gewohnheiten, die sich von der Gesellschaft im Laufe ihrer Entwicklung angeeignet wurde.

Im internationalen Business (oder Geschäftsbeziehungen) schaffen alle Faktoren der kulturellen Umgebung die größten Schwierigkeiten. Die Erfahrung der entwickelten Länder der Welt beweist, dass keine Führungsaufgabe in einer beliebigen Sphäre realisiert werden kann, ohne dass die Mitarbeiter dabei auch interessiert sind.

Dies fördert die Entwicklung potentieller Fähigkeiten des Personals, effizienter und produktiver Berufsaktivitäten und kreativerer Haltung zur Arbeit.

## **0.2 Zielsetzung**

Als Ziel der Arbeit wird eine theoretische und angewandte Untersuchung der Arbeitsmotivation in der Struktur des cross-kulturellen Managements und der Betriebsleitung verstanden.



Das Ziel der Diplomarbeit ist die Beantwortung folgender Aufgabenstellung:

1. Eine theoretische Analyse der Bestimmung des Begriffs der Motivation und seiner Leittheorien;
2. Die Vor- und Nachteile der aktuellen Motivationsmodelle in der Theorie der Verwaltung zu differenzieren;
3. Den Zusammenhang zwischen der Motivation und Produktivität zu begründen;
4. Die Besonderheiten eines cross-kulturellen Milieu zu überprüfen;
5. Eine angewandte soziologische Untersuchung der Arbeitsmotivation in einer Strukturabteilung "PepsiCo Russia" durchzuführen;
6. Die allgemeinen und besonderen Faktoren der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter von "PepsiCo Russia" hervorzuheben;
7. Die Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsmotivation bei "PepsiCo Russia".

Die Besonderheit des Objekts der angewandten Untersuchung – der Strukturabteilung eines internationalen Unternehmens, sowie eine detaillierte Ausarbeitung der beschriebenen Problematik in ausländischer Literatur, verlangt die Verwendung der Arbeiten verschiedener Theoretiker und Praktiker des europäischen und amerikanischen Managements der Verwaltung, so z. B. von M. X. Mescon und M. Armstrong. Die psychologische Komponenten der Persönlichkeit und ihr Einfluss auf die Motivationsbereiche wurden aus Sicht etablierter Persönlichkeiten der Persönlichkeitspsychologie, wie L. Hell und D. Siegler betrachtet. Dabei dienten als Grundlage der Erläuterung, die Arbeitstheoriebestimmungen von A. N. Leontjeva.

### **0.3 Kapitelübersicht**

Die Bachelorarbeit besteht aus vier Kapiteln.

Im ersten Teil der Bachelorarbeit wird eine theoretische Analyse der Bestimmung des Begriffs der Motivation und seiner Leittheorien durchgeführt.

Im zweiten Teil der Arbeit wird ausführlich der Zusammenhang zwischen der Motivation und der Produktivität begründet und die Besonderheiten der westlichen Motivationsmodelle und interkulturellen Adaptierung untersucht.

Der dritte Teil der Arbeit beinhaltet die Durchführung einer angewandten soziologischen Untersuchung der Arbeitsmotivation in einer Strukturabteilung der "PepsiCo Russia"; die die allgemeinen und besonderen Faktoren der Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter von "PepsiCo Russia" hervorhebt und Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsmotivation bei "PepsiCo Russia" herausarbeitet.

Im vierten Teil der Arbeit wird abschließend eine Zusammenfassung der Resultate dargestellt und ein Resümee gezogen.

# 1 Inhalt und Besonderheiten der Arbeitsmotivation

## 1.1 Die Analyse der Motivationstheorien und Arbeitsförderung

Als eine der Grundwerte jeder sozialpolitischer und ökonomischer Systeme wird die Arbeit eines Menschen angesehen. Die Arbeit wird als eine bewusste, allgemein anerkannte und sinngemäße Tätigkeit der Menschen empfunden, die gewisse Kraftaufwände erfordert<sup>1</sup>.

Mittels der Arbeitstätigkeit verändert ein Mensch Naturgegenstände und transformiert sie zur Befriedigung eigener Bedürfnisse. Die Arbeit wird durch mehrere Gründe bestimmt, die in Form von Motiven hervortreten. In der Regel, werden 3 Hauptgründe differenziert:

- Widerspiegelung eigener Wünsche, deren Befriedigung nur mittels Arbeit möglich sind;
- Erlangung bestimmter Gaben, die ein Mensch nur durch Arbeit bekommen kann;
- Abbildung eines Vorgangs, mittels dessen, ein Zusammenhang zwischen den Wünschen und den Gaben entsteht, die diese befriedigen.

Die Motive der Arbeit üben eine Reihe von Funktionen aus. Als Hauptfunktionen sind folgende aufzuzählen:

- eine orientierende, die einen Menschen (Arbeiter) auf eine bestimmte Verhaltensweise hin orientiert;
- eine sinnesverleihende, die den Sinn des Verhaltens eines Arbeiters widerspiegelt;
- eine vermittelbarende, bedingt durch das Ergebnis des Einflusses äußerer und innerer Bedürfnisse auf das menschliche Verhalten;

---

<sup>1</sup> Vgl. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Стародубцева Е., 2006. S. 317.  
URL:<<http://enbv.narod.ru/text/Econom/ses/index.html>>

- eine mobilisierende, die daraus besteht, dass das Motiv den Mitarbeiter dazu zwingt, für sich selbst relevante Tätigkeiten auszuüben;
- eine rehabilitierende Funktion, die in einem Motiv des Agierens die Position des Mitarbeiters zum allgemein anerkannten und bestimmten Verhaltensprofil widerspiegelt<sup>2</sup>.

Der Formationsmechanismus der Arbeitsmotivation ist eine Kombination von Zusammenhängen und Beziehungen, die auf den Prozess der Aneignung sozialer Werte und Verhaltensregeln und der Entwicklung von individuumsspezifischen Wertorientierungen und Arbeitsoptionen einwirkt.

Man kann sagen, dass zur Lehre der Tätigkeitsmotivation zwei Wissenschaften, nämlich die Psychologie und die Soziologie den größten Teil beigesteuert haben. Auf welche Weise kommen sie zur Bestimmung und der Essenz der Motive in Frage?

Psychologie bestimmt die Motive auf triale Weise, nämlich:

- als Anregung zu Tätigkeiten, die mit der Befriedigung der Wünsche im Zusammenhang stehen, bzw. eine Menge äußerer oder innerer Voraussetzungen, die eine Aktivität eines Individuums hervorrufen und ihre Richtung bestimmen;
- als anregende und bestimmende Wahl der Tätigkeitsrichtung, ein Gegenstand (im- oder materiell), wegen dessen die Tätigkeit ausgeübt wird;
- als bewusste Grundidee, die im Grund der Wahl der Tatbestände und Betätigungen der Person liegt<sup>3</sup>.

Eine zentrale Rechtmäßigkeit dieses Vorgangs ist die *Entwicklung der Motive durch die Veränderung und Verbreiterung des Tätigkeitskreises*. Als Entwicklungsquelle wird der ständige Prozess allgemeiner im- und materieller Gabenproduktion –angesehen<sup>4</sup>.

Ein Motiv wird als ideelle Ansicht im Menschenbewusstsein angesehen. Die Quelle der Anregungskraft des Motivs sind die Wünsche. Wie vom inländischen

<sup>2</sup> Vgl. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело. S. 57.

<sup>3</sup> Vgl. Die Inländische psychologische Wissenschaft betrachtet, - als allgemeiner Mechanismus der Entstehung von Motiven,- die Verwirklichung der Notwendigkeiten "im Laufe der suchenden Aktivität. В 2 т. Т.1. /2001. S. 455.

Klassiker der Agierenspsychologie A.N. Leontyew dargestellt, wird nur durch das Erfüllen des Bedürfnisses mit dem entsprechenden Gegenstand, die Aktivität ausgerichtet und reguliert.

In der Soziologie wird das Motiv als ein “erkennbarer Wunsch eines Subjekts nach dem Erreichen bestimmter Güter, wünschenswerter Bedingungen des Agierens” und als innere Anregung zu Aktivitäten der Individuen und sozialen Gemeinschaften” im Unterschied zu äußeren Stimuli” bezeichnet. Gleichzeitig zeigen die Soziologen auf, dass Stimuli, wie objektive Tatbedingungen der Menschen in Motive überwachsen können, in dem Fall, dass sie subjektiv bedeutend werden, und den Wünschen eines Subjekts entsprechen.

Wie wir sehen, bestimmt die Psychologie genauso wie Soziologie die Motive wie die inneren Wünsche (anerkannte Notwendigkeit), wobei die Notwendigkeit des Vorhandenseins äußerer Voraussetzungen (Stimuli) für die Verwirklichung dieser Notwendigkeit von Bedeutung ist.

Alle Unternehmen versuchen die Frage zu beantworten, was kann man veranlassen, damit man eine kontinuierlich hohe Produktivität seiner Mitarbeiter erreicht. In diesem Fall als Ziel wird die Entwicklung des Motivationsprozesses und der Arbeitssphaere definiert, die die Mitarbeiter dazu bringen können, dass sie die Ergebnisse erreichen, die den Erwartungen des Arbeitsgebers entsprechen. Somit geht es erstens um Arbeitsmotivationssphäre.

Die Arbeitsmotivation – ist das Streben eines Mitarbeiters, eigene Bedürfnisse (bestimmte Gaben zu erreichen), mittels Arbeitstätigkeit zu befriedigen.

Die Struktur eines Motivs besteht aus:

- dem Bedürfnis welches der Mitarbeiter befriedigen will;
- dem Gegenstand, der dieses Bedürfnis zu befriedigen in der Lage ist;
- der Arbeitstätigkeit, die zum Erreichen des Zielgegenstandes nötig ist;

- dem Preis – bzw. die im- und materielle Ausgaben, die mit der Arbeitstätigkeit verbunden sind<sup>5</sup>.

Zur Bildung der Arbeitsmotivation hat der Charakter der vom Individuum angeeigneten Normen größte Bedeutung, die der Arbeitstätigkeit einen Sinn verleihen und letztendlich auch die Lebensart bestimmen. In die berufliche Arbeitstätigkeit kommt ein Mensch mit bereits gebildetem Normenbewusstsein. Die reale Arbeitssphäre zwingt ihn seine Normenorientierungen zu transformieren<sup>6</sup>.

Praktische Arbeitsanforderungen bedingen eine konkrete Motivation, welche im Unterschied zum Normenbewusstsein, den Sinn und das Ziel der Arbeitstätigkeit sicherstellen und auch die Wahl des Weges und der Weise der Realisierung bestimmen.

Die Arbeitsmotivation ist der Hauptfaktor der Arbeitseffizienz und in der Essenz bildet sie den Grund des Arbeitspotenzials eines Mitarbeiters, bzw. des Bündels aller Qualitäten, die seine Produktivität beeinflussen. Das Arbeitspotenzial besteht aus dem psychophysischen Potenzial (Fähigkeiten und Gewohnheiten, seiner Gesundheit, Produktivität, seiner Austragskraft, Typus des Nervensystems) und des individuellen (Motivations-) Potentials. Das Motivationspotenzial spielt die Rolle des Startmechanismus, der bestimmt, welche Fähigkeiten in welcher Ausprägung ein Mitarbeiter entwickelt und im Arbeitsprozess benutzen wird<sup>7</sup>.

Man kann 3 Motivationselemente unterscheiden:

- die Richtung – was ein Mensch versucht zu tun;
- die Mühe – wie bemüht ein Mensch ist, etwas zu tun;

---

<sup>5</sup> Vgl. Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства, 2002. S. 14, URL:< <http://lib.rus.ec/V>>

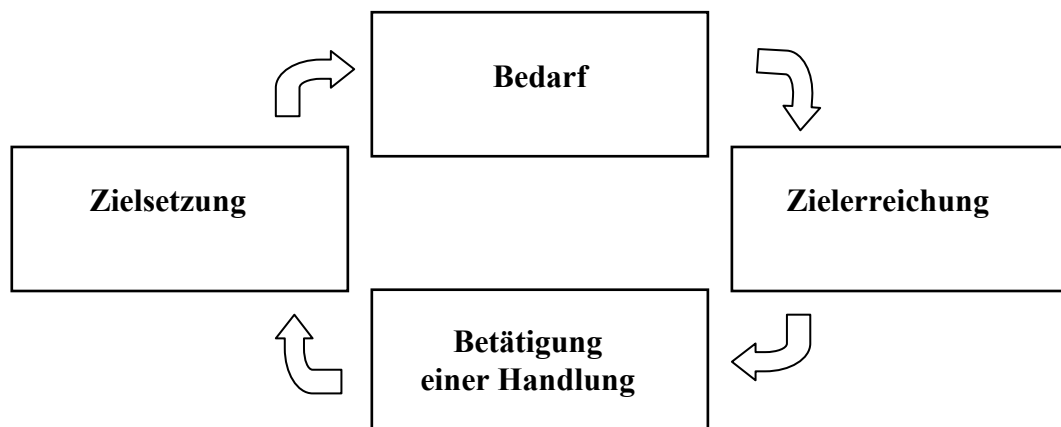
<sup>6</sup> Vgl. "Praktische Sicht des Arbeitsbewusstseins, bedingt einerseits Normenorientierungen eines Individuums, andererseits – von konkreten Umständen beruflichen Arbeitslebens."– 2002. S. 14 URL: <<http://ellib.library.isu.ru>>

<sup>7</sup> Vgl. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР. 2003. С. 177. URL: <[http://www.big-library.com.ua/book/11\\_Ypravlinnya\\_sychasnim\\_/4154\\_SPISOK\\_\\_VIKORISTANOI\\_TA\\_REKOME\\_NDOVANOI\\_LITERATYRI\\_\\_](http://www.big-library.com.ua/book/11_Ypravlinnya_sychasnim_/4154_SPISOK__VIKORISTANOI_TA_REKOME_NDOVANOI_LITERATYRI__)>

- die Beharrlichkeit – wie lange ein Mensch versucht, etwas zu tun<sup>8</sup>.

Die Motivation kann man als zielstrebiges Verhalten bezeichnen. Gut motiviert sind die Menschen, die ihre Ziele konkret definieren und auf solche Weise agieren, dass sie die Ziele erreichen. Aber der größte Teil der Menschen braucht Motivationsanreize. Ein Unternehmen ist in der Lage, ein Mikroklima zur Verfügung zu stellen, so dass darin ein hoher Motivationsgrad zu erreichen ist, wobei für die Arbeit unterschiedliche Stimuli und Preise, die einen befriedigen können, zur Verfügung gestellt werden, sowie auch Möglichkeiten zur Bildung und für Wachstum gewährt werden.

Das Motivationsprozessmodell, das mit Notwendigkeiten verbunden ist, ist in der Abbildung 1-1 dargestellt. Man sieht, dass Motivation vom unbewussten bzw. bewussten Zugeben des Vorhandenseins von unbefriedigten Bedürfnissen initiiert ist.



**Abbildung 1-1: Modell eines Motivationsprozesses**

Diese Bedürfnisse lassen den Wunsch entstehen, etwas zu erreichen oder zu bekommen. Dann wird das Ziel gesetzt (die Form der gewünschten Ergebnisses<sup>9</sup>), das – wie erwartet wird – in der Lage ist diese Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen. Und es wird der Weg gewählt, der zum Ziel führt. Wenn das Ziel

<sup>8</sup> Vgl. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, Питер. 2004. С. 154.  
URL:< <http://knigki.com/student/psixologiya/5703-knigu.-armstrong-m.-praktika.html>>

<sup>9</sup> Vgl. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики., 2005. С. 121.  
URL:<[http://www.koob.ru/leontjev\\_a\\_n/problemi\\_razvitiya\\_psih](http://www.koob.ru/leontjev_a_n/problemi_razvitiya_psih)>

erreicht ist und das Bedürfnis befriedigt wird, dann wird ein solches Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit beim nächsten Mal wiederholt werden, wenn ein ähnliches Bedürfnis entsteht.

Nach der Definition von F. Herzberg gibt es 2 Motivationstypen:

- **die innere Motivation** – selbstproduzierte Faktoren, die Menschen beeinflussen, wobei sie dazu gezwungen werden sich auf bestimmte Weise zu verhalten oder sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Innerhalb dieser Faktoren sind Verantwortung (die Meinung dass die Arbeit wichtig ist und die Kontrolle über eigenen Ressourcen), Unabhängigkeit (die Tätigkeitsfreiheit), die Möglichkeit der Nutzung und Entwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten, interessante und herausfordernde Arbeit und Wohlfahrtsmöglichkeiten für die Karriere von Bedeutung;

- **die äußere Motivation** – was für Menschen getan wird, um sie zu motivieren.

Diese Gruppe schließt Prämien wie ein erhöhtes Gehalt, das Loben, Förderung und Strafen, wie Disziplinarmaßnahmen, Lohnabzüge oder Kritik ein<sup>10</sup>.

Die Verhaltensmotivation in der Konsumsphäre bildet die Grundlage der Marginalanalyse, die noch von M. Jenson, K.Menger, L.Walras etabliert wurde. T. Weblen versuchte die Motive der Tätigkeit eines "ökonomischen Menschen" zu untersuchen, in dem er seine soziale Natur zeigte, wobei eine institutionell-soziale Richtung in der ökonomischen Theorie gegründet wurde<sup>11</sup>.

Die bedeutendsten Theorien kann man folgendermaßen klassifizieren:

**Die Instrumentaltheorie** besagt, dass Prämien und Strafen der zur Verfügungstellung eines notwendigen Benehmens bzw. Verhaltens der Menschen dienen.

---

<sup>10</sup> Vgl. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами, Питер. 2004. С. 156. URL:< <http://knigki.com/student/psixologiya/5703-knigu.-armstrong-m.-praktika.html>>

<sup>11</sup> Vgl. Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике , <http://www.cis2000.ru>>



**Die Inhaltstheorie (der Bedürfnisse)** fokussiert die Aufmerksamkeit auf der Motivationsessenz. Sie besagt, dass das Motivationsprinzip sich mit der Verwirklichung von Aktivitäten zur Befriedigung von Bedürfnissen beschäftigt und definiert Grundbedürfnisse aus, die das Verhalten beeinflussen. Als erster hat A. Maslow die Bedürfnistheorie vorgeschlagen, und auch F. Herzberg hat sich in seinem Zweifaktorenmodell, mit den Bedürfnissen von Menschen und den Faktoren zur Motivation beschäftigt.

**Die Prozesstheorie** zeichnet die psychologischen Vorgänge aus, die die Motivation beeinflussen, und mit denen Erwartungen verbunden sind.

**Die Instrumentaltheorie** behauptet, dass die Menschen nur wegen Geld arbeiten. Sie nimmt an, dass ein Mensch nur zur Arbeit motiviert wird, wenn Preise und Strafen mit seinen Arbeitsergebnissen zusammenhängen<sup>12</sup>.

Motivation, die auf diesem Prinzip beruht, wurde und wird heutzutage häufig angewandt. Aber sie beruht völlig auf der Außenkontrolle und kennt keine anderen Bedürfnisse des Menschen. Sie missachtet auch die Tatsache, dass offizielle Kontrollsysteme durch informelle Beziehungen, die zwischen den Mitarbeitern herrschen, beeinflusst werden können.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt sind nicht alle Bedürfnisse gleich wichtig für einen Menschen – einige können ein stärkeres Streben zum Ziel hervorrufen als andere, abhängig von vorherigen Erfahrungen des Individuums und der Situation in der Gegenwart. Die Schwierigkeit besteht nun darin, dass es keinen Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen und den Zielen gibt. Dasselbe Bedürfnis kann mittels verschiedener Ziele befriedigt werden. Je stärker und langwieriger das Bedürfnis ist, desto breiter ist die Amplitude möglicher Ziele. Gleichzeitig kann ein Ziel mehrere Bedürfnisse befriedigen. Als erstes wurde die Bedürfnistheorie von A. Maslow ausgearbeitet, der die Grundbedürfnishierarchie postuliert hatte. Das

---

<sup>12</sup> "Es ist nicht Möglich eine lange Zeit, einen Arbeiter zu zwingen, viel tüchtiger zu arbeiten als ein durchschnittlicher Arbeiter in seiner Umgebung, wenn es ihm kein bedeutender und regelmässiger Aufschlag garantiert wird." nach F. Taylor „Instrumentaltheorie“

Zweifaktorenmodell von Herzberg, darf nicht als Bedürfnistheorie bezeichnet werden, dennoch erörtert es einige der Grundbedürfnisse.

Außerdem hat K. Alderfer seine ERG Theorie ausgearbeitet, die auf den Bedürfnissen der Existenz, Beziehungsbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen beruht<sup>13</sup>. Ferner werden einige theoretische Modelle betrachtet, die die Entwicklung der Motivationstheorien beeinflussten.

