

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau

**Nicole Moldaschl**

**Durch Motivation zur Arbeits-  
zufriedenheit**

Mittweida, 2013



Fakultät Wirtschaftswissenschaften

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Durch Motivation zur Arbeits- zufriedenheit**

Autor:

**Frau  
Nicole Moldaschl**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW08sBHA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling  
Diplom Kaufmann**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr.rer.pol. Andreas Hollidt  
Diplom Kaufmann**

Einreichung:

**Wien, 31.10.2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2013**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **By motivation to job satisfaction**

author:

**Ms**

**Nicole Moldaschl**

course of studies:

**Business Administration and Management**

seminar group:

**BW08sBHA**

first examiner:

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

**Master of Business Administration**

second examiner:

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

**Master of Business Administration**

submission:

**Vienna, 31.10.2013**

defence/ evaluation:

**Mittweida, 2013**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Moldaschl, Nicole

Durch Motivation zur Arbeitszufriedenheit - 2013. – Verzeichnis 6 S., Inhalt 59 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,

Bachelorarbeit, 2013

## **Referat:**

Diese vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie man durch Motivation zur Arbeitszufriedenheit gelangt. Sie gibt einen Überblick der Motivationstheorien sowie die Modelle, Messmethoden und Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit. Das Hauptziel ist es nun, zu prüfen welche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, der Führungsstile sowie Anreize und Anreizsysteme einen wesentlichen Einfluss zur Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben.



# Inhalt

## Inhalt VII

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Anlass .....</i>	1
1.2 <i>Zielsetzung.....</i>	1
1.3 <i>Methodisches Vorgehen.....</i>	2
<b>2 Motivation .....</b>	<b>3</b>
2.1 <i>Begriffe.....</i>	3
2.1.1 <i>Motiv .....</i>	3
2.1.2 <i>Definition von Motivation .....</i>	4
2.1.3 <i>Intrinsische und extrinsische Motivation .....</i>	6
2.1.3.1 <i>Intrinsische Motivation .....</i>	6
2.1.3.2 <i>Extrinsische Motivation.....</i>	6
2.2 <i>Übersicht der verschiedenen Motivationstheorien .....</i>	7
2.2.1 <i>Inhaltstheorien.....</i>	7
2.2.1.1 <i>Bedürfnishierarchie nach A.H.Maslow .....</i>	7
2.2.1.2 <i>ERG-Theorie nach C.P.Adelfer .....</i>	9
2.2.1.3 <i>Zwei-Faktoren-Theorie nach F.I.Herzberg .....</i>	10
2.2.1.4 <i>Bedürfnisarten – D.C.McClelland .....</i>	12
2.2.2 <i>Prozesstheorien .....</i>	13
2.2.2.1 <i>Zielsetzungstheorie von E.Locke und G.Latham .....</i>	13
2.2.2.2 <i>Gerechtigkeitstheorie von J.S.Adams.....</i>	13
2.2.2.3 <i>Erwartungstheorie von V.H.Vroom .....</i>	14
2.2.2.4 <i>Weg-Ziel-Theorie von R.J.House .....</i>	15
2.2.2.5 <i>Rückkopplungsmodell von L.W.Porter und E.E.Lawler.....</i>	16
2.2.3 <i>Aktionstheorien .....</i>	17
2.2.3.1 <i>Flow-Theorie nach M.Csikszentmihalyi .....</i>	17
2.2.3.2 <i>Situationsansatz.....</i>	18
2.2.3.3 <i>Emotionsansatz.....</i>	19
2.2.3.4 <i>Intuitionsansatz .....</i>	19