**Die Motivationstheorie von A. Maslow.** Der Hauptpunkt von Maslow's Theorie liegt darin, dass in jedem Zeitpunkt das Verhalten eines Menschen von bestimmten dominierenden Bedürfnissen determiniert ist. Die Theorie ist mehr als erforscht, deswegen wird nicht detaillierter auf deren Inhalt eingegangen, sondern es wird lediglich versucht, einige kritische Meinungen unter die Lupe zu nehmen. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die *relative Bedeutung der Bedürfnisse eines Individuums im Laufe der Zeit sehr dynamisch ist*. Nicht selten kann bereits durch die minimale Befriedigung des einen Bedürfnisses, eine Aktualisierung bzw. Veränderung eines anderen erfolgen. Deswegen ist die *ungenügende Erklärung der Hypothese von A.Maslow bezüglich der Reihenfolgedominanz separater Bedürfnisse offensichtlich*. Das Verhalten eines Menschen zu einem beliebigen Zeitpunkt ist mit einem Set von Bedürfnissen determiniert. Manchmal sind diese Bedürfnisse kompatibel und können gemeinsam befriedigt werden, aber häufig fehlt es an einer solchen Kompatibilität, dann kommt es in der Bedürfnissphäre zu einem Konflikt, der vom Individuum gelöst werden muss, wobei der Vorzug einem Bedürfnis verliehen wird, während andere Faktoren ignoriert werden<sup>14</sup>. Die Idee von A.Maslow hat eine intuitive Anziehungskraft. Nichtsdestoweniger ist sie empirisch nicht überprüft und wurde für eine gewisse Steifigkeit kritisiert – verschiedene Menschen können unterschiedliche Präferenzen haben, und es ist schwer zuzugeben, dass Bedürfnisse sich nach diesem Schema kontinuierlich

---

<sup>13</sup> Vgl. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики., 2005. С. 140.  
URL:<[http://www.koob.ru/leontjev\\_a\\_n/problemi\\_razvitiya\\_psih](http://www.koob.ru/leontjev_a_n/problemi_razvitiya_psih)>

<sup>14</sup> Die Kategorien von A. Maslow sind untauglich zur Lösung praktischer Aufgaben. Es ist unmöglich ganz unumstritten zu erklären, dass das beobachtete Verhalten durch ein bestimmtes Motiv entsteht. Daraus, wobei die Hierarchie von A. Maslow als Hypothese betrachtet wird, ist es schwer zu erklären, welche Untersuchungen durchzuführen sind, damit man diese kippen kann. Diese kritische Beobachtung ist für alle Motivstypen relevant. Ein Motiv kann nicht immer logisch aus dem Verhalten ausdifferenziert sein, da zwischen denen keiner Entsprechung gibt: ein Motiv kann mit unterschiedlichen Aktivitäten befriedigt.

nach oben bewegen. In Wirklichkeit war A. Maslow skeptisch bezüglich der Existenz einer solch strengen Hierarchie<sup>15</sup>. G. O' Schonessy ist überzeugt, dass das Model von A. Maslow folgende Nachteile hat<sup>16</sup>:

1. Die Kategorien von A. Maslow sind untauglich zur Lösung praktischer Probleme. Es ist unmöglich ganz unumstritten zu erklären, dass das beobachtete Verhalten durch ein bestimmtes Motiv entsteht. Deshalb, wobei die Hierarchie von A. Maslow als Hypothese betrachtet wird, ist es schwer zu erklären, welche Untersuchungen durchzuführen sind, damit man diese entkräften kann. Diese kritische Beobachtung ist für alle Motivtypen relevant. Ein Motiv kann nicht immer logisch aus dem Verhalten heraus differenziert werden, da es zwischen ihnen keine Entsprechung gibt: ein Motiv kann mit unterschiedlichen Aktivitäten befriedigt werden. Das gezeigte, aber auch konkurrierendes Verhalten kann von demselben Motiv hervorgerufen werden.

2. Man kann auch Verhalten nachweisen, das mit Maslow's Theorie nicht übereinstimmt. Angenommen, dass das Pflichtbewusstsein einer der höchsten Hierarchieebenen entspricht, dann missachtet die Hierarchie von Maslow die Tatsache, dass Menschen bereit sind beim Pflichtdienst auch zu sterben, und es dazu kommt, dass Stolz und Pflichtbewusstsein, Sicherheits- und physischen Bedürfnissen vorgezogen werden.

3. Obwohl Maslow's Hierarchie das Aussehen eines Vorgangsmodells hat, wird der Übergangmechanismus zwischen den einzelnen Ebenen nicht betrachtet.

**Die ERG Theorie von K. Alderfer.** Eine der Ausgangspunkte dieser Theorie ist die Hypothese über die Existenz dreier Bedürfnisgruppen, die in der Reihenfolge von der mehr zu der weniger konkreten aufgelistet werden. Diese Bedürfnisse sind- Existenzbedürfnisse (existence -E), Beziehungsbedürfnisse mit anderen Menschen (relatedness-R) und Wachstumsbedürfnisse (Growth-G). Sie stellen

---

<sup>15</sup>Vgl. Кулагин О.А. Принятие решений в организациях, 2001. С. 106.  
URL:<<http://www.twirpx.com/file/463912/>>

<sup>16</sup> Vgl. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой, 1999.С. 205.  
URL<<http://www.ek-lit.narod.ru/shonsod.htm>>

essenziell eine restrukturierte Form der Hierarchie von A. Maslow dar, obwohl in der ERG Theorie ein hartes hierarchisches Ranking nicht vorgesehen wird<sup>17</sup>.

Gemäß der ERG Theorie, kann ein Mensch, wenn Bemühungen, die auf die Befriedigung von Bedürfnissen irgendeiner Stufe gerichtet sind, zu einer Frustration führen, zu einem Verhalten zurückkehren (regressieren), welches eher konkrete Probleme befriedigt. Ein Mitarbeiter, der im Rahmen seiner Arbeit nicht fähig ist seine Bedürfnisse eigenes persönlichen Wachstums zu befriedigen, kann auf der Stufe zurückzubleiben, dass er seine Arbeit dermaßen ausübt, dass er seine Stelle nicht verliert und eigene soziale Bedürfnisse befriedigt (z.B. Bedürfnis nach Kommunikation), anders gesagt, die Bedürfnisse darunter liegender Ränge.

Die ERG Theorie hat auch das Schicksal anderer Theorien getroffen, denen prinzipiell die Bedürfnishierarchie von A. Maslow zugrundeliegt, - es ist zu kompliziert Daten ausfindig zu machen, die als eindeutiger Beweis für die Gültigkeit der Theorie dienen könnten. Dasselbe Problem ist für noch eine Theorie aktuell, und zwar für die Theorie von F. Herzberg.

**Zweifaktorenmotivationstheorie von F. Herzberg.** Nach der Auffassung des Wissenschaftlers, können als Verstärkung von Arbeitsmotivation, lediglich die Bedingungen förderlich sein, die den Menschen eigenen Bedürfnisse höherer Ränge zu befriedigen erlauben- Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichung<sup>18</sup>. In dieser Theorie werden die Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte, die es Menschen erlauben, eigene Bedürfnisse höherer Ränge zu befriedigen, als motivierende Faktoren betrachtet. F. Herzberg bestimmte hierzu Motivationsfaktoren (Motivatoren) wie die Leistung und Erfolg, Anerkennung, Verantwortung, Karrierechancen und die Interesse an der Arbeit. Seiner Auffassung nach beeinflussen diese Faktoren die Befriedigung in der Arbeit und fördern die Verstärkung der Arbeitsmotivation. Zu den Bedingungen, die für Bedürfnisse unterer Ränge relevant sind, gehören Verwaltungstypus, Unternehmenspolitik, Beziehungen mit Arbeitskollegen, materielle

---

<sup>17</sup> Vgl. Теория мотивации Альдерфера / Исследовательский центр «SocioEgo» Института экономических преобразований и управления рынком. URL:< <http://www.socioego.ru>>

<sup>18</sup> Vgl. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности, 2000. С. 233.  
URL:<<http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/index.htm>>

Arbeitsbedingungen, und Arbeitslohn. Dies sind "hygienische Faktoren" die die Arbeitsunzufriedenheit beeinflussen (die Arbeitszufriedenheit wird dadurch nicht beeinflusst).

In dem Motivationsmodell von F. Herzberg zeigen sich jedoch 3 Nachteile:

1. Diese Ansatz ähnelt einem veränderten Hedonismus, wo der Begriff Freude durch Selbstdarstellung ersetzt wird;

2. King vertritt die Meinung, daß die Diskussion über die Zweifaktorentheorie von F. Herzberg zum größten Teil durch ungenügend scharfe Autorenformulierungen hervorgerufen wird<sup>19</sup>. Weiterhin ist er der Überzeugung, daß "alle Motivatoren, zusammengenommen auch einen großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben.", d.h. keine strikte Trennung zwischen Hygiene- und Motivationsfaktoren existiert<sup>20</sup>.

3. D. Schwab und L. Kamings weisen darauf hin, dass Beweise, die zur Bestätigung der Annahme "Befriedigung führt zum Agieren" eingesetzt wurden, nicht experimentell abgesichert wurden. Abgesehen von dieser Kritik, bleibt die Theorie von F. Herzberg vorteilhaft. Sie stimmt gut in Teilen mit den Ideen von A. Maslow und D. Mc. Gregor bezüglich des Beweises der positiven Bedeutung von Faktoren innerer Motivation überein.

**Motivationstheorie von Douglas McGregor.** Professor D. McGregor von der Universität Michigan hat die Tätigkeit eines Arbeiters auf seinem Arbeitsplatz analysiert und fand heraus, dass eine leitende Person (Manager) folgende Parameter, die das Agieren eines Arbeiters auf dem Arbeitsplatz bestimmen, - kontrollieren kann<sup>21</sup>: Aufgaben, die ein Arbeiter bekommt, die Arbeitsqualität, die Zeit für die Aufgabenstellung, die Erwartungsdauer der Aufgabenlösung; Mittel zur Aufgabenlösung; die Belegschaft wo man beschäftigt ist; Anweisungen, die der

---

<sup>19</sup> Vgl. Кравченко Е.И. Американская социологическая мысль, 2004. С. 247.  
URL:<[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/)>

<sup>20</sup> Vgl. Кравченко Е.И. Американская социологическая мысль, 2004. С. 249.  
URL:<[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/)>

<sup>21</sup> Vgl. Мескон М.Х. Основы менеджмента, 2003. С. 119.  
URL:<[http://tourlib.net/books\\_men/meskon.htm](http://tourlib.net/books_men/meskon.htm)>

Arbeiter erhält; die Überzeugung des Arbeiters von der Aufgabenlösung, die Überzeugung des Arbeiters davon, dass er für die erfolgreiche Arbeit gerecht belohnt wird, die Höhe der Belohnung, der Grad der Einbeziehung eines Arbeiters in den Arbeitsprozess.

Alle diese Faktoren hängen von der Betriebsleitung ab, und beeinflussen gleichzeitig den Arbeiter, bestimmen die Qualität und die Intensität seiner Arbeit. Unter Akzeptanz dieser Variablen, bestand D. McGregor darauf, dass es zumindest zwei Ausrichtungen gibt, die Manager zur Führung des Personals verwenden können. Diese Annahmen sind Konsequenzen zweier verschiedener Sichten auf die Natur des Menschen: einer prinzipiell negativen (X Theorie) und prinzipiell positiven (Y Theorie). Beim Analysieren des Verhältnisses der Manager zu ihren Arbeitern, zog D. McGregor daraus den Schluss, dass deren Sichtweise auf die Natur des Menschen, aus einem bestimmten Signalsystem besteht, welches letztendlich ihr Benehmen und Verhältnis zum Mitarbeiter determiniert.

Die Lebensanschauung der Manager, die sich von der Theorie X leiten lassen, beruht auf 4 Postulaten:

1. Die Arbeiter haben eine angeborene Abneigung gegen die Arbeit und vernachlässigen sie gelegentlich;
2. Da die Arbeiter ihre Arbeit hassen, müssen, um die Unternehmensziele zu erreichen, durch Kontrolle und Androhung von Bestrafung dazu gezwungen werden;
3. Die Arbeiter vermeiden Verantwortung zu übernehmen und bedürfen ständiger Kontrolle und Verwaltung; Im höchsten Maß wird von den Arbeitern die Arbeitsplatzsicherheit geschätzt, ansonsten besitzen sie kaum Ehrgeiz<sup>22</sup>.

Der diametral gegensätzliche Ansatz zum Menschenbild der Theorie X stellt die Theorie Y dar, die auf qualitativ anderen Grundlagen beruht: die Arbeiter empfinden die Arbeit als einen natürlichen Vorgang, ähnlich dem Urlaub und dem Spiel und sind leistungsbereit; Menschen sind fähig zur Selbstorganisation und zur Selbstkontrolle, falls sie in an ihrer eigenen Beschäftigung interessiert sind;

---

<sup>22</sup> Vgl. Теория X – Y Д. МакГрегора / Исследовательский центр «SocioEgo». URL:<<http://www.socioego.ru>>.

Alle Arbeiter erstreben, verbunden mit der Arbeit Verantwortung und Entscheidungsfreiheit; Alle Arbeiter haben ein hohe Kreativität und Fantasie, die jedoch im modernen industriellen Leben nicht immer benötigt wird; was zu Enttäuschung und Demotivation bei der Arbeit führen kann.

Beide Theorien haben ihre Existenzberechtigung, sind, jedoch wegen ihrer Polarität im reinen Zustand einzeln nicht zu vertreten.

Eine moderne Interpretation der Theorie Y haben die deutschen Wissenschaftler W. Siebert und I. Lang auf dem Gebiet des Personalswesens vorgeschlagen. Ihre Auffassung schließt folgende Punkte ein<sup>23</sup>:

- alle Unternehmensentscheidungen müssen nachvollziehbar sein;
- die Großzahl der Menschen findet Gefallen an ihrer Arbeit, fühlt Verantwortung für ihre Arbeit und realisieren ihre Bedürfnisse in der Arbeit;
- jeder Mitarbeiter strebt danach, seine eigene Wichtigkeit nachzuweisen, auch die Bedeutung seines eigenen Arbeitsplatzes. Außerdem will man an der Entscheidungsfindung bezüglich der Fragen teilhaben, bei denen man kompetent ist und sich auskennt;
- jeder strebt danach, sich in der Arbeit zu zeigen, sich mit der Sache zu identifizieren, anderen die eigenen Fähigkeiten zu zeigen;
- jeder Arbeiter hat seine eigene Sichtweise darauf, wie die Ergebnisse der eigenen Tätigkeit verbessert werden können. Er will eigene Ziele realisieren und hat keine Angst vor Konsequenzen, wobei damit gerechnet wird, dass seine Initiative akzeptiert wird;
- jeder Arbeiter neigt dazu seine eigene Bedeutsamkeit zu empfinden, man hat seine eigene Meinung;
- jeder Mensch strebt zum Erfolg;

---

<sup>23</sup> Vgl. Agaptsov S.A., Mordvintsev A.L., Fomin P.A., Shakhovskaya L.S. ([www.smartcat.ru/p\\_staff/books/book\\_61/index.shtml](http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index.shtml)).

- Erfolg ohne Anerkennung führt zur Enttäuschung. Jeder gut arbeitende Mensch, rechnet mit Anerkennung und sowohl mit der im-, als auch mit der materiellen Belohnung;
- die Arbeiter bewerten ihre Bedeutsamkeit im Hinblick auf die Verwaltung nach der Rechtzeitigkeit und der Vollständigkeit der erhaltenen Information;
- die Arbeiter sind unzufrieden, wenn Entscheidungen über die Änderungen in ihrer Arbeit (auch positive) ohne ihr Wissen getroffen werden;
- jeder Arbeiter will wissen, wie seine Arbeit und Anstrengung bewertet wird. Er will auch die Kriterien der Bewertung seiner Arbeit kennen;
- die Kontrolle von außen ist für keinen Menschen erfreulich, deswegen ist die Selbstkontrolle von Bedeutung;
- die Großzahl der Menschen strebt zu neuen Kenntnissen.

McGregors theoretische Schemas sind einem bestimmten Menschentyp gewidmet ausgearbeitet worden. Eine zukünftige Verbesserung der Verwaltungsansätze hängt mit der Entwicklung der Organisation als Struktur offenen Typus zusammen, auch dass die Arbeit als Belegschaft im Rahmen einer Gemeinschaft betrachtet werden muss. Dies führte zum Konzept eines vollständigen Verwaltungsansatzes, d.h. der Notwendigkeit des Zusammenhalts sämtlicher produktiver und sozialer Ebenen.

**Theorie der menschlichen Beziehungen.** Zur "Y Theorie" ist ihrer Richtung nach die Theorie Menschlicher Beziehungen sehr verwandt, die von E. Mayo, Rotlisberger u.a ausgearbeitet wurde. Diese Theorie fand ihren Anfang in den 30iger, 40iger Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA und verbreitete sich in den 60er Jahren nicht nur in Amerika, sondern auch in Europa. Sie gab Handlungsimpulse für die weitere Entwicklung verschiedener Theorien der Arbeitshumanisation<sup>24</sup>.

Die Theorie der menschlichen Beziehungen basiert auf folgenden grundlegenden Ideen:

---

<sup>24</sup> Vgl. Agaptsov S.A., Mordvintsev A.L., Fomin P.A., Shakhovskaya L.S.  
URL:<[http://www.smartcat.ru/p\\_staff/books/book\\_61/index.shtml](http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index.shtml)>



- die Arbeitsmotivation wird durch die im Unternehmen herrschenden gesellschaftlichen und sozialen Normen bestimmt und nicht durch die physiologischen Bedürfnisse;

- das Leitmotiv hoher Tätigkeitseffektivität ist die Befriedigung durch Arbeit, die eine gute Belohnung, Wachstum (Karriere), Rücksicht der Verwaltung auf die Arbeiter, einen interessanten Arbeitsinhalt und Abwechslung in der Arbeit, sowie fortgeschrittene Methoden der Arbeitsorganisation voraussetzt;

- eine große Bedeutung für die Arbeitsmotivation hat die soziale Förderung und die Sorge um jeden Mensch, das Informieren der Arbeiter über das Unternehmensleben, die Entwicklung der Kommunikation zwischen den hierarchischen Stufen im Unternehmen, d.h. zwischen allen Rängen der Verwaltung und den Arbeitern.

Die Theorie menschlicher Beziehungen hat sich verbreitet und kam zur praktischen Anwendung, obwohl sie heutzutage wechselseitig kritisiert wird. Ihr wird oft vorgeworfen, dass die Bedeutung der Arbeitsbefriedigung in der Arbeitermotivation überhöht wird, dass sie zu viel Aufmerksamkeit den sozialen Problemen widmet, die nicht immer mit Unternehmenszielen übereinstimmen.

Abgesehen von der Kritik, werden viele Ideen der Theorie der menschlichen Beziehungen heutzutage breit genutzt. Diese Theorie übte einen großen Einfluss auf die Z-Theorie (auch japanischer Managementstil genannt) aus, die vom California University Professor W. Ouchi<sup>25</sup> ausgearbeitet wurde.

W. Ouchi stellte fest, daß eine überproportionale Aufmerksamkeit hin zur Technik und Technologie anstatt auf den menschlichen Faktor schädlich sein kann. Deswegen beruht die Z -Theorie auf dem Vertrauensprinzip, lebenslangem Engagement, Aufmerksamkeit gegenüber dem Menschen und der Gruppenmethode zur Entscheidungsfindung, was einen engen Zusammenhang zwischen den Menschen fördert und ihnen einen höheren Sicherheitsgrad verleiht.

---

<sup>25</sup> Vgl. W. Ouchi , Sheldrake, J.. 2001. S. 302. URL:<<http://www.arhibook.ru/18013>>

Als Hauptmotivator des Arbeiterverhaltens wird eine clanmäßig aufgebaute Gesellschaft empfunden. Zeichen einer solchen Gesellschaftsart sind die lebenslange Anleihe und die massive Beschäftigungs- und Miteinbezogenheitsgarantie, die ein gemeinsames Unternehmungsschicksal entstehen lässt, eine lang andauernde Karriere; ein universeller Qualifikationscharakter, breiter Kommunikationsgrad, eine kollektive, auf Mitbestimmung beruhende Entscheidungsfindungsmethode sowie die kollektive Verantwortung; eine breite Handlungsfreiheit mit wenig Kontrollmechanismen; ständige Sorge um soziale und wirtschaftliche Bedürfnisse der Arbeiter: regelmäßige Präsenz der Verwaltung bei der Produktion; ein vertrauliches, kollegiales Verhältnis der Verwaltung mit Arbeitern und der Öffentlichkeit<sup>26</sup>.

**Prozesstheorie.** In der Prozesstheorie wird die Betonung auf psychologische Vorgänge und Kräfte gelegt, die die Motivation genauso beeinflussen, wie die Grundbedürfnisse. Diese wird auch als Erfahrungstheorie bezeichnet, weil sie damit verbunden ist, wie Menschen private Arbeitssphäre empfinden, wie sie diese bewerten und verstehen. Nach D. Gest, liefert die Prozesstheorie einen eher angemessenen Motivationsansatz, als die Theorien von Maslow und F.Herzberg<sup>27</sup>.

Die Prozesse sind:

- die Erwartungen (Erwartungstheorie);
- die Zielerreichung (Zieltheorie);
- das Gerechtigkeitsgefühl (Gerechtigkeitsstheorie)

**Erwartungstheorie.** Der Begriff Erwartung war zunächst in der Theorie der Valenz-Instrumentalität-Erwartung enthalten, die von W. Vroom formuliert wurde. Valenz gibt den Wert an, den bestimmte Zustände für ein Individuum haben, Instrumentalität stellt die Verbindung zwischen dem Handlungsergebnis und den

---

<sup>26</sup> Vgl. W. Ouchi , Sheldrake, J.. 2001. S. 302. URL:<<http://www.arhibook.ru/18013>>

<sup>27</sup>Vgl. Agapsov S.A., Mordvintsev A.L., Fomin P.A., Shakhovskaya L.S. URL:<[www.smartcat.ru/p\\_staff/books/book\\_61/index.shtml](http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index.shtml)>

daraus resultierenden Handlungsfolgen dar, Erwartung ist der Grad der subjektiv wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ergebnisses<sup>28</sup>.

Die Erwartungsintensität kann sich auf einer vorigen Erfahrung gründen (Wiederholung), aber Menschen geraten auch in neue Situationen: Arbeitswechsel, anderes Bezahlungssystem oder andere Arbeitsbedingungen,- wo ehemalige Erfahrungen keine Verwendung finden können. Solche Umstände können die Motivation reduzieren.

Die Motivation ist nur dann wahrscheinlich, wenn klar definierte Verhältnisse zwischen Arbeitsergebnissen und Konsequenzen vorhanden sind, und diese Konsequenzen können als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung betrachtet werden. Dies besagt, warum äußere Geldmotivation - als akzeptables System - nur funktioniert, wenn zwischen Anstrengung und Prämie ein enger Zusammenhang besteht und der Wert der Prämie diese Mühe Wert ist.

Die amerikanischen Wissenschaftler L. Porter und E. Lawler haben auf der Grundlage dieser Theorie ein Modell erfunden, die den Ideen von Viktor Vroom folgend, voraussetzt, dass es 2 Faktoren gibt, von denen abhängt, welche Bemühungen Menschen in eigenes Handeln hineinlegen:

1. Für bestimmte Individuen ist es wichtig, wie ihre Sicherheits-, Unabhängigkeits-, Selbstverwirklichungs- und Ansehensbedürfnisse befriedigt sind.

2. Die Wahrscheinlichkeit dessen, dass der Preis, nach Auffassung des Individuums, der Mühe folgen wird, - anders gesagt, die Erwartungen bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mühe und dem Preis dafür<sup>29</sup>.

Somit, je höher der Preis ist, sowie die Wahrscheinlichkeit diesen zu erlangen, was von den eingesetzten Bemühungen abhängig ist, desto mehr Anstrengungen werden unternommen, ihn zu erlangen. Dennoch, wie L. Porter und E. Lawler

---

<sup>28</sup> Vgl. Dyatlov A.N., Plotnikov M.V. 2004. S. 49.  
URL:<[http://www.edu.ru/modules.php?page\\_id=6&name=Web\\_Links&l\\_op=viewlinkinfo&lid=4489](http://www.edu.ru/modules.php?page_id=6&name=Web_Links&l_op=viewlinkinfo&lid=4489)>

<sup>29</sup> Vgl. Armstrong M. , 2004. S. 152.URL:<<http://www.twirpx.com/file/47049/>>

betonten, ist eine einfache Bemühung nicht genug. Für das Erreichen eines angestrebten Ergebnisses, muss die Bemühung effektiv sein. Hier gibt es 2 zusätzlichen Variablen, die die Aufgabenlösung beeinflussen:

- die Fähigkeit- die Eigenschaft eines Individuums, wie Intelligenz, Arbeitserfahrung, Know-how;
- die Rollenerkennung. Für Unternehmen ist es gut, wenn Sichtweise, was der Mensch zu tun hat mit der des Unternehmen übereinstimmt und schlecht, wenn die Sichtweisen nicht übereinstimmen.

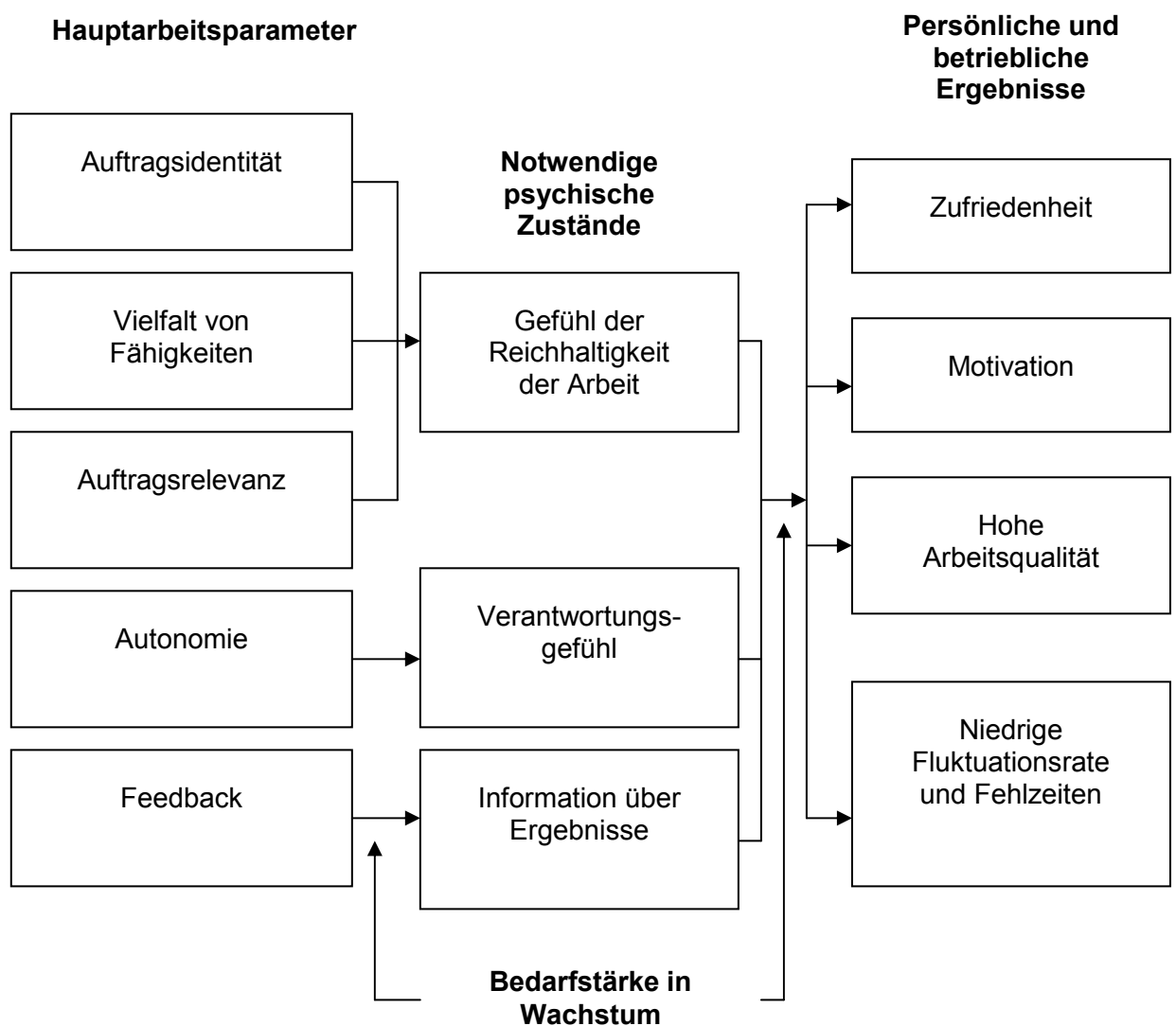
Beim Motivationsansatz zur Arbeitsplanung wird die Bedeutung der Wahl der Planungsmöglichkeiten betont, damit die Arbeit interessanter, inhaltsvoller wird und Befriedigung hervorruft. Basierend auf der Forschungserfahrung in dieser Richtung, haben P. Hackman und G. Oldham 5 Grundcharakteristiken solcher Arbeit heraus differenziert:

1. Differenz der Fähigkeiten. Mehr Inhalt in den Arbeiten, die mehr als einer bzw. mehrerer Fähigkeiten bedürfen;
2. die Aufgabenintensität. Arbeiten, die eine Fülle von Tätigkeiten beinhalten, sind eher inhaltvoll, als funktional eng eingegrenzte;
3. die Relevanz der Arbeit;
4. die Arbeitsautonomie. Arbeiten, bei deren Ausübung der Mensch Unabhängigkeit zeigen und Entscheidungen, die Arbeit anbetreffend, selbst treffen kann, sind eher inhaltsvoll, als Arbeiten, bei denen ihm diese Möglichkeit entzogen ist;
5. die Rückkoppelung, was die Arbeit anbetrifft<sup>30</sup>.

Es wird erwartet, dass diese 5 Hauptparameter, das Verhalten und Einstellungen der Arbeiter beeinflussen, wobei beim Arbeiter 3 dafür nötige psychische Zustände hervorgerufen werden. (Abbildung 1-2 ).

---

<sup>30</sup> Vgl. Heckmann D., Oldham G., Dhenson R., 2005. S. 461.  
URL:<<http://www.lawmix.ru/bux/65206>>



**Abbildung 1-2: Einflußverfahren der Hauptarbeitsparameter (nach G. Oldham und P. Hackmann)**

Die Vielfältigkeit der Fähigkeiten, die Identität mit, und die Bedeutung der Aufgabe fördert das Entstehen des Gefühls des Arbeitsinhaltes, d.h. den Glauben eines Menschen dass seine Arbeit wichtig ist und Inhalt hat. Autonomie soll zum Entstehen des Verantwortungsgefühls für die Arbeitsergebnisse führen, die Rückkoppelung gibt einem Mensch Informationen über die Ergebnisse seiner Arbeit.

Es gibt drei psychische Zustände, die das Modell der Arbeitcharakteristiken einschließt, die notwendig fürs Erreichen brauchbarer privater und produktiver

Ergebnisse sind, d.h. zur Motivationssteigerung, Arbeitsqualität und Befriedigung mit der Tätigkeit und auch zur Minderung der Absentismusgrades (Abwesenheit) und der Personalfuktuation beitragen. Diese Korrelationen, auch Relevanz zwischen Arbeitsparametern und psychischen Zuständen eines Menschen genannt, werden greifbarer beim Wachstumsstreben (GNS-growth need strength).

Die Wachstumsstrebenkraft ist eine Variable individueller Unterschiede, die abbildet, wie stark ein Mensch an der Möglichkeit zu Lernen und an professionellem Wachstum interessiert ist.

Entsprechend dem Modell der Arbeitscharakteristiken, werden Mitarbeiter mit einem hohen Wachstumsstreben, die auf einer Stelle tätig sind, die sich durch eine starke Ausprägung der fünf Hauptarbeitsparameter charakterisieren lässt, mit hoher Wahrscheinlichkeit bessere Ergebnisse erreichen, als die, die die gleiche Arbeit nur zur Sicherung des Lebensunterhaltens machen. Branchenvariablen sind auch von Bedeutung. Wenn die Ergebnisse wie erwartet erreicht werden, spricht das in der Regel auch für einen befriedigenden Arbeitskontext.<sup>31</sup> Dieser Kontext besteht aus Elementen der Arbeitsbedingungen, die mit der Arbeitstätigkeit nicht unmittelbar verbunden ist. Zu solch typischen Elementen zählt man die Höhe der Arbeitsbezahlung, Umfang der zusätzlichen Ermäßigungen für die Arbeiter und die Verwaltungsqualität (hygienische Faktoren in der Theorie von F. Herzberg).

**Die Zieltheorie.** Die Zieltheorie, erarbeitet von Latham und P. Locke besagt, dass die Motivation und der Arbeitsanreiz höher werden, wenn Menschen sich konkret bestimmte Ziele setzen, für den Fall, dass diese Ziele hoch aber akzeptabel sind, und eine Anbindung an die Arbeitsergebnisse existiert. Die Identifikation mit den Arbeitszielen ist wichtig: Sie dient als Mittel zum Erreichen von Zustimmung bei noch höherer Zielsetzung. Hohe Ziele müssen abgestimmt sein, ihr Erreichen durch Handlungsempfehlungen und durch Beratung bekräftigt werden. Und letztendlich ist die Rückmeldung lebensnotwendig für die Motivation, genauso wie für das Erreichen noch höherer Ziele<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup>Vgl. Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg Motivation. URL:<<http://www.socioego.ru>>

<sup>32</sup> Vgl. URL: <http://www.big.spb.ru>

Die Zieltheorie stimmt im Grundsatz mit dem Konzept der "Steuerung aufgrund der Zielsetzung" aus den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts überein. Dieser Ansatz war jedoch oft nicht erfolgreich, weil er bürokratisch angewendet worden war, ohne dass er von denen unterstützt wurde, die damit beschäftigt waren; häufig wussten Manager über die Bedeutung der Abstimmung, Bekräftigung und Rückmeldung zu wenig Bescheid, und hatten keine Kenntnisse wie man diese Vorgänge implementieren konnte. Die Zieltheorie spielt jedoch eine Schlüsselrolle im Leistungsmanagement, das aus dem selbstdiskreditierenden Verwaltungsansatz aufgrund der gestellten Ziele entwickelt worden ist.

**Theorie der Gerechtigkeit.** Die Gerechtigkeitstheorie bestimmt, dass Menschen mehr motiviert werden, wenn man mit ihnen gerecht umgeht, und nicht-motiviert werden, wenn man nicht gerecht mit ihnen umgeht. Dies erklärt lediglich ein Aspekt des Motivationsvorgangs und der Erhaltung der Arbeitsbefriedigung, obwohl es aus moralischer Sicht ein sehr wichtiger ist.

Wie D. Adams annahm, existieren zwei Gerechtigkeitsformen: eine verteilende Gerechtigkeit, die mit Reizauslösung durch die Auszahlung der Gewinne entsprechend dem investiertem Einsatz im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern verbunden ist; und eine Verfahrensgerechtigkeit, die eine Beziehung zu den Verfahren hat, die ein Unternehmen in den Bereichen verwendet, wie z.B. die Arbeitsattestation und Karriereentwicklung.

Individuelle Faktoren sind eng verbunden mit Gefühl der Verfahrensgerechtigkeit. T. Taylor und R. Bäs haben auf fünf Faktoren hingewiesen, die Auswirkungen auf das Verfahrensgerechtigkeitsgefühl haben können<sup>33</sup>.

- Eine adäquate Einstellung zum Gesichtspunkt jedes Mitarbeiters;
- Unterdrückung eigener Reize gegenüber anderen Mitarbeitern;
- Verwendung gleicher Kriterien gegenüber allen Mitarbeitern;
- Schnelle Verbindung zu Mitarbeitern bezüglich der Konsequenzen von Entscheidungen;

---

<sup>33</sup> Vgl. Armstrong M. , 2004. S. 154. URL:< <http://www.twirpx.com/file/47049/>>.

- Das zur Verfügung stellen einer adäquaten Erklärung von Entscheidungen.

**Die Motivationstheorie von D. McClelland.** Anhand der Lehre gibt es die Hypothese, dass sich Errungenschaftsbedarf in der Kindheit entwickelt (oder nicht). Entsprechend der Theorie von D. McClelland, arbeiten Menschen, die einen Errungenschaftsbedarf haben, tüchtiger, als die, die keinen solchen Bedarf haben (bei sonstigen gleichen Bedingungen).<sup>34</sup> Jedoch wird dieses Motivationsstreben nach Errungenschaften durch den Wunsch der Misserfolgsvermeidung gegengesteuert, deswegen kann das Verhalten auf eine mittlere Zielsetzung, statt auf die höchste orientiert sein. Eine einzigartige Besonderheit der Arbeitsmotivationstheorie, die auf dem Bedürfnis von Errungenschaftsbewertungen gegründet ist, ist die Hypothese darüber, dass Menschen mit einem niedrigen Niveau dieses Bedürfnisses, durch Ausbildung entwickelt werden können. Außerdem kann dieses Bedürfnis im Arbeitstätigkeitskontext entwickelt werden, wenn Menschen sämtliche Vorteile empfinden, die mit Errungenschaften verbunden sind<sup>35</sup>.

Die Theorie der Errungenschaftsbedürfnisse ist aus empirischer Sicht eher vorteilhaft als Bedürfnistheorien, die auf der Hypothese von A. Maslow beruhen. Es stellt sich heraus, dass zwischen dem Bedürfnisniveau des Bedarfes und bestimmten Typen des Arbeitsverhaltens ein Zusammenhang besteht, und in diesem Bereich dauern die aktiven, industriell organisierten psychologischen Untersuchungen noch an. Dennoch soll hervorgehoben werden, dass, vom Namen abgesehen, in Wirklichkeit dieser Ansatz nicht den Motivationstheorien - die auf der Bedürfnisanalyse beruhen,- zugerechnet werden kann.

D. Mc.Clelland ging bei seiner Untersuchung nicht davon aus, wie ein Mensch handelt, sondern wie er denkt<sup>36</sup>. Dabei benutzte Mc.Clelland eine sogenannte Projektmethodik, die sich darauf gründete, dass der Untersuchte ihm mit Wörtern ein Bild beschreibt. Die Hauptannahme besteht nun darin, daß je zweideutiger, unklarer ein Bild ist, desto wahrscheinlicher in der Erzählung des Untersuchten

---

<sup>34</sup> Vgl. Iljin E.P. , 2000. S. 170.URL:< <http://www.psyoffice.ru/207-ilin-e.p.-motivacija-i-motivy.html>>

<sup>35</sup> Vgl. Kaverin S.B.1998. S. 82. URL:<<http://www.zipsites.ru/psy/psylib/info.php?p=1092>>

<sup>36</sup> Vgl. Kabushkin N.I. 2000. S. 70 URL:<<http://www.twirpx.com/file/20772/>>



seine Motive herausgebracht (projeziert) werden. Mc.Clelland bestand darauf, dass Gedanken die in solchen Erzählungen gezeigt werden, auf solche Weise eingruppiert werden können, dass sie 3 Kategorien von Menschenmotiven zeigen werden. Dies sind Affiliationen (das Streben zur Zugehörigkeit), in Vollmacht, in Erfolg oder Zielerreichung.

Das Bedürfnis zur Zielerreichung kann mit mehreren Bedürfnissen in Maslows Hierarchie verbunden werden; das ist das Bedürfnis etwas besser zu tun (worin ein Individuum sich mit anderen vergleicht), als man es früher getan hat.

Mc.Clelland sagt, daß ein Leiter, um ein Führer zu sein, ein hohes Bedürfnis zur Zielerreichung haben muss. Dies ist typisch für die Verwaltung, die gerne autark arbeitet. Ein hoher Bedarf an Freundschaftsbeziehungen, Nähe, Verständnis, kann in einigen Fällen zur Arbeitsineffektivität führen, die durch eine Verhältnisverschlechterungsangst hervorgerufen wird. Einige Autoren schreiben, dass ein Leiter die Tätigkeit für seine Arbeiter so wählen muss, dass ihre Motivation miteinbezogen wird. Es herrscht die Meinung, dass es nicht ganz ausreichend für höchste Effektivität ist, dass das Belohnungssystem (bzw. Kompensation) mit Teilnahme von Belohnten ausgearbeitet sein sollte, sondern dass es auch und im Zusammenhang mit der Arbeitseffektivität betrachtet werden muss.

Obwohl Mc.Clellands Modell zur Verbesserung des Unternehmensklimas benutzt werden kann, von der ein Teil die Motivation des Personals ist, kann man in seiner Theorie nicht allem zustimmen, wie z.B. der Untersuchungsmethodologie und der sehr vereinfachten Motivklassifikation.

Dazu kann man noch sagen, dass es bis heute kein Modell gibt, das nicht zu kritisieren wäre, jedes davon hat seine Vor- und Nachteile, was in der Natur der Sache von Modellen und Theorien liegt.

## **1.2 Faktoren der Arbeitsmotivation – Motivationstypen**

Jeder Mensch ist ein Subjekt, d.h. hat Interessen und Möglichkeiten. Möglichkeiten eines Arbeiters sind seine professionelle Kenntnisse, Fähigkeiten und seine Tüchtigkeit. Die letzten zwei werden als Berufserfahrung bezeichnet. Beim Beurteilen von Motivationstypen kann man Berufskennnisse und Erfahrung nicht von persönlichen und physiologischen Charakteristiken der Arbeiter abtrennen (z.B. Kontaktfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit usw.), die eng miteinander verbunden sind und einander bedingen, man kann sie einfach als beruflich bezeichnen, wobei damit gemeint ist, dass sie alle gravierend für das Ausführen der Arbeitstätigkeit sind. Somit bestimmen die Möglichkeiten, die ein Arbeiter hat, die Fähigkeit zur Ausführung bestimmter Funktionen, was sicherlich bei der Arbeiterauswahl, Verteilung von Arbeitsfunktionen und Produktivitätsaufgabenverteilung usw. von Bedeutung ist<sup>37</sup>.

Interessen, als Wertesystem bestimmen das Bevorzugen (Neigung) von Individuen von bestimmten Arbeitsaktivitäten<sup>38</sup>. Eine der Sichtweisen auf die Beziehung zwischen den Interessen eines Individuums und der Tätigkeit besteht darin, dass ein Individuum das macht, was es gerne will, d.h. was seinen Interessen entspricht. Stimulationssysteme des Personals funktionieren nur unter Berücksichtigung dieses Aspektes des Arbeiterverhaltens.

Mitarbeiter in einem Unternehmen sind verbunden in Belegschaften (Struktureinheiten, Projektgruppen für ein Ziel usw.). Fürs Erreichen eines gemeinsamen Handlungsziels ist eine Zusammenarbeit notwendig, womit die Kommunikation zwischen den beteiligten Gruppen und Personen gemeint ist und die weitere Integration von Ergebnissen der Funktionsausübung zu einem gemeinsamen Ergebnis. Der Erfolg der Kommunikation und Integration des Ergebnisses hängt wesentlich vom Verhalten der Belegschaftsmitglieder ab, was konstruktiv, kommunikations- und integrationsfördernd fürs Ergebnis sein kann bzw. destruktiv, eine normale Kommunikation vernichtend und der Ergebnisintegration widerstrebend.

---

<sup>37</sup>Vgl. Лайл М.С., Сайн М.С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы, 2004. С. 174. URL:<<http://bookinist.net/books/bookid-164411.html>>

<sup>38</sup> Vgl. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия, 2000. №7. С. 39. URL:<<http://kapr.ru/articles/2000/7/>>

Im Wesentlichen hängt das menschliche Verhalten von seiner Persönlichkeit ab, was auch als Charakter bezeichnet wird<sup>39</sup>. Der Charakter bestimmt die Neigung eines Arbeiters zum Ausüben bestimmter Tätigkeiten, was beim Bestimmen der Arbeitsbranche und Arbeitstätigkeit von Bedeutung ist.