---

2.2.3.5	Volitionsansatz .....	20
2.2.3.6	Attributionsansatz .....	20
<b>3</b>	<b>Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>22</b>
3.1	<i>Begriffe</i> .....	22
3.1.1	Zufriedenheit .....	22
3.1.2	Definition von Arbeitszufriedenheit .....	23
3.1.3	Variable der Arbeitszufriedenheit .....	24
3.1.4	Unterschied zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit .....	25
3.2	<i>Modelle der Arbeitszufriedenheit</i> .....	26
3.2.1	Modell von A.Bruggemann .....	26
3.2.2	Theorie von O.Neuberger .....	28
3.3	<i>Messmethoden der Arbeitszufriedenheit</i> .....	29
3.3.1	Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit .....	30
3.3.2	Arbeitsbeschreibungs-Bogen .....	30
3.3.3	Mitarbeiterbefragung / Performance Management .....	31
3.4	<i>Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit</i> .....	33
3.4.1	Kollegen .....	33
3.4.2	Vorgesetzter .....	33
3.4.3	Tätigkeit .....	33
3.4.4	Bezahlung .....	33
3.4.5	Entwicklung .....	33
3.4.6	Arbeitszeit .....	34
3.4.7	Arbeitsplatzsicherheit .....	34
<b>4</b>	<b>Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit .....</b>	<b>35</b>
4.1	<i>Arbeitsgestaltungsmaßnahmen</i> .....	35
4.1.1	Job Rotation .....	35
4.1.2	Job Enlargement .....	37
4.1.3	Job Enrichment .....	38
4.2	<i>Führungsverhalten</i> .....	40
4.2.1	Autoritärer Führungsstil .....	41
4.2.2	Kooperativer Führungsstil .....	41
4.2.3	Nachlässiger Führungsstil .....	41
4.2.4	Modernes Führungsverhalten .....	42
4.3	<i>Anreize und Anreizsysteme</i> .....	43
4.3.1	Anreize .....	43
4.3.1.1	Immaterielle Anreize (Nicht-monetär) .....	44
4.3.1.2	Materielle Anreize (Monetär) .....	45
4.3.2	Anreizsysteme .....	46
4.3.2.1	Leistungsorientierung .....	46



Inhalt	IX
4.3.2.2 Strategieorientierung .....	47
4.3.2.3 Flexibilitätsorientierung.....	47
4.3.2.4 Entwicklungsorientierung.....	47
4.3.2.5 Integrationsorientierung.....	48
4.3.2.6 Bindungsorientierung .....	48
<b>5        Ausblick .....</b>	<b>49</b>
<b>Index     51</b>	
<b>Literatur 53</b>	
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>59</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: zielgerichtetes Verhalten durch Motivation.....	5
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	8
Abbildung 3: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren nach Herzberg .....	10
Abbildung 4: Rückkopplungsmodell nach Porter und Lawler .....	17
Abbildung 5: Das Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (1975).....	18
Abbildung 6: Dimensionen einer motivierenden Arbeit .....	25
Abbildung 7: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann .....	28
Abbildung 8: Das Spannungsfeld der Führung .....	43
Abbildung 9: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ausrichtung von Anreizsystemen (Thommen/Gmür 2007).....	48

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren..... 7

Tabelle 2: Grundmotive nach McClelland ..... 12

## Abkürzungsverzeichnis

<b>allg.</b>	allgemein
<b>Aufl.</b>	Auflage
<b>bspw..</b>	beispielsweise
<b>bzgl.</b>	bezüglich
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>durchges.</b>	das heißt
<b>f.</b>	folgend
<b>ff.</b>	fortfolgend
<b>ggfs.</b>	gegebenfalls
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>S.</b>	Seite
<b>sog.</b>	sogenannt
<b>u.a.</b>	unter anderem
<b>überarb.</b>	überarbeitet
<b>usw.</b>	und so weiter
<b>Vgl.</b>	vergleiche
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

# 1 Einleitung

***„Unser Schicksal hängt nicht von den Sternen ab, sondern von unserem Handeln.“***

*William Shakespeare*

## 1.1 Anlass

Handeln – Bewegen – Motivation – Arbeitszufriedenheit

Die Frage welche Faktoren und welche Einflüsse auf die Motivation des Mitarbeiters wirken und die Arbeitszufriedenheit steigern sollen Anlass dieser Arbeit sein.

Die Produktzyklen werden immer kürzer und fordern zunehmend die Fähigkeit zu innovativen Verhalten. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass die Leistungsmotivation der Mitarbeiter nicht ohne Weiteres als Konsequenz ihrer Arbeitsverpflichtung abgerufen werden kann.