Charakter und Interessen bestimmen seine Einstellung zu konkreten Geschehnissen und bestimmen seine Reaktion (Antwortverhalten) darauf. Somit kann man durch Initiieren von bestimmten Geschehnissen, eine (gewünschte) Antwortreaktion hervorrufen, d.h. das Verhalten eines Menschen in einer Gruppe konstituieren. Genau darin besteht die Stimulation<sup>40</sup>. Weil die zwei Bestandteile, die das Verhalten eines Menschen bestimmen – Charakter und Interessen – unterschiedlich sein können, muss ein Stimulationssystem diese Verschiedenheit akzeptieren und sich darauf einstellen können. Dies bestimmt die Aufgabenstellung- ausgehend von der Interessenanalyse und den Charakteren der Belegschaftsmitglieder, ein solches Stimulationssystem aufbauen, welches ein möglichst konstruktives Benehmen hervorruft und eine effektive Kommunikation und Erreichen eines gemeinsamen Ergebnisses der Belegschaftstätigkeit sichert.

Die Vorstellungen von Motivationstypen werden detailliert betrachtet. Jeder Mensch stellt einen Zusammenhang zwischen einigen bzw. allen Motivationstypen, in einer bestimmten Proportion dar. Somit wird jeder Mensch durch ein Motivationsprofil beschrieben, das zeigt in welchem Maße er einem bestimmten Motivationstypus zuzuordnen ist. Formal wird der Motivationstypus mit einer Zahl von 0 (entsprechender Motivationstypus ist abwesend) bis 100 (ein Mensch wird mit einem "reinen" Motivationstypus beschrieben) bewertet und die Summe aller Zahlen ist gleich 100.

Es werden folgende "reine" Motivationstypen unterschieden:

- Unterschicht (Vermeidensklasse);
- Instrumenteller (Errungenschaftsklasse);

---

<sup>39</sup>Vgl. Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности, 2000. С. 79.  
URL:<<http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/index.htm>>

<sup>40</sup> Vgl. Радаев В.В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности. // Социологический журнал. 2004. № 1. С. 109. URL:<<http://socioline.ru/category/biblioteka/sotsiologicheskies-zhurnaly>>

- Beruflicher (Errungenschaftsklasse);
- Patriotischer (Errungenschaftsklasse);
- Wirtschaftlicher (Errungenschaftsklasse)<sup>41</sup>.

Jeder Mensch, vom Motivationsgesichtspunkt aus gesehen, besteht aus einem anteiligen Bündel der fünf unterschiedlichen Motivationstypen. U.K. Balaschow und A.G. Koval differenzieren folgende Motivationstypen:

*Unterschicht Typ.* Gehört zum Vermeidensklasse der Motivation.

Charakteristik:

- Egal welche Arbeit zu erledigen ist, es gibt keine Vorzüge;
- Einer niedrigen Bezahlung wird zugestimmt, vorausgesetzt, dass andere nicht mehr erhalten;
- Niedrige Qualifikation;
- Keine Streben nach Qualifikationssteigerung, eher Abneigung gegen diese;
- Eine niedrige Aktivität und Aufstand gegen Aktivität anderer;
- niedrige Verantwortung, Streben diese anderen zu überlassen;
- Streben zur Anstrengungsreduktion.

*Instrumenteller Typ.* Gehört zum Errungenschaftsklasse der Motivation.

Charakteristik:

- Interessiert der Arbeitswert und nicht ihr Inhalt (was heißt, Arbeit ist ein Instrument für Befriedigung sonstiger Bedürfnisse, daher der Name dieses Motivationstyps);
- Der Arbeitswert ist wichtig, will keine Almosen;
- Fähigkeit zum selbständigen Lebensunterhalt ist relevant.

*Beruflicher Typ.* Gehört zur Errungenschaftsklasse der Motivation.

---

<sup>41</sup> Vgl. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия. 2000. №7. С. 44.

#### Charakteristik:

- Interessiert am Arbeitsinhalt;
- Nicht interessanten Tätigkeiten wird nicht zugestimmt, unabhängig davon, wie viel dafür bezahlt wird;
- Interessiert an komplizierten Aufgaben -Möglichkeit zur Selbstverwirklichung;
- Freiheit im operativen Handeln wird als wichtig angesehen;
- Wichtig ist die berufliche Anerkennung und der Beste zu sein.

*Patriotischer Typ.* Gehört zur Errungenschaftsklasse der Motivation.

#### Charakteristik:

- Nötig ist die Idee, die bewegt;
- Von Bedeutung ist öffentliche Anerkennung des Erfolgs;
- Hauptpreis ist Allgemeinakzeptanz der Individuennotwendigkeit in der Firma.

*Wirtschaftlicher Typ.* Gehört zur Errungenschaftsklasse der Motivation.

#### Charakteristik:

- Trägt nach eigenem Willen die Verantwortung;
- Charakterisiert durch akute Forderung nach Handlungsfreiheit;
- Verträgt keine Kontrolle.

In der Praxis kann man unterschiedliche Formen der Stimulation anwenden, entsprechend verschiedenen Motivationstypen. Die Klassifizierung von Stimulationsformen kann folgendermaßen unterteilt werden:

1. Negative - Unzufriedenheit, Bestrafung, Risiko des Arbeitsverlustes;
2. Monetäre – Arbeitslohn, einschließlich aller Prämien und Zuzahlungen;
3. Naturelle – Kauf und Vermietung von Wohnraum, zur Verfügung stellen eines Autos u.a.;

#### 4. Moralische – Urkunden, Ehrenabzeichen, Preise, Ehrentafeln u.a.

Moralische Formen sind häufig vertreten. Heutzutage werden Formen moralischer Stimulierung in Russland fast nicht mehr benutzt, mit der Begründung der Orientierung hin zur Marktwirtschaft, obwohl im Westen diese Stimulationsform nicht selten verwendet wird;

5. Paternalismus – (Kümmern um Arbeiter) – zusätzliche soziale und medizinische Versicherung, Gründung von Erholungseinrichtungen u.a.;

6. Organisatorische -Arbeitsbedingungen, ihr Inhalt und Organisation;

7. Teilnahme in Verwaltung - Mitinhaberschaft und Teilnahme an der Verwaltung.

Somit wird auf einen Mensch, der vom Motivationsprofil beschrieben wird,- mit dem Ziel, sein Verhalten im Unternehmen zu verändern - Einfluss ausgeübt, in Form eines Anreizes. Beim Erhalten dieses Anreizes, reagiert der Mensch darauf, entsprechend seinem Motivationsprofil.

Eine solche Reaktion kann sein:

1. positiv, ein Mensch verändert sein Verhalten so, wie es angedacht wurde;
2. neutral;
3. negativ, wenn falsches Verhalten noch verstärkt wird.

Das Modell "Motivation-Anreiz" verstärkt den Zusammenhang zwischen reinen Motivationstypen und passenden Stimulationsformen (siehe Tabelle 1-1) und kann beim Gründen der Personalstimulationspolitik benutzt werden.

Stimulierungsformen	Motivationsprofil				
	Instrumental	Beruflich	Patriotisch	Besitzerartig	Lumpenges tützt
Negative	Instrumental	Beruflich	Patriotisch	Besitzerartig	Lumpenges tützt
Monetäre	Neutral	Verboten	Anwendbar	Verboten	Elementar
Naturelle	Elementar	Anwendbar	Neutral	Anwendbar	Neutral
Moralische	Anwendbar	Neutral	Anwendbar	Neutral	Elementar
Paternalismus	Verboten	Anwendbar	Elementar	Neutral	Neutral
Organisatorische	Verboten	Verboten	Anwendbar	Verboten	Elementar
Teilnahme in Verwaltung	Neutral	Elementar	Neutral	Anwendbar	Verboten
Negative	Neutral	Anwendbar	Anwendbar	Elementar	Verboten

**Tabelle 1-1: Das Entsprechen von Motivationstypen und Stimulationsformen<sup>42</sup>**

<sup>42</sup> Bemerkung: elementar – die meiste Orientiertheit dieser Stimulierungsform auf den Menschen mit diesem Motivationstyp; anwendbar – diese Stimulierungsform kann angewendet werden; neutral – Anwendung dieser Stimulierungsform wird den Menschen nicht beeinflussen und er wird wie früher handeln; verboten – Anwendung dieser Stimulierungsform führt zum genau gegenseitigen Ergebnis und, wahrscheinlich, zu destruktivem Benehmen.

## 2 Besonderheiten von Management in vielfältigem Umfeld

### 2.1 Kultur und Diversity Management

Die national-kulturelle Spezifik ist ein bedeutender Faktor, der Managerbesonderheiten im interkulturellen Umfeld: eines organisierten Verhaltens und Entwicklung, der Mitarbeiterkommunikation und des Entscheidungsfindungsstils. Die Zuordnung eines Mitarbeiters zu einer kulturellen Gruppe übt einen Einfluss darauf aus, wie er mit anderen Menschen in mindestens 3 Feldbedingungen -Rangordnung, Kollegialität und Konflikten agiert<sup>43</sup>.

Die Beschreibung von Kulturunterschieden und deren Einflüsse auf das Arbeitsverhalten macht eine Präzisierung des Begriffs "Kultur" notwendig.

Es gibt eine Reihe von Ansätzen zum Verständnis und zur Bestimmung des Kulturbegriffs, z.B. der Beschreibende vom S. Freud, ein schätzender (M. Heidegger, M. Weber), handelnder (E.S. Markarian, U.A. Sorokin), symbolischer (U. M. Lotman), dialogischer ( W. S. Bibler, S.S. Awerintsew), informationeller (U. M. Lotman) usw.

G. Hofstede hat Kultur als "kollektive Programmierung der Intelligenz bestimmt, die Mitglieder einer Gruppe von der anderen unterscheidet"<sup>44</sup>. Kultur schließt bestimmte Wertesysteme, Glauben und Überzeugungen ein. Die amerikanischen Wissenschaftler L. Ross und R. Nisbett meinten, dass Werte, Glauben und Überzeugungen, die für diese oder jene Kultur bzw. Subkultur typisch sind, Interpretations- und Verständnismethoden von Geschehnissen bestimmen. Die Interpretation von Geschehnissen ruft ein bestimmtes Verhältnis zu einer Situation und zu anderen Menschen hervor, was sich auf die Vorgehenswahl auswirkt<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> Vgl. Солтицкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом , 2002. С. 51.  
URL:<[http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r\\_81](http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r_81)>

<sup>44</sup> Vgl. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 1991. P. 9.

<sup>45</sup> Vgl. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация: уроки социальной психологии, 2000. С. 62.  
URL:<<http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=2538>>



Im Kontext der Betrachtung von Management- und zwischenkulturellen Kommunikationsproblemen, wird das Wenden zu einem dialogischen und informationellen Ansatz als eher zielorientiert angesehen. Dem dialogischen Ansatz entsprechend, betrachtet man Kultur als ein "Kulturdialogue" und als Form der Kommunikation ihrer Subjekte. (W.S. Bibler, S.S. Awerintsew ). Dem informationellen Ansatz entsprechend, wird Kultur als Kurations-, Lagern-, Anwendungs- und Weiterleitungsinformationssystem definiert, bzw. – Zeichensystem, das von einer Gesellschaft benutzt wird, in welchem bestimmte soziale Informationen enkodiert sind, von Menschen implementierter Inhalt, Bedeutung und Sinn (U.M. Lotman). Kultur ist eine informationelle Gesellschaftsbedienung, ist eine soziale Information, die sich in Gesellschaft mittels eines Zeichensystems darstellt.

Hauptgrund, des Interessenwachstums zum Thema zwischenkultureller Kommunikation, sind qualitative Fortschritte in der Entwicklung der Weltzivilisation (Globalisierung). Die Lösung der wachsenden Anzahl von (globalen) Problemen bedingt die Notwendigkeit internationaler wirtschaftlicher Kooperation, internationaler Zusammenarbeit, Entstehung von Welttransport- und informationellen Netzen usw.

Internationales Management muss unter Berücksichtigung der vorhandenen Kulturunterschiede gebildet werden.

Zu den berühmtesten Konzepten, die die Essenz von Kulturunterschieden und deren Einfluss auf Management beschreiben und erklären, gehören das:

- Kulturfaktorenkonzept von G. Hofstede;
- Kulturorientierungskonzept von F. Kluckhohn und F. Strodtbeck;
- "Kultur, Status, und Funktion" -Modell von A. Loren;
- "Konsultmodell" von F. Trompenaars.

**Kulturfaktorenkonzept von G. Hofstede.** Der Wissenschaftler hat die Einstellungen von 116 000 Mitarbeiter vom Unternehmen IBM in mehr als 50

Länder analysiert.<sup>46</sup> Die Datenanalyse hat zur Ausdifferenzierung von vier unabhängigen Faktoren geführt, die Kulturunterschiede bestimmen:

- Machtdistanz (Distanz zwischen Menschen auf verschiedenen Organisationsebenen);
- Vermeidung der Bestimmungslosigkeit (mehr oder weniger Bedürfnis in Klarheit in Heute und Zukunft);
- Individualismus –Kollektivismus;
- Männlichkeit – Weiblichkeit (Rollen- und Werteverteilung in der Gesellschaft).

Im Jahr 1994 sind die Faktoren, die von G. Hofstede herausgearbeitet worden waren, mittels empirischer Untersuchungen von M. Sondegard nachgewiesen worden. Smith, Dugan und Trompenaars haben im Jahr 1996, 8841 Respondenten aus Geschäftsbetrieben in 43 Länder, einschließlich Bulgarien, Tschechoslowakei, Ungarn, Rumänien, Republiken und der ehemaligen UDSSR befragt. Diese Arbeit hat die Existenz zweier von vier Faktoren nachgewiesen: Machtdistanz und "Individualismus-Kollektivismus" Faktor.

Entsprechend dem Modell, welches von G. Hofstede vorgeschlagen wurde, schätzen individualistische Kulturen die Wachstumsmöglichkeiten der Karriere. Kollektivistische Kulturen schätzen die Möglichkeiten der Angehörigkeit zu einer Einflussgruppe. Feminine Kulturen empfinden kurze und präzise bestimmte Arbeitszeiten als positiv. In maskulinen Kulturen wird die Konkurrenzfähigkeit zur Erfolgserlangung hoch eingeschätzt. Kulturen mit hohem Grad der Vermeidung von Unbestimmtheit sind auf Sicherheit und Tragfähigkeit orientiert. Kulturen mit einem niedrigen Grad der Vermeidung von Unbestimmtheit schätzen die Vielfalt in der Arbeit. In Kulturen mit einer hohen Machtdistanz ist die Möglichkeit der Arbeit mit einem Vorgesetzten wichtig, der zu seinem Mitarbeiter loyal ist und ihm genaue Anweisungen erteilt. Kulturen mit einer niedrigen Machtdistanz schätzen die Möglichkeit der Arbeit mit einem Verwalter, der konsultative Beziehungen zu seinen Mitarbeitern unterhält.

---

<sup>46</sup> Vgl. Солтицкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом , 2002. С. 52.  
URL:<[http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r\\_81](http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r_81)>

**Kulturorientierendes Konzept von F. Kluckhohn und F. Strodtbeck.** Dieses Konzept ergibt sich daraus, dass jede Kulturgruppe, individuelle, ständige Orientierungen im Bezug auf Umwelt und anderen Menschen hat. Unterschiedliche Kulturen können nach Basisorientierungen miteinander verglichen werden. Beispielweise sind Amerikaner auf Individualismus orientiert, während für Russen eine Gruppen-, Kollektivorientierung traditionell typisch ist<sup>47</sup>.

**Modell “Kultur, Status und Funktion”.** Dieses Modell beruht auf cross-kulturellen Forschungen, durchgeführt von A. Loren, der Erwartungen analysierte, die zur Managerrolle in 9 europäischen Ländern und der USA gestellt wurden, wobei vier Parameter verwendet wurden: Empfindung der Organisation als ein politisches System; Machtsystem; Rollensysteme und Hierarchie der Beziehungen in der Organisation. Anhand der Forschungsergebnisse kristallisieren sich 3 kritische – die Managerrolle in diesen Länder bestimmende- Faktoren heraus:

- Empfindung des Managerstatus außerhalb der Arbeitssphäre;
- Fähigkeit des Managers hierarchische Ebenen zu überspringen;
- Manager als Experte im Gegensatz zum Manager als Facilitator.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass in Frankreich und Italien der Managerstatus auch außerhalb des Arbeitsplatzes hoch ist, während dänische und britische Manager weniger fähig sind den eigenen Status im Unternehmen für Einflüsse außerhalb der Arbeitsbeziehungen zu benutzen<sup>48</sup>.

N. Adler und seine Co-Autoren haben Manager aus 13 Ländern über die vorherrschende Managerrolle befragt. Es stellte sich heraus, dass in der traditionellen asiatischen Kultur der Manager ein hochqualifizierter Experte und professioneller Spezialist in der eigenen Branche sein soll. In englischsprachigen und skandinavischen Kulturen, – ist der Manager zuerst ein Arbeitsorganisator, ein Vermittler, Facilitator, der die Unternehmenskommunikation erleichtert.

---

<sup>47</sup> Методы межкультурных исследований ценностей / Сравнительная культурология  
URL:<<http://www.countries.ru/library/compare/methods.htm>>

<sup>48</sup> Солтицкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом // Вестник Сер. 8. Вып. 3 (№ 240), 2002. С. 54. URL:<[http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r\\_84](http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r_84)>

**Trompenaars` Konsult-Modell** beruht auf der Auffassung, dass Kultur analysiert werden kann, und die Analyseergebnisse in Geschäftspraxis und Management benutzt werden können. Jedoch ist es nutzlos zu versuchen, eine andere Kultur vollständig zu begreifen, weil dies nach des Autors Auffassung unmöglich ist.

## **2.2 Interkulturelle Adaptierung und die Wechselwirkungen**

Zur Verwirklichung von Verwaltungstechnologien und Techniken unter modernen Bedingungen, muss ein Mitarbeiter eines Unternehmens bestimmte interkulturelle Kenntnisse besitzen, d.h. Fähigkeiten in einer anderen (für ihn untypischen) oder gemischten Kultursphäre haben und ein plausibles Verhalten zeigen, das zum Erreichen von gestellten Zielen führt. Zu den interkulturellen Kenntnissen zählt man:

- Verständnis der Natur, nämlich Kultur und dessen, wie Kultur das Verhalten eines Menschen auf seinem Arbeitsplatz beeinflusst;
- Verständnis der Unterschiede zwischen Kulturen;
- Verständnis dessen, wie Kulturfaktoren die Organisation von Strukturen, Systemen und Prioritäten beeinflussen;
- Fähigkeit der Verwendung von Elementen einer Kultur in einer anderen;
- Verständnis dessen, wie tief Elemente einer Kultur in eine andere und umgekehrt "implantiert" werden können.

Ein bedeutendes Gegenmittel zur Arbeit als internationale Manager ist Ethnozentrismus, dessen Folge das Streben, Vertreter anderer Kulturen in einem Rahmen eigener "einzuschreiben" und warten, fordern eines entsprechenden diesen Normen Verhaltens.

In Fällen, wo es für einen Manager nötig ist, die spezifische Subkultur einer bestimmten Gruppe zu erforschen, kann eine selbstständige Kulturdiagnostik vonnöten sein. Der Vorgang einer selbstständigen Kulturdiagnostik besteht aus sechs Etappen:

- Bestimmung eines nicht-kongruenten Verhaltens in der gegebenen (Sub-) Kultur;
- Sammeln von Informationen über dieses Verhalten;
- Formulierung der Hypothesenreihe zur Erklärung dieses Verhaltens;
- Hypothesenprüfung;
- Auslese von Hypothesen, die bestens das Verhalten der entsprechenden Kultur beschreiben und erklären (zur Arbeitsgeneralisierung);
- Das Korrigieren von bestehenden Hypothesen, im Licht der durchgeführten Untersuchungen.

Ein Manager, der in einem interkulturellen Umfeld tätig ist, muss zur Vermeidung nicht-kongruenten Verhaltens beitragen (z.B. bei der Begrüßung, Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und bei der Lösung von Konflikten).

Eine wichtige Bedeutung in der interkulturellen Zusammenarbeit hat die Frage nach der richtigen Kommunikationsreihe.

Ganz rechtmäßig, dass dieser oder jener Kulturart einen eigenen Kommunikationstypus etabliert. Somit versuchen Vertreter kollektivistischer Kulturen eine aufrichtige Zusammenarbeit zu vermeiden und akzentieren non-verbale Kommunikationsmittel, die ihrer Meinung nach, ihnen erlauben, Absichten des Kommunikationspartners besser zu erklären und zu begreifen und seine Stellung zu ihnen festzustellen. Vertreter individualistischer Kulturen ihrerseits, ziehen direkte Kommunikationsformen und offene Formen der Konfliktlösung vor. Deswegen benutzen sie überwiegend verbale Methoden im Kommunikationsvorgang.

Kommunikation verläuft in 3 Ebenen: der kommunikativen, der interaktiven und der perceptiven.

Die kommunikative Ebene stellt Kommunikation mittels Sprache und Kulturtraditionen dar, die für diese oder jene Menschengemeinschaft charakteristisch ist und trägt zum Verständnis zwischen den Menschen bei.

Die interaktive Ebene ist Kommunikation, die individuelle Menschencharakteristiken implementiert. Dies führt zu bestimmten zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die perzeptive Ebene bietet die Möglichkeit beidseitiger Erforschung und Annäherung von Menschen aus rationalem Grund. Es stellt einen Empfindungsvorgang zwischen den Partnern dar, bestimmend durch den Kontext des Treffens. Perzeptive Kenntnisse erscheinen in der Fähigkeit, den eigenen Empfindungssinn zu nutzen, die Laune von Partnern nach non-verbale und verbale Charakteristiken zu "lesen", psychologische Effekte des Empfindens zu verstehen<sup>49</sup>.

Zwischen verschiedenen Kulturen existieren visuelle Unterschiede darin, wie Kommunikationsmittel im Prozess zwischenmenschlicher Kommunikation angewendet werden. Vertreter westlicher Kulturen schenken dem Inhalt einer Mitteilung mehr Aufmerksamkeit und nicht der Form (wie etwas gesagt wird), d.h. ihre Kommunikation hängt nicht bedeutend vom Kontext ab. Die westliche Kultur unterscheidet sich auch im kognitiven Stil des Informationstauschs, bei dem bedeutende Voraussetzungen zur Redegeschwindigkeit, der Genauigkeit der Begriffs- und Logikanwendung vom Sprechen nachgewiesen werden<sup>50</sup>.

Bei Kulturen, die als "hochkontextuell" bezeichnet werden können, neigen Menschen in hohem Grad dazu, bei der Infoübergabe auf den Mitteilungskontext zu achten, und außerdem darauf, in welcher Situation eine Unterhaltung stattfindet. Diese Besonderheit zeigt sich in der Bedeutung der Art der Mitteilungsform, d.h. *wie* und nicht *was* gesagt wurde<sup>51</sup>.

Für kollektivistische Kulturen typisch ist eine größere Differenzierung emotioneller Kategorien, als für individualistische, was sich auf den Stil zwischenpersönlicher

---

<sup>49</sup> Vgl. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации, 2002. С. 66. URL:<<http://www.countries.ru/library/intercult/mkk.htm>>

<sup>50</sup> Vgl. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы, 1990. С.121. URL:< <http://www.twirpx.com/file/222882/>>

<sup>51</sup> Vgl. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы, 1990. С.121. URL:< <http://www.twirpx.com/file/222882/>>

Beziehungen auswirkt<sup>52</sup>. Aufmerksamkeit zum Mitteilungskontext zeigt sich in der Verschiedenheit und emotioneller Betonung verbaler Mittel und im Streben alle Farbtöne der Gefühle, die es zwischen Menschen gibt und alle Schwankungen in ihren Beziehungen zu erkennen<sup>53</sup>.

Dabei können sich hochkontextuelle Kulturen nach dem Grad von Emotionspräsenz im Vorgang verbaler Kommunikation, bedeutend unterscheiden. Während für die japanische Kultur der Zusammenhalt beim Infotausch die Norm ist; "hält die russische Kultur die verbale und emotionale Präsenz für eine der Hauptfunktionen der menschlichen Sprache,"<sup>54</sup>. Dabei verfügt die russische Sprache, wie die japanische Sprache über ein reiches Repertoire von lexikalischen und grammatikalischen Formen zur Emotionsabgrenzung und zum Ausdruck besonderer Farbtöne zwischenpersönlicher Beziehungen.

Prof. Werzhbizkaja nimmt an, dass die in bestimmte emotionale Töne, gefärbte Wahl der Worte in der modernen russischen Sprache "in hohem Grad von der momentanen Laune des Sprechenden und von dem Verhalten, das er zu diesem Zeitpunkt zeigen will abhängt, viel mehr als von irgendwelchen sonstigen strengen Absprachen". Es zeigt sich eine Abhängigkeit der Kommunikation vom Kontext der russischen Kultur nicht nur in der Offenheit, sondern auch in Spontanität des Emotionszeigens.

### **2.3 Besonderheiten der westlicher Motivationsmodelle: Orientierung auf die Erreichung eines Ziels**

In der Verschiedenheit der Welterfahrung der Organisation und Stimulierung der Arbeit, kann man formal in drei Modelle unterscheiden -amerikanische, japanische und westeuropäische.

---

<sup>52</sup> Vgl. Стефаненко Т.Г. Этнопсихология,2000. С. 91.  
URL:<[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/stef/index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/stef/index.php)>

<sup>53</sup> Vgl. Пронников В.А., И.Д. Ладанов И.Д. Японцы: этнопсихологические очерки, 2005. С. 211.

<sup>54</sup> Vgl. Вежбицкая А. Язык. Культура. Познание, 2007 . С.34.  
URL:<<http://www.twirpx.com/file/220969/>>

Betrachten wir zwei Modelle, deren Variierungen mit mehr oder weniger Erfolg in inländischen Unternehmen realisiert sein können - amerikanische und westeuropäische.

In Nordamerika, (USA, Kanada) hängt die Prämie eines Mitarbeiters von seinen Arbeitsleistungen ab. Der Stimulationsmechanismus in Rahmen des Hauptarbeitsgehaltes sieht (die Funktion prämiabler Bescherung als Variable) 2 wichtige Elemente vor:

- Differenzierung von Gehältern schließt qualitative Unterschiede in der Arbeit ein;
- Differenzierung individueller Bezahlung in Rahmen des Ranges oder der Stelle abhängig von *Arbeitsresultaten*, beruflicher und fachlicher Eignung<sup>55</sup>.

Die Stimulierungsrichtung im Unternehmen bewegt sich von der Orientierung auf laufende Arbeitsergebnisse hin zu langfristiger Effizienz (nicht immer können Ergebnisse fixiert werden, sehr oft haben sie die Form der Vorarbeit für weitere), was sich in Optionssystemen widerspiegelt, dem zur Verfügung stellen einer Prämierung durch das Rechts des Erwerbes einer bestimmten Zahl von Unternehmensaktien in der Zukunft mit einem zu einem bestimmten Zeitpunkt fixierten Preis. Ein solches System ist adäquat zur Stimulierung in der Verwaltung bei höheren und mittleren Rängen, die für die längerfristigen Ergebnisse verantwortlich sind.

Heutzutage ist ein solcher Ansatz in westlichen Unternehmen gleichzeitig als fortschrittlich aber auch kritisierbar anzusehen. In einem Unternehmen führt das Anwenden dieses Ansatzes, zum Blühen des Betriebes und zur Umsetzung der Strategie, in anderen- zu geschäftlichen Skandalen und Bankrott. In Tabelle 2-1 sind Varianten der Stimulierung von Verwaltungsmanagement abgebildet, unter Orientierung auf das Wachstum des Geschäftswertes.

---

<sup>55</sup> Vgl. Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. №12. С. 74. URL: <[http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html)>



Stimulierungssysteme, die sich auf Wertsteigerung richten		
Systeme von inneren Werten, die den Wert charakterisieren	Aktienkurs (Unternehmenskapitalisierung)	
Bonus-Systeme mit Grundlage auf:	Blanko Teilnahme:	Virtuelle Teilnahme:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discounted cash flow (DCF);</li> <li>• Economic value added (EVA);</li> <li>• Return on equity/ ROE;</li> <li>• Systeme für Tätigkeits- oder Effizienzbewertung (Balanced Scorecard usw.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktienoptionen;</li> <li>• Teilnahme in Eigentum (Aktienerteilung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtuelle Optionen;</li> <li>• Phantom-Aktien.</li> </ul>

**Tabelle 2-1: Stimulierung, die sich auf Steigerung des Geschäftswertes richtet**

*Aktienoptionen.* Der Optionsinhalt ist einfach: Unternehmensmanager bekommen das Recht auf Aktienkauf zu einem bestimmten Preis (Kaufpreis) in einer bestimmten Zeitperiode unter bestimmten Bedingungen. Das Ziel ist die Motivation des Managers auf das Wachstum des Betriebswertes und entsprechend auf das Wachstum des Aktionärseigentums auszurichten.

*Teilnahme an Inhaberschaft.* Manager des Unternehmens kaufen bei gesunkenem Preis Aktien bzw. werden mit Unternehmensaktien prämiert mit dem Ziel, das zukünftige Einkommen mittels steigender Zahl von Auszahlungen nach Wertpapieren (Dividenden) und Wachstum des Betriebswertes. (im Fall des Papierabsatzes) zu erhöhen. Diese Motivationsmethode wird als weniger vorteilhaft seitens der Manager betrachtet, weil die Auffassung existiert, daß im Vergleich zum Optionsprogramm ein zusätzliches Risiko gibt.

Diese Meinung ist jedoch fehlerhaft: beim Aktienkursverfall riskiert ein Manager, der nach dem Optionsprogramm motiviert worden ist, seine Prämie zu verlieren

(falls der Kurs niedriger als der des Kaufpreises ist), ein Manager der an Inhaberschaft teilnimmt, ist bezüglich der Aktiensumme versichert.

Die Verteilung von Aktienoptionen in verschiedenen Ländern ist in Tabelle 2-2 dargestellt. Unternehmen, deren Aktien auf dem Markt nicht rotieren, und deren Marktpreis damit nicht entsprechend bestimmt werden kann, können als Preismaßstab ein Innerindizsystem heranziehen, welches den Wert des Betriebes charakterisiert. In diesem Fall wird das System vom Betriebseigentümer ausgewählt, das dessen Meinung nach, dem Betriebspreis entspricht<sup>56</sup>.

Verbreitung unter Unternehmen, die binnen des Landes ansässig sind			Verbreitung ausschließlich auf Tochtergesellschaften der multinationalen Unternehmen	Niedrige Verbreitung
Breite Verbreitung	Steigende Wichtigkeit	Einzelfälle		
Australien Frankreich Großbritannien Kanada USA	Deutschland Irland Japan Mexiko Niederlande Österreich Schweiz Singapur Taiwan	Dänemark Finnland Indien Italien Schweden	Belgien Spanien	China Norwegen Polen Russland

**Tabelle 2-2: Verbreitung der Aktienoptionen in verschiedenen Ländern**

Es können folgende Systeme vorgeschlagen werden:

- Bewertung nach einem diskontiertem Geldstrom (DCF);
- Bewertung nach zuschlägigem Wert (EVA);
- Bewertung entsprechend dem Einkommen zu 1 Aktion;
- Bewertung nach einer geprüften Bewertung des Unternehmens;
- Bewertung nach dem System der Balanced Scorecard.

<sup>56</sup> Vgl. Воробьев С. Финансово-промышленные группы России. Уровень заработной платы руководящих сотрудников . URL:<[http://www.e-xecutive.ru/analytics/article\\_85/](http://www.e-xecutive.ru/analytics/article_85/)>.

Die Bewertung nach einem diskontierten Geldstrom wird vorgezogen in Betrieben des Vertriebsbereiches des Großverkaufs. Dabei wird der diskontierte Geldstrom eines Unternehmens berechnet. Wenn im Unternehmen nach Volumen des ein- bzw. abgehenden Geldstromes Buchhaltung geführt wird, dann ist dieser Geldstrom direkt berechenbar. Im anderen Fall geschieht dies -ausgehend von der Buchhaltungsbalance und Einkommens- und Verlustdeklaration (ausführlicher im Beispiel).

Privilegien, die in traditionellen Prämierungssystemen der *Verwaltung* üblich sind, sind getrennt, zu den Systemen, die auf Ergebnissen bzw. Geschäftswert beruhen, zu sehen. Eigentümer der Unternehmen, wo solche Systeme eingeführt sind, führen zusätzlich "Coffeeshopsysteme" ein (Cafeteria System) und vereinigen zur Verfügung gestellte Privilegien in ein gemeinsames Prämierungssystem. Die am häufigsten benutzten sind: Lebensversicherung; Gesundheitsversicherung (Medizinische Versicherung); Dienstfahrzeuge; Dienstkommunikationsmittel (wie Mobiltelefone); Verwendung sozialer Infrastruktur des Unternehmens (Ernährung, Urlaub usw.).

Mit dem Ziel der Steuerersparnis wird in westlichen Unternehmen versucht in der Managerprämie, Teile des Hauptgehaltes, Teile der Optionsprogramme von Privilegien und Ermäßigungen zu bilanzieren. Diese Frage spielt häufig eine Hauptrolle.

Eine bedeutende Rolle spielt das Prämieren von Rationalisierungs- und Erfindungstätigkeit, die zur Steigerung von Betriebseinkommen führt. Eine Relation der Gesamtsumme von ausgezahlten Prämien für Rationalisierungsangebote mit dem Einkommen, das mittels derer Einführung erhalten wurde, beträgt in den USA 1:8, in der Schweiz 1:6 und in Deutschland 1:10<sup>57</sup>.

Die Stimulierung perspektiver Spezialisten geschieht nicht nur mittels Geldprämien, sondern auch mit Ermäßigungen und kostenlosen Diensten aus den sozialen Fonds von Großunternehmen:

---

<sup>57</sup> Vgl. Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. №12. С. 75. URL: <[http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html)>

- Bezahlen ihren Arbeiter Prämien zu Feiertagen (z.B. Jubiläen) in Höhe 25-50% vom Monatsgehalt;
- Bezahlen eine 13-tes Gehalt;
- Bezahlen Urlaubsgeld;
- Stellen einen Gewerbetransport zum privaten Gebrauch mit Sprit zur Verfügung;
- Kompensieren im vollen Maß oder teilweise Kosten für die Miete;
- Decken die Familienurlaubskosten;
- Stellen flexible Arbeitszeiten zur Verfügung.

Zur Stimulierung begabter Spezialisten wird ein "Zweirichtungssystem in der Karriere" angewandt: Aufstieg in eine verwaltungsfachliche Laufbahn oder die Arbeit in voriger Qualität mit einer Erhöhung des Gehaltes bis zum Niveau der Verwaltung<sup>58</sup>. Solche Maßnahmen fördern die Erhaltung wertvoller Mitarbeiter. In den USA ist das flexible System der Arbeitsbezahlung auf solche Weise gebaut, dass ein fixiertes Gehalt, in der Regel, nur erhöht werden kann und fast nie weniger wird: dabei wird ein Teil des Verdienstes in eine direkte Abhängigkeit zu den allgemeinen Arbeitsergebnissen gestellt.

Beim Sicherstellen von Arbeitsergebnissen wird die Aufmerksamkeit hauptsächlich der Tatsache gewidmet, welche Qualitäten eines Mitarbeiters die Arbeitsergebnisse beeinflussen. Amerikanische Konzerne verwenden gewöhnlich einen Komplex von Bewertungssystemen. Besonders das System von Faktorenvergleichen wird benutzt zur Bewertung des Arbeitsinhaltes von Mitarbeitern, die in Verwaltungssystemen tätig sind. Dabei werden Arbeitsvolumen, Einflussphäre, Anforderungen an einen Mitarbeiter und Komplexität der ausgeübten Funktion betrachtet. Es werden Charakteristiken geklärt, die für alle Positionen gemeinsam, jedoch in unterschiedlichem Grad typisch sind. Die Bewertung ist direkt proportional zur Schwierigkeit und Wichtigkeit der Arbeit. Die "Bedeutung" jeder Art von Tätigkeit wird nach dem Beitrag zum Arbeitsergebnis des Unternehmens beurteilt. Allgemeine

<sup>58</sup> Vgl. Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. №12. С. 75. URL: <[http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html)>

Charakteristiken dienen als Datenbasis zum Vergleichen aller Positionen und sind zugleich sowohl Haupt- als Unterfaktoren, nach den eine bestimmte Position im Vergleich zu den anderen bewertet wird:

- Einflussosphäre- Einfluss der Arbeitsstelle auf die Ergebnisse der Unternehmenstätigkeit (Anzahl der Arbeiter die untergeordnet sind, materielle und Finanzressourcen, Einkommenswachstum des Unternehmens);
- Komplexität der Aufgabenlösung, die zu den Pflichten gehören (Planung, Problemlösung und Kreativität, Entscheidungsfindung);
- Anforderungen sind - Kenntnisse und Erfahrungsvolumen, die zur Arbeitsausübung nötig sind (spezielle und allgemeine technische Kenntnisse und Tüchtigkeit, Überzeugungs- und Kommunikationsfähigkeit und die Kunst der Verwaltung).

Nach Auffassung amerikanischer Spezialisten erlaubt dies den beruflichen Kenntnis- und Fähigkeitskreis zu bestimmen, der zur Besetzung einer Position mit einem adäquaten Mitarbeiter notwendig ist.

Für westeuropäische Unternehmen sind 3 Modelle der Arbeitsstimulation von Relevanz:

- Ein prämienloses (Arbeitsstimulationsfunktionen trägt das Arbeitsgehalt);
- Ein prämiales, das Auszahlungen einschließt, deren Höhe mit dem Unternehmensertrag verbunden sind;
- Ein prämiales, das Auszahlungen vorsieht, deren Höhe durch Einrechnung individueller Arbeitsergebnisse bestimmt wird.

Prämiale Modelle der Arbeitsbezahlung können differenzierte Jahresprämien aus dem Unternehmensgewinn sein, Prämien anhand der Schätzung des Erfolgsbeitrages eines jeden Mitarbeiters oder eine prämiiale Beteiligung in Form von Aktien zum Nominalpreis.

In einigen Produktionsunternehmen in Deutschland werden Verträge geschlossen, nach der ein Arbeiter versichert mit maximalem Potential zu arbeiten, wobei bestimmte Ergebnisindikatoren zur Leistungsmessung herangezogen werden und er kann seine Arbeitszeit selbst einteilen. Als Ergebnis steigert sich die Arbeitsmotivation- der Mensch übt nicht nur die gestellten Aufgaben aus, sondern wird sein Aufgabenfeld eigenständig erweitern.

In England, Frankreich und anderen Ländern hat sich ein sogenanntes flexibles Bezahlungssystem verbreitet, die die Einrechnung individueller Qualitäten eines Arbeiters, seiner Verdienste und Arbeitsergebnisse anhand bestimmter Schätzskaalen nach Faktorenreihen beinhaltet. Dabei findet essentiell eine Individualisierung der Arbeitsbezahlung statt, wogegen die Gewerkschaften kämpfen, dennoch wird dieses System von hoch spezialisierten Mitarbeitern und Arbeitern unterstützt. Eine große Bedeutung wird in manchen Firmen auch der Arbeiterqualifizierung gewidmet, das heißt die Arbeitsbezahlung richtet sich nicht nur nach der Arbeitsleistung, sondern auch nach dem Qualifikationsstand, was mehr und mehr zur Qualifikationssteigerung stimuliert.

Die Qualifikationsbezahlung ist als Unterscheidung zur Stimulationsbezahlung zu sehen. Dabei wird das Aneignen und Steigerung einer Qualifikation prämiert und der Arbeiter eher für entsprechende Investitionen als für unmittelbare Ergebnisse auf dem Arbeitsplatz belohnt. Somit hängt die Bezahlung von einem Arbeiter bedeutend von seiner Tüchtigkeit ab: je höher das Errungenschaftsniveau desto höher der materielle Stimulierungsgrad.

Wir besprachen die materielle (finanzielle) Stimulierung. Doch welche Varianten von nicht-materieller. Stimulierung und Arbeitsmotivation gibt es, die in europäischen und amerikanischen Unternehmen realisiert werden?

Es gibt viele unterschiedliche nicht-materielle Prämien, nichts desto trotz, gibt es keine allgemein anerkannte Klassifizierung nicht-finanzieller Prämierung. Nachfolgend werden Systeme aufgezählt, die sehr verbreitet sind:

*Ermäßigungen die mit Arbeitszeiten verbunden sind.* Zuerst sind das Maßnahmen der Bezahlung von Freizeit eines Mitarbeiters (Feiertage, Urlaub,

Arbeitsunfähigkeitperiode, Erholungs- und Ernährungspausen). Weiterhin können einem Arbeiter flexible Arbeitszeiten zur Verfügung gestellt werden. In der letzten Zeit ist das System von "Arbeitsfreien Tagen"<sup>59</sup> sehr populär geworden. Einem Mitarbeiter werden einige Tage pro Jahr zur Verfügung gestellt, an denen er nicht arbeiten darf (gewöhnlich besteht diese Tagesanzahl aus der Urlaubsbasis und einer vernünftigen Zahl von Erholungstagen) und er bekommt die Möglichkeit diese freien Tage nach eigenem Willen zu gestalten.

*Materielle, Nicht-Finanzielle Prämien.* Hauptsächlich handelt es sich hierbei um verschiedene Geschenke, die eine Firma ihren Mitarbeitern macht (kleine Souvenirs, eher wertvolle Geschenke als Symbol der Wichtigkeit des Mitarbeiters für die Firma, Familiengeschenke zu Geburtstagen, Theatertickets, Geschenke zum Geburtstag von Kindern usw.) Dazu kann man auch verschiedene finanzielle Ermäßigungen rechnen. Als erstes ist das die Bezahlung von Gesundheitsversicherung und das zur Verfügung stellen von vergünstigten Krediten, sowie Ermäßigungen auf Produkte aus der Unternehmensproduktion.

*Korporative Maßnahmen, die nicht unmittelbar die Arbeit betreffen.* Dies sind firmeninterne Feste, die bestimmten Geschehnissen gewidmet sind, verschiedene Maßnahmen, zu der die Mitarbeiter ihre Familien einladen dürfen (Silvester usw.), ländliche und andere Exkursionsfahrten, organisiert vom Unternehmen.

*Prämien, die mit Statusveränderung eines Mitarbeiter verbunden sind:* Positionserhöhung, Ausbildung eines Mitarbeiters auf Kosten des Unternehmens, Einladung des Mitarbeiters in der Rolle eines Moderators bzw. Vortragenden (ein solcher Prämierungstypus zeigt die hohe Anerkennung seiner Berufsqualitäten und gibt ihm die Möglichkeit seine Fähigkeit in einem neuen Umfeld zu prüfen), Teilnahmeangebote in noch interessanteren und materiell attraktiven Unternehmensprojekten und auch die Möglichkeit zur Realisierung eigener Projekte.