Dies ergibt, dass bei ungenügenden Voraussetzungen einer befriedigenden Arbeitssituation die Wahrscheinlichkeit einer „inneren Kündigung“ steigt.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Wege aufzuzeigen, wie durch Motivation Arbeitszufriedenheit gesteigert werden kann.

Hierbei soll gezeigt werden, dass das „Humanziel Arbeitszufriedenheit“ sowohl aus unternehmerischer Sicht als auch aus Sicht des Mitarbeiters vom Verhalten beider abhängt und für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig ist.

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Der eigentlichen Arbeit wurde ein umfangreiches Literaturstudium vorangestellt.

Es soll die Auswirkung von Motivation zur Arbeitszufriedenheit erläutert werden.

Dies erfolgt in der vorliegenden Arbeit anhand der im Kapitel 2 gegebenen Begriffserklärungen sowie des Überblicks der Motivationstheorien.

Im Kapitel 3 wird das „Humanziel Arbeitszufriedenheit“ näher erläutert. Auch hier werden die Begriffserklärungen vorangestellt, im Speziellen wird auf die Theorie, die Messmethoden sowie die Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

Kapitel 4 gibt Einblick in die Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit im Hinblick auf die Arbeitsgestaltungsmethoden, das Führungsverhalten sowie die Anreize und Anreizsysteme.

## 2 Motivation

„Motivation liegt vor, wenn in einer konkreten Situation Motive durch Anreize angeregt werden und Verhalten auslösen.“ (Nerdinger / Blickle / Schaper 2001, S. 574)

Die einzelnen Faktoren wie die Komplexität und Schwierigkeit der Tätigkeit, der Inhalt und die Art der Aufgabe, die Gestaltung vom Arbeitsumfeld sowie die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter bestimmen gute Arbeitsleistungen.

Motivation umfasst komplexe Aspekte der Interaktion zwischen Individuum, Aufgabe und Organisation. Auch müssen bewusste und unbewusste Motive, der Wille zur Erreichung des gesetzten Zieles und die notwendigen Handlungen berücksichtigt werden.

### 2.1 Begriffe

#### 2.1.1 Motiv

Der Begriff Motiv stammt dem lateinischen Wort *motivum* ab und bedeutet *Beweggrund*, *Antrieb*. Es werden synonym häufig auch Bedürfnis, Triebe, Strebung, Drang verwendet.

In der Psychologie sind Motive richtunggebende, leitende und antreibende psychische Ursachen des Handelns.

Die Wissenschaft unterscheidet primäre und sekundäre Motive.

- Primäre Motive, auch biogene Motive genannt, sind angeboren und dienen der Selbsterhaltung, wie Hunger und Durst, sowie der Fortpflanzung, dem Sexualtrieb.

- Sekundäre Motive, auch soziogene Motive genannt, sind gelernt bzw. erworben. Sie sind im Wesentlichen von kulturellen und sozialen Bedingungen abhängig und werden durch Lern- und Sozialisationsprozesse, wie Zugehörigkeit, Selbstverwirklichung, Leistung oder Macht, geformt.

Ein Motiv ist ein Grund etwas zu tun, jedoch führen Motive nicht unmittelbar zu einer Handlung. Die Handlung muss erst durch entsprechende Situationsbedingungen wachgerufen werden.

Das Verhalten wird durch Machtmotive<sup>1</sup>, wie z.B. andere zu lenken, leiten und steuern, Leistungsmotive, wie z.B. leistungsstärker sein wollen als andere, Aggressionsmotive, wie z.B. andere schädigen wollen, und Affiliationsmotive, wie z.B. mit anderen zusammen sein, beeinflusst.

### 2.1.2 Definition von Motivation

Das Wort Motivation stammt von den lateinischen *movere* ab und bedeutet *bewegen*. Motivation umfasst alle körperlichen und psychologischen Prozesse, die durch die Anregung eines Motives ausgelöst werden.

Motivation behandelt die Frage nach dem Warum bzw. Wozu menschliches Verhalten. Wenn Motive durch Anreize angeregt werden und dadurch Verhalten ausgelöst wird, spricht man von Motivation.<sup>2</sup>

Die Motivation soll die Richtung, Intensität und Dauer des Handelns bestimmen.<sup>3</sup>

Laut Meyers Großes Taschenlexikon wird Motivation wie folgt definiert:

---

<sup>1</sup> Vgl. Rosenstiel / Domsch / Regnet 2012, S. 134

<sup>2</sup> Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen 2010, S. 26

<sup>3</sup> Vgl. Sprenger 2007, S. 22 f.



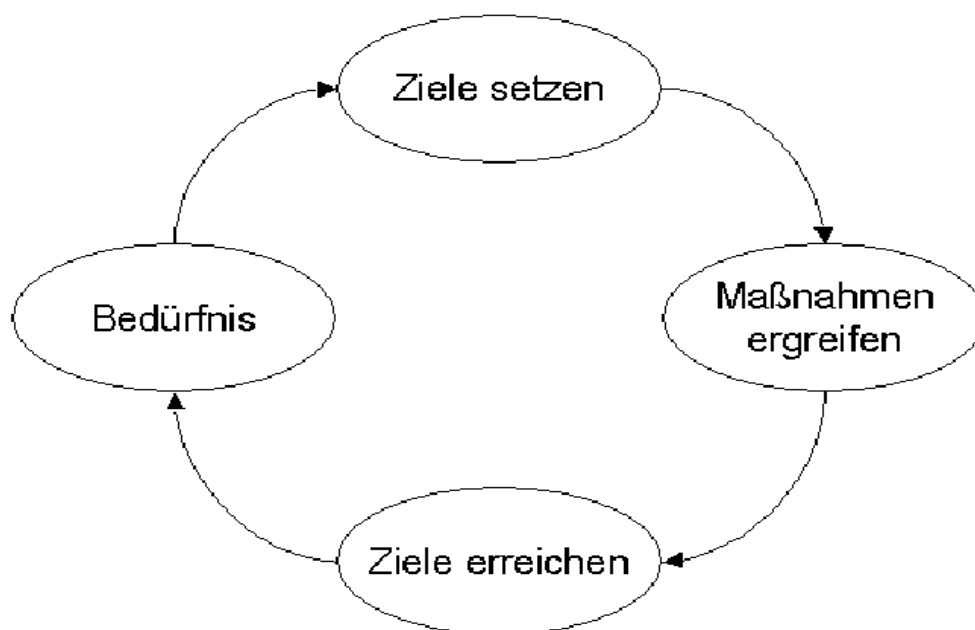
„Die Gesamtheit der in einer Handlung wirksamen Motive, die das individuelle Verhalten aktivieren, richten und regulieren.“ (Meyers Großes Taschenlexikon, 2003)

Nach Magda Arnold gibt es drei Komponenten, die für Motivation ausschlaggebend sind:

- Richtung – was will jemand erreichen
- Aufwand – wie hart arbeitet jemand um das Ziel zu erreichen
- Ausdauer – wie lange erhält jemand diese Bemühungen aufrecht

Motivation kann auch als zielgerichtetes Verhalten verstanden werden.

Man spricht von Motivation, wenn jemand als Ergebnis bestimmter Handlungen die Erreichung eines bestimmten Zieles erwartet.<sup>4</sup>



**Abbildung 1: zielgerichtetes Verhalten durch Motivation**

---

<sup>4</sup> Vgl. Stroebe / Stroebe 2011, S. 23 f.