---

<sup>59</sup> Дряхлов Н., Куприянов Е. Нефинансовые вознаграждения / Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал проблемы теории и практики управления. 2002. №2. С. 48. URL:< <http://eup.ru/Documents/2003-05-19/1A92A.asp>>

*Prämierungen, die mit Veränderung des Arbeitsplatzes verbunden sind.* All diese Maßnahmen führen zur Veränderung der technischen Ausrüstung des Arbeitsplatzes und seiner Ergonomie (Umzug des Arbeitsplatzes, Bereitstellung eines eigenen Büros, Einstellung eines Sekretärs, das zur Verfügung stellen zusätzlicher Büroausrüstung), oder auch die Bereitstellung eines Dienstwagens.

In der letzten Zeit zeichnet sich im Westen eine Tendenz zum systematischen Anwenden nicht-finanzieller Prämierungen ab.<sup>60</sup> Diese Tendenz hat zur Entstehung eines Systems von "Service Pakets" beigetragen. Bei seiner Verwendung, erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit der Wahl aus einer Anzahl unterschiedlicher Prämierungen, woran er besonders interessiert sein könnte.

Die Motivierungssysteme und Arbeitsstimulierung, die in Europa und USA in verschiedenen Variationen angewendet werden, sind hauptsächlich auf Arbeitserfolge (Verdienste und Ergebnisse- aktuelle und künftige) ausgerichtet. Die größte Entwicklung bekam dieser Ansatz durch die Etablierung von Mechanismen materieller (finanzieller-) Prämierung.

---

<sup>60</sup> Дряхлов Н., Куприянов Е. Нефинансовые вознаграждения / Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал проблемы теории и практики управления. 2002. №2. С. 50. URL:< <http://eup.ru/Documents/2003-05-19/1A92A.asp>>



# 3 Fallstudie über die Mitarbeitermotivation in einer Strukturabteilung des Unternehmens «PepsiCo Russia»

## 3.1 Experimentelle Forschung

**Charakteristik des Forschungsgegenstandes.** Pepsico`s Beziehungen mit Russland begannen im Jahr 1959. Derzeit ist Russland der zweite-größte Markt Pepsico`s nach den USA<sup>61</sup>. In Russland ist PepsiCo von 3 Unternehmen "Frito Lay Manufacturing", "Lebedyansky" und "PepsiCo Holdings" vertreten, die die 9 Werke für Befüllung von Getränken und Snakes (Moskau "Sherrizon" (1999), Moskau "Domodedowo" (2009), Samara (1997), Jekaterinburg (1998), St. Petersburg (1999), Novosibirsk (2008) Kashiran (2002), Azov(2007) und ein umfangliches Netz von Vertragshändlern besetzt. Der Moskauer Betrieb „PepsiCo International“ wurde im Jahre 1999 eröffnet. Die Verwaltung der geschäftlichen Tätigkeit des Unternehmens wird vom Generalmanager, der vom PepsiCo Unternehmen gestellt wird, ausgeübt.

In den Werken und in Büros des Systems PepsiCo in Russland sind zurzeit etwa 25.000 Mitarbeiter beschäftigt. Der Umsatz im Jahr 2011 betrug etwa 60 Milliarden Rubel. Die Aktivitäten des Unternehmens bieten indirekt Arbeit für mehr als zehntausende von Menschen<sup>62</sup>.

Bemerkenswert ist auch, dass die Probleme der Arbeitsmotivation und Entlohnung der Mitarbeiter der PepsiCo nicht immer konsequent gelöst wurden. In diesem Fall muss die folgende Erklärung gemacht werden. Für verschiedene Kategorien der Mitarbeiter gibt es differenzierte Systeme für Arbeitsentlohnung und -stimulierung. Die größte finanzielle Entlohnung, abgesehen von verwaltenden Managern, haben

---

<sup>61</sup> Information der offiziellen Webseite des Unternehmens „Pepsi-Cola“ URL:<<http://www.pepsico.com>>

<sup>62</sup> Information der offiziellen Webseite des Regionalen Koordinierungsbüros IUF (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations. URL:<<http://www. www.iuf.ru>>

die Mitarbeiter der kommerziellen Abteilungen (sogenannte „Verkaufsleute“ – Vertriebsabteilungen, Einkaufsabteilungen) – regionale Manager und ihre Handelsvertreter, gefolgt von Kaufleuten usw. Die Spezifik der Arbeit der PepsiCo und die Besonderheiten der Betriebsregel erlauben nicht die Fragen nach der Motivation des Entlohnungssystems bei beliebigen Personen, mit Ausnahme von Leitern der Strukturabteilungen und Vertretern der Direktorengruppe, zu besprechen. In diesem Zusammenhang wurden die Mitarbeiter der Hilfsstruktureinheiten, vor allem der Abteilung für Bestellungsannahme zum Gegenstand des Forschungsinteresses.

Im Jahre 2005 streikten ein Teil der Mitarbeiter PepsiCo's, die eine Forderung hatten, die Arbeitsentlohnung durch Festlegung des garantierten Verhältnisses der Höhe von Dienstbezügen und Prämien. Das System des Unternehmens PepsiCo ist nach folgendem Prinzip gebaut: das Hauptunternehmen verdient mit der Handelsmarke und mit der unmittelbaren Herstellung des Produkts sind die Tochtergesellschaften – Bottler – beschäftigt. Aus diesem Grund, im Falle der Frage bezüglich der Erhöhung des Gehaltes, treten die Bottler-Unternehmen von ihrer Entscheidung ab. Sie beziehen sich darauf, dass das der Bereich des Verwaltungsunternehmens ist und seine Administration, wiederum, bezieht sich darauf, dass die Bottler-Unternehmen für diese Fragen verantwortlich sind. Demgemäß, hat man einen eigenartigen geschlossenen Kreis, eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung der Konfliktsituation.

Der Meinung der Mitarbeiter nach, versucht die Administration des Unternehmens den Anteil der Prämien im Gehalt zu erhöhen. Dieses Schema kann natürlich die Gesamtsumme der Arbeitsentlohnung wesentlich verringern. Die Höhe der Prämie hängt von der Produktionsleistung ab und sie, ihrerseits, kann wegen der externen Faktoren wesentlich verringert werden. Das sind, zum Beispiel, der technische Zustand oder die Effektivität der Herstellungseinheiten, Transportmitteln, Kommunikations- und Verbindungsmittel usw. Außerdem ist die Steigerung des Prämienanteils eine zusätzliche Gelegenheit der Administration, einen Druck auf die Mitarbeiter auszuüben. Der Mitarbeiter kann doch auf so eine Arbeitsstelle versetzt werden, wo er, wiederum infolge von technischen Unstimmigkeiten,

einfach nicht in der Lage sein wird, den Plan zu erfüllen und das bedeutet – keine Prämie.

Aufgrund der Analyse der offenen Quellen kann man behaupten, dass der Gegenstand der nächsten Verhandlungen bei „PepsiCo“ das Gehalt sein wird. Die Gewerkschaften des Unternehmens bestätigten mehrmals ihre konsolidierte Position: Die Gehälter der russischen „PepsiCo“ Unternehmen müssen für alle Mitarbeiter erhöht werden, sogar mit Berücksichtigung der Inflationsverluste von zumindest der zwei letzten Jahre.

Laut dem Plan der Diplomarbeit wurde die Studie der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter der Lieferabteilung der „PepsiCo Holdings“ durchgeführt.

Ziel der Studie ist die Bewertung des Niveaus und der Besonderheiten der Mitarbeitermotivierung der Lieferabteilung der PepsiCo.

Die Spezifik der Tätigkeit der Abteilung – Annahme und Bearbeitung von Aufträgen von Unternehmens-Vertragshändler; Bestandführung von erfüllten Aufträgen und ihre Qualitätskontrolle, Dokumentenumlauf der Abteilung; Erarbeitung, Organisation und Kontrolle von optimalen Fahrrouten des Kraftverkehrs und Lagerung der Produkte (Logistik) und die Lösung von operativen Fragen, die dazu das Topmanagement nicht benötigen.

## **Aufgaben der Studie.**

Für die Zielerreichung der Studie waren folgende Aufgaben zu lösen:

1. Feststellung des Zufriedenheitsniveaus der Mitarbeiter der Abteilung mit verschiedenen Seiten (Faktoren) ihrer beruflichen Tätigkeit;
2. Feststellung des Niveaus der subjektiven Zufriedenheit mit der Arbeit;
3. Feststellung des Charakters von Arbeitsplänen der Mitarbeiter in der kurzfristigen Zukunft (1-2 Jahre);

4. Bewertung des Niveaus der Einwirkung von verschiedenen Faktoren auf die Arbeitsaktivität der Mitarbeiter;
5. Feststellung der wichtigsten Arbeitsbesonderheiten aus Mitarbeitersicht;
6. Bewertung des subjektiven Niveaus der Arbeitsaktivität.

## **Objekt der Studie.**

Objekt der Studie waren die Mitarbeiter der Lieferabteilung der „PepsiCo Holdings“.

## **Gegenstand der Studie.**

Gegenstand der Studie sind die Struktur und Besonderheiten der Arbeitsmotivation und Charakter der Einstellung der Mitarbeiter der Lieferabteilung der „PepsiCo Holdings“ zur Arbeit.

## **Generale Gesamtheit der Studie.**

Generale Gesamtheit sind alle Personen, die bei der „PepsiCo Holdings“ tätig sind.

Die Zielgruppe besteht aus Mitarbeitern der Lieferabteilung. Bei der Auswahl der Zielgruppe ist die Autorin davon ausgegangen, dass die Manager des „mittleren“ Niveaus (middle) die wichtigen Funktionen erledigen und ihre Tätigkeit im Wesentlichen die Erfüllung von Handelsaufgaben des Unternehmens sichert.

## **Methodik der Studie.**

Die Aufgaben der Studie setzen die Verwendung der folgenden Methode der Informationserfassung und -auswertung voraus – Befragung der Zielgruppe.

Die Erfassung der primären Information erfolgt mittels des persönlichen formalisierten Interviews am Arbeitsplatz (selbständiges Ausfüllen des Fragebogens).

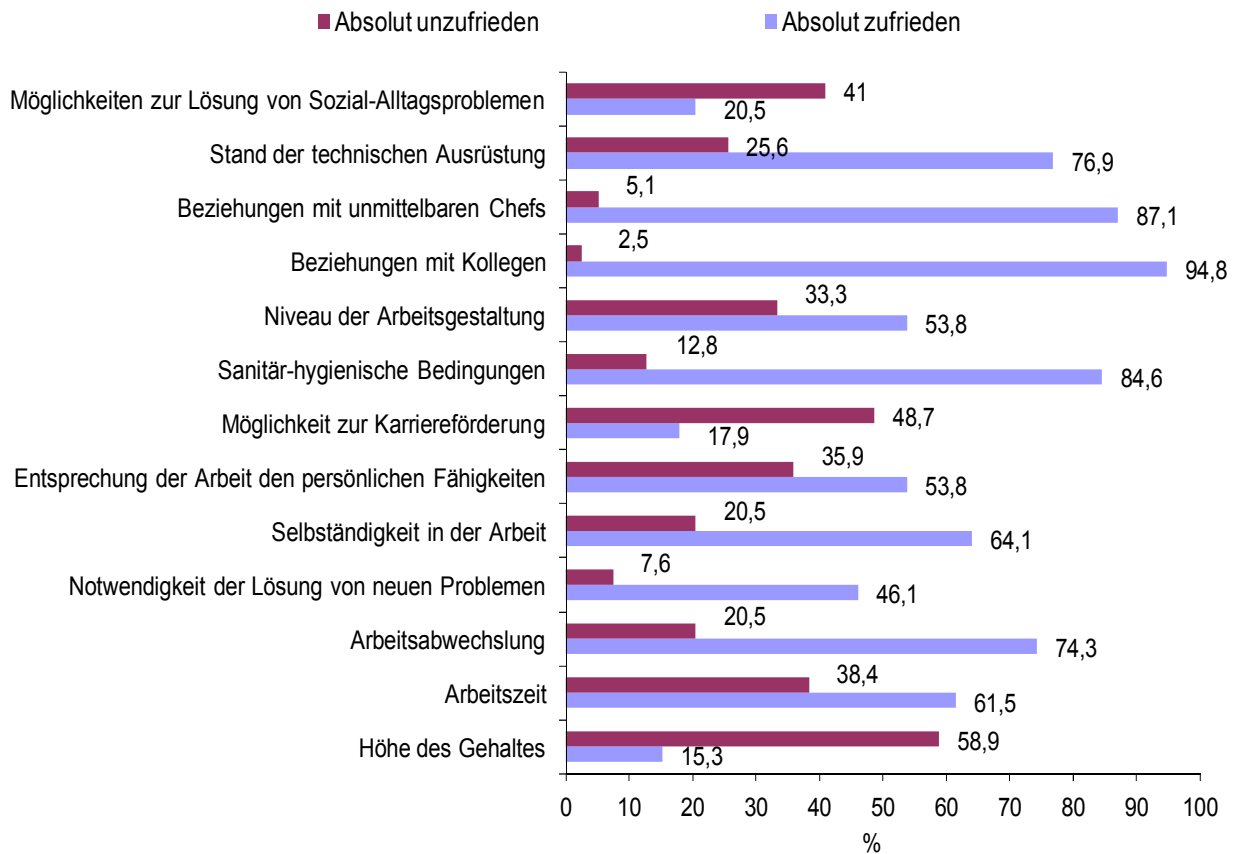
### **3.2 Analyse der Ergebnisse der Studie und ihre Auswertung**

Zwecks Feststellung des Zufriedenheitsniveaus mit der Arbeit wurde den Managern die Frage gestellt: „In welchem Maß sind Sie von verschiedenen Seiten Ihrer Arbeit zufrieden?“. Die Verteilung der Antworten ist in der Tabelle 3-1 und auf der Abbildung 3-1 dargestellt.

Wie wir sehen, sind die Faktoren, die die Unzufriedenheit mit der Arbeit maximal beeinflussen, für Mitarbeiter der Handelsgesellschaften ziemlich markant – Höhe der Arbeitsentlohnung (58,9%), Schwierigkeiten in beruflicher Weiterentwicklung (48,7%), Unmöglichkeit der Lösung von sozial-alltäglichen Problemen (41,0%). Die Arbeit des Fachpersonals der Abteilung charakterisiert sich mit einem hohen Niveau der Spannung, Dynamik und einer maximalen Einbeziehung in die Herstellungsprozesse. Das hohe Niveau der Arbeitszufriedenheit wird von folgenden Faktoren gewährleistet: gutes Kollektiv (94,8%), erreichbare und demokratische Geschäftsführung (87,1%), gute Arbeitsbedingungen im Büro (84,6%), spannende Arbeit, die der Steigerung der beruflichen Entwicklung beiträgt (74,3%).

	Zufriedenheitsgrad, %	
	Vollkommen zufrieden	Vollkommen unzufrieden
Höhe des Gehaltes	15,3	58,9
Arbeitszeit	61,5	38,4
Arbeitsabwechslung	74,3	20,5
Notwendigkeit der Lösung von neuen Problemen	46,1	7,6
Selbständigkeit in der Arbeit	64,1	20,5
Entsprechung der Arbeit den persönlichen Fähigkeiten	53,8	35,9
Möglichkeit zur Karriereförderung	17,9	48,7
Sanitär-hygienische Bedingungen	84,6	12,8
Niveau der Arbeitsgestaltung	53,8	33,3
Beziehungen mit Kollegen	94,8	2,5
Beziehungen mit unmittelbaren Chefs	87,1	5,1
Stand der technischen Ausrüstung	76,9	25,6
Möglichkeiten zur Lösung von Sozial-Alltagsproblemen	20,5	41,0

**Tabelle 3-1: Zufriedenheitsgrad am Arbeitsplatz**



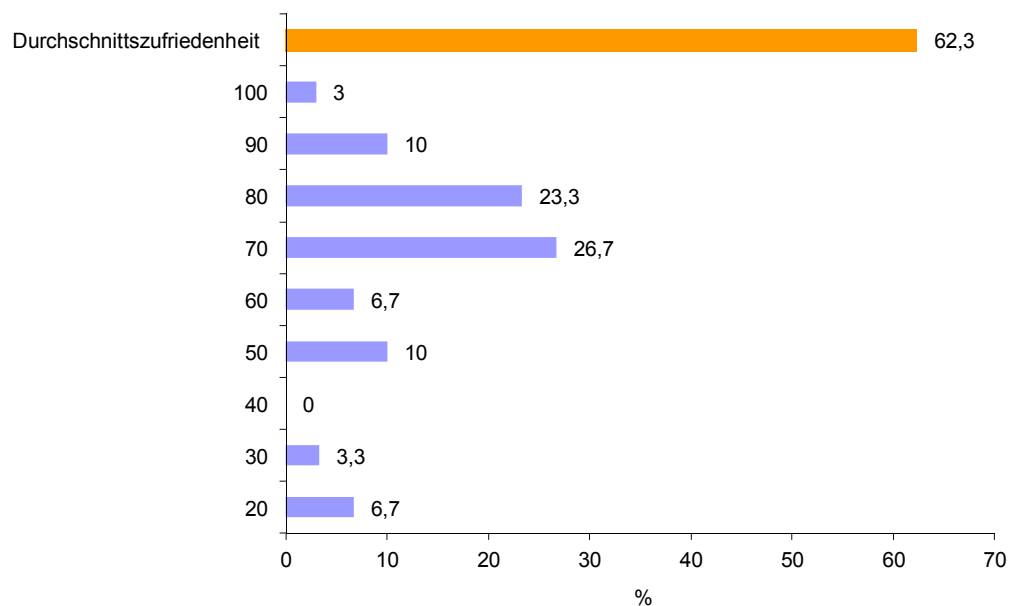
**Abbildung 3-1: Niveau der Arbeitszufriedenheit**

Wie wir sehen, dass fast 70% (69,7%) der Fachkräfte der Abteilung das hohe Niveau (mehr als 59%) der Arbeitszufriedenheit zeigen. Ein mittleres Niveau der Zufriedenheit ist auch ziemlich hoch – 62,3%.

Angaben zum Niveau der relativen Zufriedenheit von Mitarbeitern mit der Arbeit werden in der Tabelle und auf der Abbildung 3-2 dargestellt.

	Zufriedenheitsgrad, %
0	0,0
10	13,3
20	6,7
30	3,3
40	0,0
50	10,0
60	6,7
70	26,7
80	23,3
90	10,0
100	3,0
<b>Durchschnittszufriedenheit</b>	<b>62,3</b>

**Tabelle 3-2: Relative Arbeitszufriedenheit**



**Abbildung 3-2: Relative Arbeitszufriedenheit**

Die Subjektive Bewertung des Niveaus der Arbeitsaktivität, selbstverständlich, muss nicht als vollständig glaubwürdiges Ergebnis behandelt werden, weil die Befragten sich von der besseren Seite zeigen wollten (wie es oft bei Befragungen der gesellschaftlichen Meinung vorkommt. Dieses Phänomen ist aus der sozialen Psychologie sehr gut bekannt).

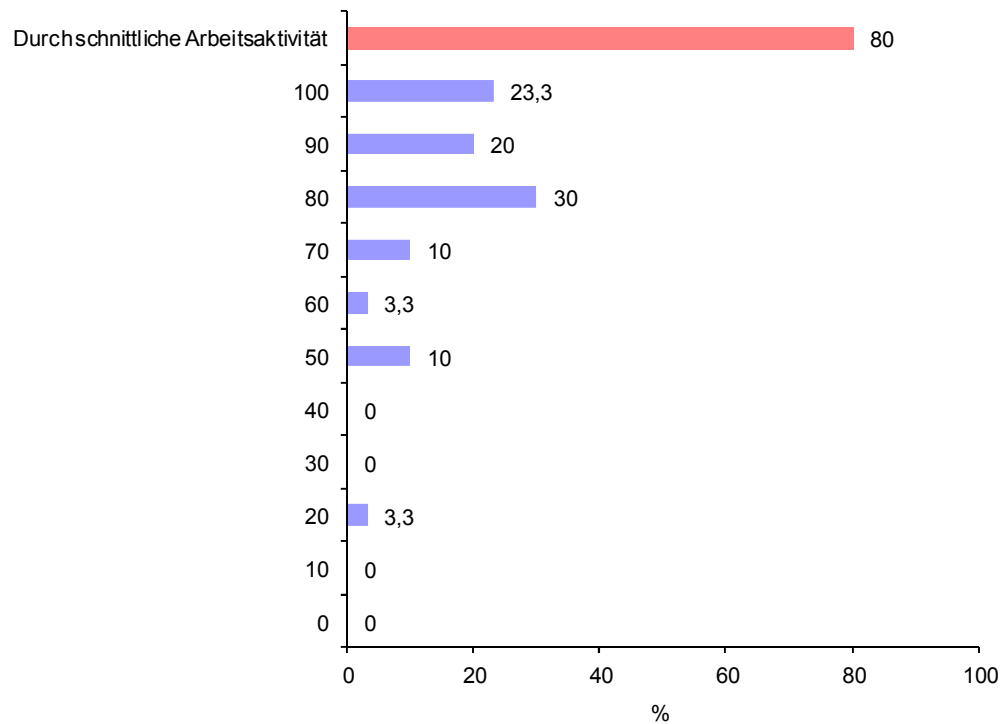


Die Bewertung des relativen Niveaus der Arbeitsaktivität wird in der Tabelle und auf der Abbildung 3-3 dargestellt.