### 2.1.3 Intrinsische und extrinsische Motivation

Es wird in der Motivation zwischen intrinsischen und extrinsischen Faktoren unterschieden.<sup>5</sup>

#### 2.1.3.1 *Intrinsische Motivation*

Hierbei handelt es sich um selbst bestimmte Faktoren, die jeder Einzelne für sich festlegt bzw. als wichtig erachtet.<sup>6</sup>

Unter intrinsische Motivationsfaktoren<sup>7</sup> zählen:

- das Streben nach verantwortungsvollen und wichtigen Tätigkeiten
- Entscheidungsfreiheiten
- persönliche Entwicklungsmöglichkeiten
- interessante Arbeitsinhalte

#### 2.1.3.2 *Extrinsische Motivation*

Diese Faktoren werden von außen bzw. durch Dritte festgelegt oder vorgegeben um jemand zu einem bestimmten Verhalten zu motivieren.<sup>8</sup>

Unter extrinsische Motivationsfaktoren zählen (positiv):

- Gehaltserhöhungen
- Belohnungen
- Beförderungen

Aber auch Bestrafungen:

- Gehaltsreduzierungen
- disziplinarische Maßnahmen

---

<sup>5</sup> Vgl. Kasper / Mayrhofer 2009, S. 98

<sup>6</sup> Vgl. Enkelmann / Enkelmann 2011, S. 52

<sup>7</sup> Vgl. Frey / Osterloh 2002, S. 39

<sup>8</sup> Vgl. Enkelmann / Enkelmann 2011, S. 53

In der Regel zeigen intrinsische Motivationsfaktoren eine eher langfristige Wirkung, während extrinsische Motivationsfaktoren einen stärkeren, aber kurzfristigen Effekt aufweisen.

Um Motivation längerfristig aufrecht zu halten, ist es ratsam, dass das Verhältnis zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ausgeglichen ist.

von innen wirkend	von außen wirkend
Antrieb	Anregung
Bedürfnis	Anreiz
Drang	„Geld“
Streben	Lob
Trieb	Karrierechancen
Wunsch	Unternehmenskultur
Wille	Zielvereinbarung
...	...

**Tabelle 1: intrinsische und extrinsische Motivationsfaktoren**

## 2.2 Übersicht der verschiedenen Motivationstheorien

Diese Theorien beschäftigen sich mit der Frage warum und unter welchen Voraussetzungen Menschen bestimmte Aktivitäten entfalten und Leistung erbringen.

### 2.2.1 Inhaltstheorien

#### 2.2.1.1 *Bedürfnishierarchie nach A.H.Maslow*

Diese Theorie gehört zu den einflussreichsten Motivationstheorien.

„Sie basiert auf der Annahme, dass ein unbefriedigtes Bedürfnis Spannung erzeugt.“

Es werden Ziele festgelegt um diese Spannungen abzubauen, um das entsprechende Bedürfnis zu befriedigen und es werden Maßnahmen zu dessen Erreichung getroffen.<sup>9</sup>

Demzufolge sind alle Handlungen durch unbefriedigte Bedürfnisse motiviert.<sup>10</sup>

Dieses Modell der Maslows Bedürfnispyramide ist wohl die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen.

Nach Maslow gibt es fünf grundlegende und aufeinander aufbauende Kategorien von Bedürfnissen.<sup>11</sup>



**Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Maslow**

---

<sup>9</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 19 f.

<sup>10</sup> Vgl. Enkelmann / Enkelmann 2011, S. 49

<sup>11</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 31 f.

Es nimmt nach Maslow immer dann, wenn ein Bedürfnis erfüllt ist, das nächst höhere Bedürfnis die treibende Rolle im Handeln oder Verhalten des Menschen ein.

Ist ein niedriger bewertetes Bedürfnis erfüllt, so nimmt seine Wirkung als Motivationsfaktor ab.

Dieses Modell erklärt z.B. warum alleine die Möglichkeit zur Befriedigung grundlegender Bedürfnisse nach Nahrung und Kleidung kaum geeignet ist, jemand zur Aufnahme einer Arbeit zu motivieren, solange der gleiche Effekt durch soziale Sicherungssysteme erreicht werden kann.

Erst wenn Arbeit zusätzlich die Befriedigung zusätzlicher Bedürfnisse in Aussicht stellt, wie z.B.:

- Aussicht auf eine andere soziale Schicht
- Selbstachtung durch gesellschaftlich anerkannte Tätigkeit
- Ausreichend finanzielle Mittel für den Umzug in eine bessere Wohngegend
- Erwerb von Statussymbolen, wie Markenkleidung und Autos

Es zeigt sich jedoch auch, dass diese Bedürfniskategorien nicht zu pauschal angewendet werden können. Die Priorität bei der Bewertung einzelner Bedürfnisse können individuell variieren.

### **2.2.1.2 ERG-Theorie nach C.P. Adelfer**

ERG-Theorie nach C.P. Adelfer basiert auf subjektiven Wahrnehmungen von Wünschen und Zufriedenheit.

Nach Adelfer gibt es 3 Bedürfniskategorien<sup>12</sup>:

- **Existence needs** (existenzielle Bedürfnisse): Bedürfnis nach Material- und Energieaustausch z.B. Hunger, Durst, auch Arbeitsentgelt, grundlegende Arbeitsbedingungen

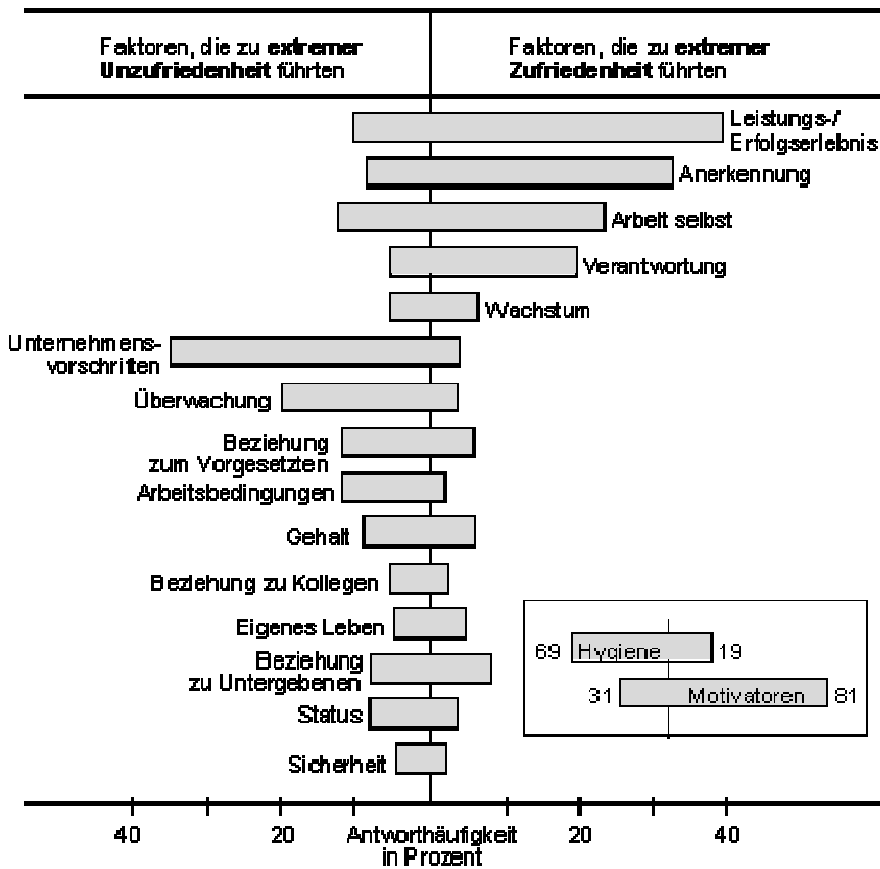
---

<sup>12</sup> Vgl. Kirchner / Walenta 2010, S. 20 f.