	Niveau der Arbeitsaktivität, %
0	0,0
10	0,0
20	3,3
30	0,0
40	0,0
50	10,0
60	3,3
70	10,0
80	30,0
90	20,0
100	23,3
<b>Durchschnittliche Arbeitsaktivität</b>	<b>80,0</b>

**Tabelle 3-3: Relatives Niveau der Arbeitsaktivität**

Unter Charakteristiken (Faktoren), die für die in der Abteilung tätigen Personen wichtig sind, sind die finanzielle Aufgeschlossenheit (1. Platz) und Karrierestrebungen (Berufs- und Dienstwachstum). Die zweite Gruppe von Faktoren wird von organisatorisch-psychologischen Bedingungen der Tätigkeit gedeckt (Selbständigkeit in der Arbeit und psychologisches Klima im Kollektiv), die eine „Hülle“ der ersten (wichtigsten) Gruppe der Faktoren ist. Man kann behaupten, dass das Personal der Abteilung auf die dynamische und ziemlich komplizierte, verantwortungsvolle Arbeit orientiert ist, es hat keine Angst vor Schwierigkeiten.



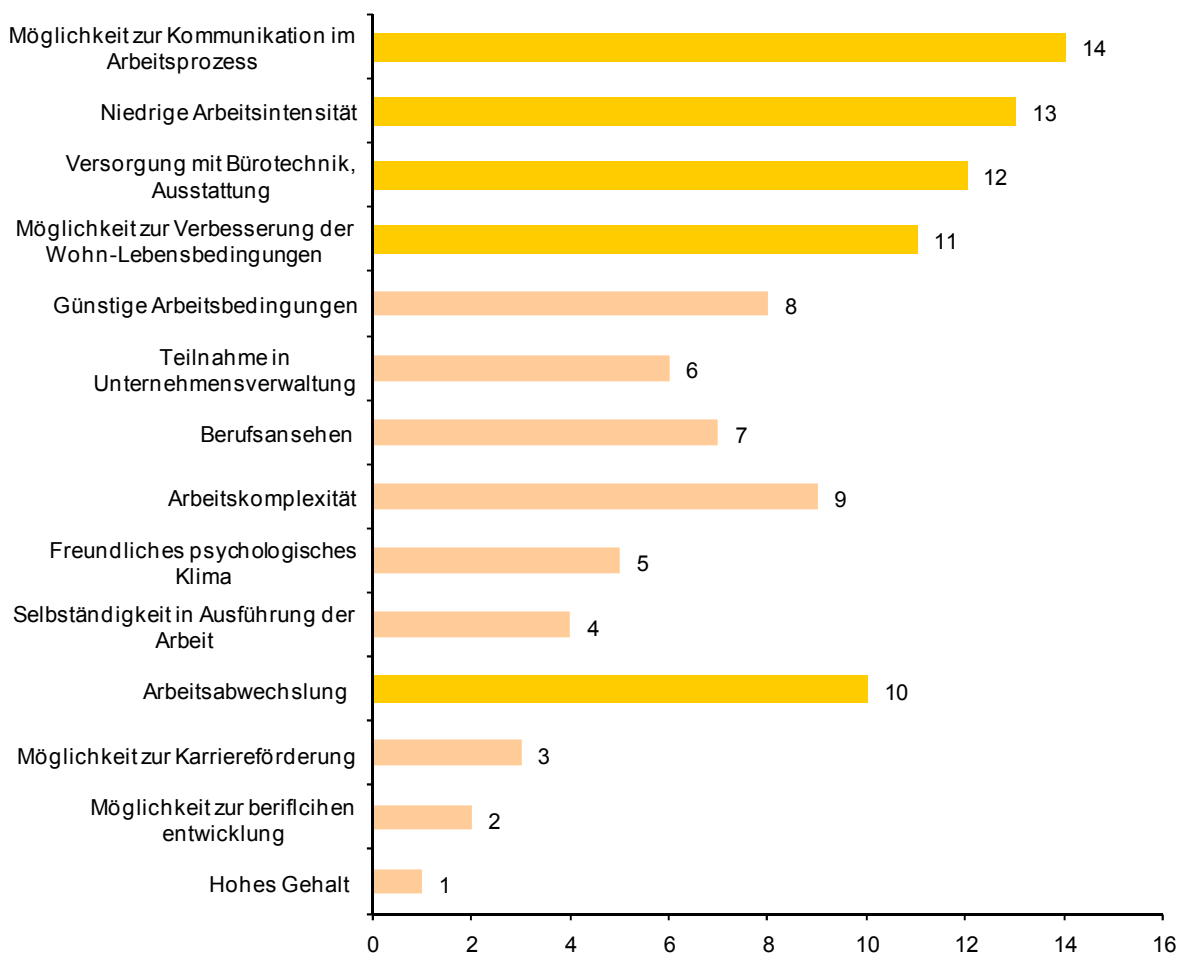
**Abbildung 3-3: Relatives Niveau der Arbeitsaktivität**

Die Verteilung der Meinungen der Befragten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Arbeitscharakteristiken wird in der Tabelle und auf der Abbildung 3-4 dargestellt.

Eigenschaft (Faktor)	Platz (Rang)
<b>Hohes Gehalt</b>	<b>1</b>
<b>Möglichkeit zur beruflichen Entwicklung</b>	<b>2</b>
<b>Möglichkeit zur Karriereförderung</b>	<b>3</b>
Abwechslung der Arbeit	10
Selbständigkeit in Ausführung von Arbeit	4
Freundliches psychologisches Klima	5
Arbeitskomplexität	9
Berufsansehen	7
Teilnahme in Unternehmensverwaltung	6
Günstige Arbeitsbedingungen	8
Möglichkeit zur Verbesserung der Wohn-Lebensbedingungen	11

Versorgung mit Bürotechnik, Ausstattung	12
Niedrige Arbeitsintensität	13
Möglichkeit zur Kommunikation im Arbeitsprozess	14

**Tabelle 3-4: Meinungen der Befragten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Arbeitsfaktoren**



**Abbildung 3-4: Meinungen der Befragten bezüglich der Wichtigkeit von verschiedenen Arbeitsfaktoren**

Die zwei wichtigsten Bestandteile des Erfolgs können aus der Analyse der Antworten der Befragten auf die Frage, die den Einfluss von verschiedenen Faktoren auf das Niveau der Aktivität betrifft, abgeleitet werden. Das sind die Stimulierung (finanzielle + geistige) und die „genau gefasste Arbeitsaufgabe“. Wie es sich herausstellte, „gewährleistet“ das Niveau der Selbständigkeit in Lösung von beruflich-betrieblichen Aufgaben die maximale Zufriedenheit mit der Arbeit.

Ziemlich harte Anforderungen zur Disziplin am Arbeitsplatz (die wahrscheinlich am meisten bekannte Besonderheit der Arbeit in westlichen Unternehmen) führen die „Möglichkeit zur Kommunikation am Arbeitsplatz“ zu den geringst wichtigen Faktoren der Arbeit (14. Platz – siehe Abbildung 3-4).

Die Meinungen der Fachkräfte der Abteilung bezüglich des Einflusses von verschiedenen Faktoren auf das Niveau der Arbeitsaktivität werden in der Tabelle 3-5 dargestellt.

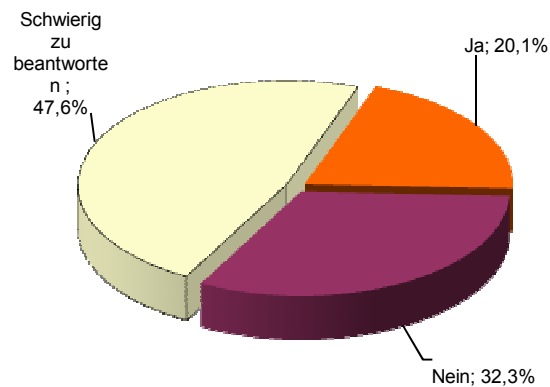
	Absolut senkend	Absolut steigend
<b>Finanzielle Stimulierung</b>	<b>0</b>	<b>95,4</b>
Moralische Stimulierung	0	72,7
Maßnahmen der Verwaltungseinwirkung	22,7	18,2
Arbeitslaune des Teams	0	77,3
Wirtschaftliche Neuerungen im Unternehmen	4,5	36,3
Allgemeine sozial-wirtschaftliche Lage im Land	9,1	22,7
Angst vor Arbeitslosigkeit	0	9,1
Element des Wettbewerbs	0	40,1
<b>Klarheit der Aufgabesetzung durch den Leiter</b>	<b>0</b>	<b>95,4</b>

**Tabelle 3-5: Einfluss von verschiedenen Faktoren auf das Niveau der Arbeitsaktivität (% der Meinungen)**

Im Laufe der Studie sollten die Mitarbeiter ihre Einstellung zu wirtschaftlichen Innovationen in der Arbeit äußern. Die Verteilung der Antworten wird auf der Abbildung 3-5 dargestellt.

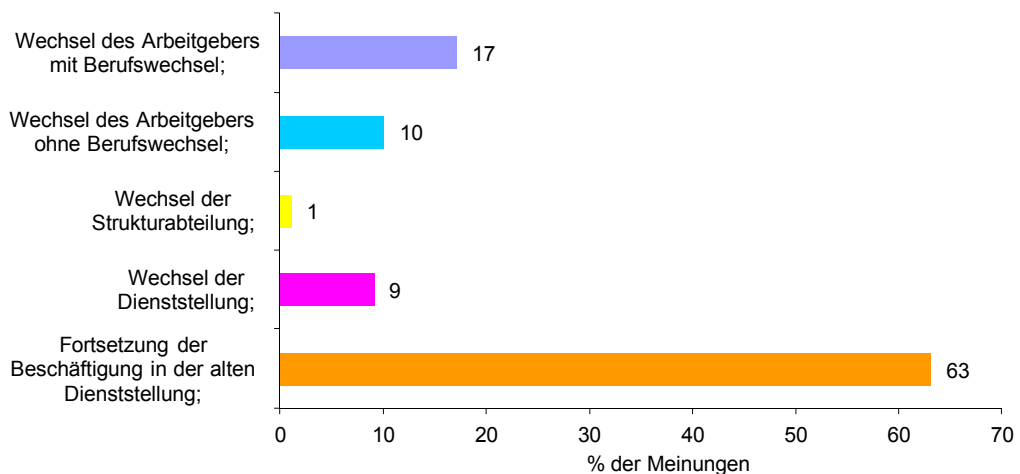
Wie wir sehen, betrachten die Mitarbeiter der Abteilung ziemlich akkurat die Möglichkeit der Einführung von wirtschaftlichen Innovationen – fast 80% der Befragten waren „kalthertzig“. Die wirtschaftlichen Innovationen werden wahrscheinlich mit möglichen Änderungen des finanziellen Zustandes verbunden. Wie wir bereits oben angegeben haben, sieht die Massenmeinung praktisch

immer in solchen Entscheidungen der Geschäftsführung des Unternehmens den Wunsch „die Einkommen umzuverteilen“.



**Abbildung 3-5: Verhältnis der Befragten zur wirtschaftlichen Neuerungen in der Arbeit**

Die Verteilung der nächsten Pläne der Befragten, die mit der Arbeit verbunden sind, wird auf der Abbildung 3-6 dargestellt.



**Abbildung 3-6: Pläne der Befragten, für die nächste Zukunft, die mit ihrer Arbeit verbunden sind**

Wie es aus den Antworten der Befragten offensichtlich wird, ist der wesentliche Teil der Mitarbeiter der Abteilung (63%) mit ihrer Arbeit ziemlich zufrieden und beabsichtigt nicht, sie in nächster Zeit zu wechseln. Diese Schlussfolgerung wird mit dem Wert des mittleren Niveaus der Zufriedenheit mit der Arbeit bestätigt – 62,3% (siehe oben Tabelle 3-2). Der Wechsel der Arbeitsstelle wird von weniger als einem Viertel der Befragten beabsichtigt.

Beim Zusammenfassen der Ergebnisse der Studie sollte folgendes angedeutet werden:

- Der wichtigste Faktor, der die Zufriedenheit mit der Arbeit gewährleistet, ist für die Mitarbeiter der Abteilung die finanzielle Stimulierung (hohes Gehalt);
- Hohe Spannung der Arbeit, der Ruf des Unternehmens, sowie sozial-alltägliche Bedingungen sind „zweitrangige“ Faktoren.

Wie es sich herausstellt, neigen die Mitarbeiter der Abteilung, die ein ziemlich hohes Niveau der finanziellen Entlohnung haben, zur Verbindung der Handelsergebnisse des Unternehmens mit der Dynamik des Wachstums des eigenen Gehalts. Die Erträge des Unternehmens steigen – das Gehalt muss auch dementsprechend steigen. Da eine solche Verbindung nicht existiert, sind rund 60% mit der Höhe der Entlohnung nicht zufrieden. Wie ich bereits oben angegeben habe, sehen viele oft in den Entscheidungen der Geschäftsführung einen Wunsch, die „Einkommen umzuverteilen“.

- Ungeachtet, dass das Gehalt auf ersten Platz ist, die steigert geistige (nichtmaterielle) Stimulierung die Arbeitsaktivität, mehr als 70% der Befragten sind dieser Meinung;
- Die Erarbeitung von Maßnahmen der finanziellen Stimulierung, von neuen Methoden der Arbeitsentlohnung muss öffentlich, mit vorherigen fachlichen Studien der gesellschaftlichen Meinung, die die zu erwartende Wirkung und Reaktion der Mitarbeiter einschätzen, geschehen. Im Gegenfall können ca. 80% der Mitarbeiter auf solche Maßnahmen negativ rückwirken.

### **3.3 Vorschläge zur Verbesserung des Motivationssystems**

Fragen der Arbeitsmotivation sind relevant für jedes Unternehmen, weil damit gerechnet wird und es ist nicht ohne Grund, dass ein effizienter Mitarbeiter ein hoch motivierter Mitarbeiter ist.

Es ist noch offen, dass die Arbeit nach Arbeitsgehaltformierung auf solche Weise gebildet wird: Im Unternehmen wirkt bereits ein bestimmtes System der Arbeitsbezahlung. Die Unternehmensverwaltung versteht die Notwendigkeit ihrer Veränderung. Trotzdem beruht die Vorstellung eines gewünschten Belohnungssystems auf einer falschen Vorstellung über die wirklichen Arbeitsmotive der Belegschaft.

Es ist bekannt, dass beliebige Veränderungen in der Arbeitsbezahlung mit dem Ziel ihre Effizienz zu steigern, einschließlich die Erhöhung des Arbeitsgehalts, von der Belegschaft bereits nach zwei Monaten nach Einführung, als nicht mehr wirkungsvoll angesehen werden. Denn hier es tritt sehr schnell der Gewöhnungseffekt zum Einkommen (oben wurde bereits erwähnt, dass ein bedeutender Teil der Mitarbeiter einer Abteilung ihre Unzufriedenheit mit der Arbeitsbezahlung äußerten, abgesehen davon, dass diese den Mittelwert in der Branche überragt) ein. Deswegen, bevor die Frage der Gehaltserhöhung gelöst wird, muss die Motivationsstruktur der Mitarbeiter tüchtiger werden. Im besonderen Maß betrifft das die Manager, denn für diese Kategorie der Mitarbeiter ist eine solche Situation nicht selten, wenn zusätzliche Kosten die Motivation nicht stärken, sondern diese sogar schwächen.

In diesem Zusammenhang wird vorgeschlagen:

**1. Ein begründetes Maß (Schritt) der Messung des Arbeitsgehalts für unterschiedliche Arbeiterkategorien.** Eine klassische Arbeitswirtschaft stützt sich auf die Formel: Menschen bevorzugen weniger zu arbeiten, weniger Verantwortung zu tragen, weniger zu riskieren und mehr Belohnung zu erhalten. Es existiert eine solche Kategorie wie die Stufe materieller Sensitivität zu

stimulieren. Dies bedeutet, dass lediglich in dem Fall, wenn eine geahnte Belohnung von einem Mitarbeiter wie eine bedeutende empfunden wird, wird er eher dazu geneigt sein, seine Zeit und Mühe mit einer Verantwortung auf sich genommen, anzuwenden. Um einen Mensch zu zwingen Überstunden zu machen, muss die Höhe der Belohnung, die er erhält, für ihn gravierend sein.

Die Höhe der Stufe materieller Stimulierungssensibilität hängt vom allgemeinen Einkommen eines Mitarbeiters ab. Bei eher niedrigerem Niveau des allgemeinen Einkommens ist deren Stufenhöhe (in %) größer, als bei einem höheren Niveau allgemeinen Einkommens.

Eine Belohnung, z. B. 1% vom Einkommen, wird bei niedrigerem Einkommensniveau nicht als lukrativ erscheinen, als bei einem hohen Einkommen.

**2. Ein Dialog mit Mitarbeitern der Komponentenabteilung nach ihren personellen Kompensationspaketen zu praktizieren.** Es stellt sich vor, dass ein Unternehmen eine Liste möglicher Komponenten materieller Stimulierung formen und ein Grenzwert eines "Vollpakets" bestimmen kann. Ein Setpaket von "Elementen" kann mit jedem Manager separat (auf ein Jahr) besprochen und mit einem General-Manager auf Befehl erlassen werden.

Auf der Stelle muss eine Umformulierung gemacht werden. Weil KKRM eine Strukturabteilung einer transnationaler Korporation ist, sind beliebige, sogar die unbedeutendsten, Veränderungen in existierenden Motivationssystemen und Arbeitsstimulierung weniger real. Die Einführung westlicher Motivationssysteme in ähnlichen Unternehmen ist gezielt auf die Stimulierung angewiesen, zuerst kommerzielle Tätigkeit der Belegschaft entsprechender Dienste. "Eigensinnig" wird die inländische Spezifik verstanden, leitende Manager "vergessen" andere Kategorien der Arbeiter. Der Autor meint, dass die Methodologie und Motivationsschemata solcher Unternehmen wie Coca-Cola und ähnlicher heutzutage nicht bearbeitet und "roh" sind.



Es findet ein Versuch statt, in die inländische "Ressourcen" (Personal) Sphäre, "transnationale" Motivationsschemen "zu implantieren". Ja, einige Teile der Mitarbeiter (dieselbe kommerzielle Abteilungen) können sie aneignen und "einlernen", hier, wie gesagt, fällt ein Samen in einen guten Grund. Nichtsdestotrotz darf man nicht vergessen, dass Business sich in einem cross-kulturellen Milieu bildet. Die Arbeitssphäre in Russland war traditionell in ihrer Richtung sozial. Es stellt sich heraus, dass Motivationsprogramme für russische Unternehmen eher in dieser Richtung orientiert sein müssen. Es ist möglich, dass das leitende Management Coca-Cola's davon ausgeht, dass es vollständig und genügend wäre das Arbeitsrecht zu berücksichtigen und Steuern zu bezahlen und dann gäbe es keine Probleme. Davon zeugte z. B. ein lange fehlender Wunsch Gespräche mit Werksmitarbeitern über die Gehaltserhöhung zu führen. Nach Ergebnissen der Untersuchung über cross-kulturelle Unterschiede in einem internationalen Geschäft, warnte Gert Hofstede vor der blinden Übernahme leitender Konzepte und Technologien, die in einem anderen soziokulturellen Milieu ausgearbeitet worden sind, wobei ausgezeichnet wurde, dass hiesiges Management Teil einer „kulturellen Infrastruktur“ ist und deswegen darf es nicht "gepackt und importiert(1)" werden. Das Verteidigen einer kulturellen Tradition heißt eine effiziente Strategie eines international Konkurrenten Kampfes und Inkorporierung in eine globale Korporation auf konkurrenzfähigen Gründen der Einzigkeit und Effektivität, deren Quelle wiederum nationale Geschäftskultur ist.

Es soll darüber gesagt werden, dass Unternehmen, die einer Arbeitstätigkeit in cross-kulturellem Milieu, zu dem mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein Unternehmen wie Coca-Cola hinzugezählt werden darf, leisten viele gute Beispiele einer positiven Erfahrung, wovon Respondentenantworten zeugen. Diese und relativ qualitative Arbeitsbedingungen, Verschiedenartigkeit der Berufstätigkeit, die Möglichkeit des Wachstums im Beruf, eine entwickelte korporative Kultur usw. Außer materieller Faktoren, stellt es sich als objektiv dar, Anwendung nicht-materieller Arbeitsstimulation:

1. Zur Verfügung stellen von Zielstipendien für den Erwerb zusätzlicher Berufsausbildungen eher perspektivischen Mitarbeitern, die hohe Ergebnisse in Arbeitstätigkeit zeigen.

In diesem Fall, Unternehmen, die in der Einbeziehung der Arbeit an hoch qualifizierten Spezialisten interessiert sind, könnten professionelle Ausbildung als ein Arbeitsstimuli benutzt werden, die besten Manager könnten ihr Recht beanspruchen, einmal jährlich eine kurzfristige Ausbildung in Fächern (Richtungen), die vom Generalmanagererlass befohlen worden waren, zu durchlaufen. Als Ausbildungsressourcen könnten Vorbereitungszentren GU WSCHE, sonstige Instanzen, die ihre Programme im Rahmen Management, Finanzen usw. anbieten.

In der Unternehmensstruktur gibt es ein Ausbildungszentrum – die “Coca-Cola Universität”. Sie gewährleistet eine Vorbereitung von Spezialisten nach Programmen des Unternehmens, was ganz plausibel ist. Nichtsdestoweniger, wenn wir über eine cross-culturelle Tätigkeitsspezifik sprechen, wäre es richtiger, Mitarbeiter von einer breiteren Perspektive und ihrer Karrierebestrebungen in einem Unternehmen nicht abzugrenzen.

2. Einschließlich perspektivische Mitarbeiter in Plan Reserveformung von leitender Personen des Unternehmens.

Klare Perspektiven eines beruflichen und Karrierewachstums in Strukturen eines großen Unternehmens lassen nicht nur eine Akzeptanz der Verwaltung gewährleisten (was selbst eine relevante Rolle spielen kann und einen positiven PR-Effekt im Kollektiv entstehen lässt), aber wird auch noch als effektiv – bei Bekräftigung eher richtiger und zielstrebigter Spezialisten – angesehen.

Es kann angenommen werden, dass Ergebnisse der Untersuchung in Unternehmen einer ähnlicher Ausrichtung angewendet werden können. Jedoch sind dafür zusätzliche Untersuchungen notwendig, weil es nicht ganz plausible ist, lediglich eine Theorie auf alle Unternehmen anzuwenden und Besonderheiten und die Kultur müssen für jedes Unternehmen separat berücksichtigt werden.

## 4 Zusammenfassung und Resümee

Die Suche und Umsetzung von diesen und jenen Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens, einer Firma, ist nicht nur die Aufgabe für Geschäftsführer, sondern auch für Mitarbeiter des Betriebs. Diese Tätigkeit wird aber nur in dem Fall ihre Ergebnisse haben, wenn die Mitarbeiter sich ihrem Betrieb widmen werden, wenn sie seine Schätze teilen und bereit sind, ihr Bestes für seinen Erfolg zu tun. Die Beobachtungsfähigkeit und der Erfindergeist der Mitarbeiter, die am Erfolg ihres Betriebes interessiert sind, ermöglichen es ihnen, die neusten Mittel der Erreichung von wesentlichen Vorteilen unter Wettbewerbern im Kampf um den Verbraucher zu finden. Falls die Mitarbeiter gleichgültig sind, wenn sie von Unzufriedenheit mit Arbeitsbedingungen und ihren beruflichen Perspektiven, Misstrauen zur Geschäftsleitung charakterisiert sind, wenn sie nach einer neuen Arbeitsstelle streben, so ist die Achtsamkeit zu den Kunden, aktive Tätigkeit in Suche und Umsetzung von Maßnahmen, die für die bessere Befriedigung der Kunden bestimmt sind, was das Unternehmen unter Wettbewerbern vorteilhaft unterscheiden würde, kaum zu erwarten. Höchstwahrscheinlich wird mit solchem Personal das Unternehmen auch die Wettbewerbsvorteile verlieren, die es bis vor kurzem hatte (oder gehabt hatte). In Bezug darauf, bilden das zweifellose Interesse die modernen Systeme für Motivation des Personals in russischen Unternehmen aus.

Die Studien der Arbeitsmotivation der letzten Jahre ergaben, dass sie als System strukturell stark negativ verändert wurde. Das bedeutet, dass „höchste“ (nicht materielle) Bedürfnisse traten weit in den Hintergrund und das Benehmen der Mehrheit von Mitarbeitern wird von „sachlichen“, materiellen Bedürfnissen geleitet, was sowohl als Folge, als auch die Ursache der Bildung von spezifischer Mentalität des modernen russischen Mitarbeiters ist.

Außerdem wurde die Motivation auch typologisch verändert – im Ganzen ging sie über zur Auswahlmotivation und Sicherung der Arbeitsstelle aber nicht zur Motivation der hohen Aktivität und Ergiebigkeit der Arbeit bei ihrer ausreichenden Bezahlung. Das Leben zeigt Wirkungslosigkeit von üblichen Systemen der

Arbeitsstimulierung. Das liegt daran, dass alte Stimulierungssysteme zerstört sind und neue werden noch gebildet und aktiv verändert (entsprechend der Spezifik der Branche, des Unternehmens, öfters – mit subjektiven Vorstellungen der Geschäftsleiter über diesen Gegenstand). Solche Schlussfolgerungen geben einen gewissen Grund für eine komplizierte Periode in der Entwicklung der angewandten Ebene der Motivierung in der Gegenwart und eine Notwendigkeit der Formulierung von neuen Ansatzpunkten zur Entwicklung und Befriedigung bei den Mitarbeitern des erneuten Wert- und Bedarfssystems.

Die Komplexität der Suche von neuen Motivationsweisen besteht erstens in steigender Differenzierung der Gesellschaft, in rasanter Teilung auf Arme und Reiche. Das Ergebnis davon ist der große Bedarfsunterschied. Zweitens, steigende Verarmung von niedrigsten sozialen Schichten führt zur Senkung des Bedarfsniveaus zu rein physiologischen, was häufig zur geistlichen, Verarmung und zum Wunsch, einen Tag zu leben, führt. Außerdem, die heutzutage existierende Vielfalt an Eigentumsformen prägt die Auswahl der Instrumente und Mittel zur Motivierung in jedem einzelnen Betrieb.

Charakteristisch für viele russische Unternehmen in diesem Stadium der Landesentwicklung sind Begrenztheit und manchmal Abwesenheit des modernen Motivierungssystems der hocheffektiven Arbeit. Als Ergebnis - die Mehrheit von Mitarbeitern strebt nicht, die Initiative und schöpferisches Denken in ihrer Tätigkeit aufzuweisen, die Verantwortung für die unternommenen und umgesetzten im Alltag Lösungen in vollem Umfang zu übernehmen. Sie stellen sich nicht die Notwendigkeit und Bedeutung der Übereinstimmung von eigenen Interessen und des Unternehmens als Ganzes vor. Solch eine Lage sieht besonders deprimierend aus vor dem Hintergrund der Vielfalt von Motivationstheorien, die das moderne Management anbieten kann.

Mit Wahrnehmung von Unternehmenszielen als nicht eigene, mit Gleichgültigkeit zu ihren Erfolgen und Misserfolgen, die Mitarbeiter neigen nicht, mit voller Leistung zu arbeiten. Bei Behandlung der Weisen, mit deren Hilfe das Unternehmen die Steigerung der Personalanhänglichkeit sichern kann, sollte man beachten, dass der Erfolg hier in entscheidender Weise von der Bereitschaft des Unternehmens abhängt, die gegenseitige Anhänglichkeit zu seinen Mitgliedern zu zeigen, das heißt die Rücksicht auf ihre Bedürfnisse und ihr Streben. Das ist kein

Zufall, dass in der Phase des allgemeinen Defizits das teuerste bei uns das Persönlichkeitsdefizit wurde. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen genießt keine Achtung der Mehrheit von Leitern der Arbeitskollektive. Es herrscht die Situation, in der gezielt die Interessen des konkreten Menschen vernachlässigt wird. Noch offensichtlicher wird seine psychologische Entfremdung und Rückzug von kollektiven Zielen, Schwächung des Gefühls der persönlichen Mitwirkung daran, was im Kollektiv, wo er tätig ist, gemacht wird.

Heutzutage werden die menschlichen Kapazitäten bei uns nicht vollumfänglich realisiert: nach einigen Angaben – für nicht mehr als 30 bis 40%. Dieses Potenzial wäre mehr eingesetzt, wenn die Menschen das persönliche Interesse in einer effektiven Tätigkeit ihres Unternehmens sehen würden. Ausschließlich das bewusste Bedürfnis in Anwendung von eigenen Fähigkeiten, Streben zur gesellschaftlichen Anerkennung und Wohlseins, bewegt den arbeitenden Menschen zur Vervollständigung seiner Kenntnisse und Fertigkeiten, Sammlung der positiven Erfahrungen, was ihn ermöglicht, mit voller Leistung zu arbeiten, seinen Beitrag zur gemeinsamen Arbeit zu stärken.

In den letzten Jahren, gewinnt die noch größere Entwicklung sowie in Theorie, als auch in der Praxis der Verwaltung die Motivation des mittleren Managements mit Hilfe des wechselhaften oder sich ändernden Anteils der Leistungsvergütung. Dies hat eine Wechselbeziehung mit einer Reihe von Ursachen und Umständen, die in der globalen Wirtschaft, Wirtschaft der Staaten, Unternehmenswirtschaft herrschen.

Der harte Arbeitsmarkt von Managern zwingt die Unternehmenseigentümer zur Ergreifung des Systems der Leistungsvergütung, was die hochqualifizierten Fachkräfte interessieren würde. Auch die Anzahl von Varianten der Lösung des Problems „Eigentümer-Manager“ wird ansteigen. Die Geschäftsführer der Unternehmen bemühen sich, mit Hilfe von Motivationssystemen sich zu bereichern und sich langfristig unabhängig vom Arbeitsmarkt zu machen. Nicht zuletzt spielten dabei die Impulse des wirtschaftlichen Charakters eine Rolle: abhängig von der geltenden Gesetzgebung ist die Steueroptimierung sowie die Änderung der Struktur von Aufwendungen möglich.

Die Stelle und die Rolle der materiellen Stimulierung im Business ist kaum zu unterschätzen. Für die Geschäftsführer bilden sie einen mächtigen Verwaltungshebel. Das Personal wird von einigen Faktoren beeinflusst: das Geld an sich, das es ermöglicht, vom Leben gewisse Vorteile zu bekommen, Faktor der Tätigkeitsbewertung, der die gewisse Arbeitsqualität fördert, Faktor der sozialen Wichtigkeit sowohl im eigenen Kollektiv, als auch in verschiedenen sozialen Kreisen.

# Literatur

Adler N.J., Campbell N.C, Laurent A. In search of appropriate methodology: from outside the Peoples Republic of China looking // Journal of International Business Studies. 2003. Spring.

Agars, M. D., & Kottke, J. L. Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 55–77). Malden, MA: Blackwell, 2004

Bell, M. P. (2007). *Diversity in organizations*. Mason, OH: Thomson South-Western.

Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, 1991. P. 9.

Ilijin E.P. , 2000. S. 170.URL:< <http://www.psyoffice.ru/207-ilin-e.p.-motivacija-i-motivy.html>>, verfügbar am 14.12.2000

Information der offiziellen Webseite des Regionalen Koordinierungsbüros IUF (International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations. URL:<<http://www. www.iuf.ru>>

Kabushkin N.I. 2000. S. 70 URL:<<http://www.twirpx.com/file/20772/>>

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589–617, 2006

Karsten, M. F. *Management, gender, and race in the 21<sup>st</sup> century*. New York: University Press of America, 2006

Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (in press).When and how diversity benefits teams—the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*.

Kehrl, S., & Sopp, T. Managing generation y. *HR Magazine*, 113–119, May 2006

Kottak, C., and Kozaitis, K. *On Being Different: Diversity and Multiculturalism in the North American Mainstream*. Boston: McGraw-Hill, 2003

Kranz, H. *Participatory Bureaucracy: Women And Minorities in a More*

Representative Public Service. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1996

Rice, M. Diversity and Public Administration: Theory, Issues and Perspectives. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, 2005

Smith, G., Bohr, A., Nation-Building .The Politics of National Identities. Cambridge: Cambridge University Press, 1998

Thompson, L. Improving the creativity of organizational work groups. Academy of Management Executive, 17, 96–107, 2003

Tulgan, B. Managing Generation X. New York: Norton, 2000

Tyler, K. Cross-cultural connections: Mentoring programs can bridge gaps between disparate groups. HR Magazine, 52(10), 77–83, 2007

Tyler, K. The tethered generation. HRMagazine, 52(5), 40–47, 2007).

W. Ouchi , Sheldrake, J.. 2001. S. 302. URL:<<http://www.arhibook.ru/18013>>, verfügbar am 23.07.2001

Young, C. Ethnic Diversity and Public Policy. A Comparative Inquiry. Palgrave, 1998

Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С  
URL:<[http://www.smartcat.ru/p\\_staff/books/book\\_61/index.shtm](http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index.shtm)>,  
verfügbar am 11.04.2003

Agapsov SA, Mordvintsev AL, Fomin PA, Shakhovskaya LS  
URL: <[http://www.smartcat.ru/p\\_staff/books/book\\_61/index](http://www.smartcat.ru/p_staff/books/book_61/index)> verfügbar am 11.04.2003

Агеев В.С. : Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. - М.: Изд-во МГУ. 2000.

Ageev, V.S. : Intergroup Communication: soziale und psychische Probleme. - Moskau: Moskauer Staatlichen Universität.- 2000

Армстронг М. : Практика управления человеческими ресурсами. / Перев. с англ. под ред. С.М. Мордовина. – СПб.: Питер. 2004.

Armstrong M.: Die Praxis des Personalmanagements. - St. Peter., 2004.

Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. // Кадры предприятия. 2000. №7. С. 38 URL:< <http://kapr.ru/articles/2000/7/>> verfügbar am 15.07.2000

Balashov, K., Koval, A.G. Mitarbeitermotivaition und ermutigend: Grundlagen der Aufbau eines Systems von Anreizen. // Personal management, 2000. №7., S. 38  
URL: <<http://kapr.ru/articles/2000/7/>> verfügbar am 15.07.2000



Божович Л.И.: Изучение мотивации поведения детей и подростков.- М.: Просвещение. 2002.

Bozhovich L. : Das Studium der Motivation Verhalten - M.:. 2002

Вежбицкая А. : Язык. Культура. Познание. - М.: Русские словари. 2007.  
URL:<<http://www.twirpx.com/file/220969/>>, verfügbar am 17.03.2007

Wiezbizkaya A. : Sprache. Kultur. Kognition. - Moskau,2007.  
URL:<<http://www.twirpx.com/file/220969/>>, verfügbar am 17.03.2007

Верховин В.И.: Мотивация труда работников в условиях современного производства. – М.: Дело. 2002.

Verkhovin V.I. : Mitarbeiter motivieren in einer modernen Fertigung. - M. 2002.

Гарайбех Ю., Ивлев А. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. №12.

URL: <[http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html)>, verfügbar am 14.03.2003

Garaybeh Y, A. Ivlev, Organisation und Förderung von Arbeitskräften: internationale Erfahrung // Journal:Der Mensch und Arbeit №12, 2003, URL: <[http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev\\_12-03.html](http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html)>, verfügbar am 14.03.2003

Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. : Основы межкультурной коммуникации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2002.

Grushevitskaya T.G., Popkov, V.D., Sadokhin A.P.: Grundlagen der interkulturellen Kommunikation. - M.: UNITY-DANA, 2002.

Дряхлов Н., Куприянов Е. Нефинансовые вознаграждения / Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Международный журнал проблемы теории и практики управления. 2002. №2. С. 48.URL:<<http://eup.ru/Documents/2003-05-19/1A92A.asp>>

Дятлов А.Н., Плотников М.В. Общий менеджмент: курс лекций. – М.: ГУ ВШЭ.2004. URL:< [http://www.edu.ru/modules.php?page\\_id=6&name=Web\\_Links&l\\_op=viewlinkinfo&lid=44189](http://www.edu.ru/modules.php?page_id=6&name=Web_Links&l_op=viewlinkinfo&lid=44189)>, verfügbar am 03.09.2004

Dyatlov A.N., Plotnikov, M. : General Management– Moskau, 2004.  
URL:< [http://www.edu.ru/modules.php?page\\_id=6&name=Web\\_Links&l\\_op=viewlinkinfo&lid=44189](http://www.edu.ru/modules.php?page_id=6&name=Web_Links&l_op=viewlinkinfo&lid=44189)>, verfügbar am 03.09.2004

Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: ПРИОР. 2003.

Dyatlov V.A. Human Resource Management. - M. PRIOR, 2003.

Исследовательский центр «SocioEgo» Теория X – Y Д. МакГрегора / URL:<<http://socioego.ru>> verfügbar am 13.08.2011

Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Дело. 1998.  
URL:<<http://www.zipsites.ru/psy/psylib/info.php?p=1092>>, verfügbar am 17.11.1998

Kaverin S.B. Die Motivation der Arbeit. - M., 1998.  
URL:<<http://www.zipsites.ru/psy/psylib/info.php?p=1092>> , verfügbar am 17.11.1998

Кравченко А.И.: Классики социологии менеджмента: Ф. Тейлор и А. Гастев. - СПб.: Русский Христианский гуманитарный институт. 1999.

Kravchenko, A. : Die Klassiker der Soziologie Management: F. Taylor und A. Gastev. - St. Petersburg, 1999.

Кравченко Е.И. Американская социологическая мысль, 2004. С. 247.  
URL:<[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/)>, verfügbar am 19.11.2003

Kravchenko, E. American Sociological Thought, 2004. S. 247.  
URL: <[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/)>, verfügbar am 17.11.2003

Кулагин О.А. Принятие решений в организациях, 2001. С. 106.  
URL:<<http://www.twirpx.com/file/463912/>>, verfügbar am 01.09.2001

Kulagin, OA Decision Making in Organizations, 2001. S. 106. URL:  
<<http://www.twirpx.com/file/463912/>>, verfügbar am 01.09.2003

Лайл М.С., Сайн М.С. : Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. - М.: Hippo. 2004.

URL:<<http://bookinist.net/books/bookid-164411.html>>, verfügbar am 12.05.2004

Lyle, M., M. Sain,: Kompetenz bei der Arbeit. Modelle von höchster Effizienz. - M.: Hippo, 2004. URL:< <http://bookinist.net/books/bookid-164411.html>>,verfügbar am 12.05.2004

Леонтьев А.Н. : Деятельность. Сознание. Личность. - М.: Изд-во МГУ. 2005.

Leontjew, A.N.: Aktivität. Bewusstsein. Personality. - Moskau: Moskauer Staatlichen Universität, 2005

Линден М., Ван дер. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения // Социальная история. Ежегодник. - М. 2000.

Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Стародубцева Е.,. 2006. S. 317. URL:  
<<http://enbv.narod.ru/text/Econom/ses/index.html>>, verfügbar am 24.03.2006

Lozovskyy L.H., Rayzberh B.A., Starodubtseva E.,, 2006. S. 317. URL:  
<<http://enbv.narod.ru/text/Econom/ses/index.html> >verfügbar am 24.03.2006

Мескон М.Х. Основы менеджмента,2003. С. 119.  
URL:<[http://tourlib.net/books\\_men/meskon.htm](http://tourlib.net/books_men/meskon.htm)>, verfügbar am 12.10.2003

Meskon MH Fundamentals of Management, 2003. S. 119. URL:  
<[http://tourlib.net/books\\_men/meskon.htm](http://tourlib.net/books_men/meskon.htm)> , verfügbar am 12.10.2003

Методы межкультурных исследований ценностей / Сравнительная культурология URL: <http://www.countries.ru/library/compare/methods.htm>)

Methods of diversity studies of values / Comparative Cultural Studies, URL:  
<http://www.countries.ru/library/compare/methods.htm>)

Официальный сайт компании «Пепси-кола», URL: <<http://www.pepsico.ru>>.

The official web-site of "Pepsi-Cola", URL: <<http://www.pepsico.ru>>.

О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой, 1999.С. 205. URL <<http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm>>, verfügbar am 18.03.1999  
O'Shaughnessy, J. Principles of organization management firm 1999.S. 205. URL <<http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm>>, verfügbar am 18.03.1999

Радаев В.В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности. // Социологический журнал. 2004. № 1. С. 109. URL:<<http://socioline.ru/category/biblioteka/sotsiologicheskie-zhurnaly>>, verfügbar am 15.01.2004  
Radaev V. The economic motivation and the types of rationality. // Journal of Sociology. In 2004.№ 1. S. 109. URL: <http://socioline.ru/category/biblioteka/sotsiologicheskie-zhurnaly>, verfügbar am 15.01.2004

Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация: уроки социальной психологии, 2000. С. 62. URL:<<http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=2538>>, verfügbar am 25.03.2000  
L. Ross, Nisbett R. The person and the situation: Perspectives of Social Psychology, 2000. S. 62. URL: <<http://psylib.myword.ru/index.php?automodule=downloads&showfile=2538>>, verfügbar am 25.03.2000

Система мотивации в менеджменте. / Консультационно-внедренческая фирма (КВФ) Бизнес Инжиниринг Групп СПб (БИГ-СПб). URL: <<http://www.big.spb.ru>>.  
The system of motivation in management. / Consulting and promotional firm (CVF), Business Engineering Group, St. Petersburg (St. Petersburg-BIG). ). URL: <<http://www.big.spb.ru>>.

Солтицкая Т.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом , 2002. С. 51. URL:<[http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r\\_81](http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r_81)>, verfügbar am 21.04.2002  
Soltitskaya T. Cross-cultural aspects of Personnel Management, 2002. S. 51. URL: [http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r\\_81](http://194.106.194.34/cgi-bin/irbis64r_81), verfügbar am 21.04.2002

Стефаненко Т.Г. Этнопсихология, 2000. С. 91. URL:<[http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/stef/index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/stef/index.php)>, verfügbar am 22.03.2000  
Stefanenko T.G Ethnopsychology, 2000. S. 91. URL: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/stef/index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/stef/index.php), verfügbar am 22.03.2000

Темницкий А.Л. Мотивация труда наемных работников. // Экономические субъекты постсоветской России (институциональный анализ). / Под ред. Р.М. Нуреева. - М.: МОНФ. 2001.  
Temnitskii A.L. The motivation of employees. - M.: MPSF, 2001.

Теория мотивации Альдерфера / Исследовательский центр «SocioEgo» Института экономических преобразований и управления рынком. URL:<<http://www.socioego.ru>>, verfügbar am 17.11.2003  
The theory of motivation Alderfer / Research Center «SocioEgo» Institute for Economic reform and market governance. URL: <<http://www.socioego.ru>>, verfügbar am 17.11.2003

Хьел Л., Зиглер Д. Теории личности, 2000. С. 233.  
URL:<<http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/index.htm>>, verfügbar am 27.11.2000

Kjell A., Ziegler, D. Theories of Personality, 2000. S. 233. URL:  
<http://psylib.ukrweb.net/books/hjelz01/index.htm>, verfügbar am 27.11.2000

Шаховская Л.С. Мотивация труда в переходной экономике,  
URL:<[www.cis2000.ru](http://www.cis2000.ru)> , verfügbar am 15.02.2000

Shakhovskaya LS The motivation of labor in a transition economy, URL:  
<<http://www.cis2000.ru>>, verfügbar am 15.02.2003

# Selbstständigkeitserklärung

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

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 01. August 2012

Olga Bulankina