- **Relatedness needs** (Beziehungs-/Kontaktbedürfnisse): gegenseitige Interaktionen mit Mitmenschen z.B. Verständnis, Bestätigung, Akzeptanz, Einfluss
- **Growth needs** (Entwicklungsbedürfnisse): kreative und produktive Entwicklung, Selbstverwirklichung

**2.2.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach F.I.Herzberg**

Frederick Irving Herzberg unterschied Faktoren, die Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen.<sup>1314</sup>



**Abbildung 3: Hygienefaktoren und Motivationsfaktoren nach Herzberg**

<sup>13</sup> Vgl. Kasper / Mayrhofer 2009, S. 102

<sup>14</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 38

**Motivatoren:**<sup>15</sup> lösen Zufriedenheit aus und motivieren. I.d.R. Faktoren im Zusammenhang mit erfolgreicher persönlicher Entwicklung:

- Anerkennung
- Erfolg
- Verantwortung
- Arbeitsinhalt

**Hygienefaktoren:**<sup>16</sup> lösen keine Zufriedenheit aus, jedoch würde die Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führen. I.d.R. Faktoren im Zusammenhang mit der direkten Gestaltung der Arbeit:

- Faire Entlohnung
- Überwachung und Kontrolle
- Verwaltungsprozesse

Herzbergs Theorie hatte wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Trends zu Job-Enrichment, nach dem Jobs so gestaltet werden, dass in Höchstmaß intrinsische Arbeitszufriedenheit erreicht wird.<sup>17</sup>

Darüber hinaus liefert Herzbergs Modell eine gute Erklärung für die Tatsache, dass finanzielle Anreize alleine nur bedingt zur Motivation und Arbeitszufriedenheit beitragen.

Bezahlung ist ein Hygienefaktor. Es wird erwartet, dass gute Arbeit auch mit einem entsprechend hohen Entgelt honoriert wird.

Folglich kann sehr schnell Unzufriedenheit und Demotivation eintreten, wenn die Bezahlung nicht auf dem von Mitarbeiter als adäquat angesehenen Niveau liegt.

---

<sup>15</sup> Vgl. Ion / Brand 2009, S. 26

<sup>16</sup> Vgl. Ion / Brand 2009, S. 26

<sup>17</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 21 f.

**2.2.1.4 Bedürfnisarten – D.C.McClelland**

Diese Bedürfnisse basieren auf Studien mit Managern. McClelland<sup>18</sup> unterscheidet:<sup>19</sup>

- Bedürfnis nach Leistung – Erfolge, die an persönlichen Leistungsstandards messbar sind
- Bedürfnis nach Verbundenheit – freundliche einfühlsame Beziehungen zu Mitmenschen
- Bedürfnis nach Macht – Kontrolle und Einfluss auf andere

**Grundmotive nach McClelland\***

(mit besonders starkem Einfluss auf das Verhalten)

Motive, Wünsche, Hoffnungen	Ängste, Befürchtungen
<b>Zugehörigkeit</b> (Sicherheit, Zuwendung, Geborgenheit, Freundschaft) ↳ <b>Beitrag beachten und integrieren</b>	... unbeliebt, zurückgewiesen, isoliert, ausgeschlossen, allein gelassen Gefühl: <b>Wertlosigkeit</b>
<b>Macht</b> (Kontrolle, Dominanz, Bedeutung, Status, Einfluss, Kampf, Wettbewerb) ↳ <b>in Entscheidungen einbinden</b>	... Kontrollverlust, unwichtig, abhängig, unbedeutend, missachtet Gefühl: <b>Ohnmacht</b>
<b>Leistung</b> (Erfolg, Fortschritt, Kreativität, Abwechslung, Neugier, Fantasie) ↳ <b>Leistungen anerkennen</b>	... unfähig, schwach, erniedrigt, nutzlos, dumm, „Verlierer“, „Versager“ Gefühl: <b>Versagen</b>

\*McClelland, D. C., Human Motivation, Cambridge, 1987

Quelle: Institut für Management-Innovation, Prof. Dr. Waldemar Pelz

**Tabelle 2: Grundmotive nach McClelland**

Die Prioritäten können bei unterschiedlichen Personen unterschiedlich stark ausgeprägt sein.

<sup>18</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 42 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 22 ff.



## 2.2.2 Prozesstheorien

Diese Theorien befassen sich mit psychologischen Prozessen als Einflussfaktoren für Motivation.

Die Prozesstheorien untersuchen wie die Menschen ihre Arbeitsumgebung wahrnehmen, verstehen und interpretieren.

Der Grundgedanke dieser Theorien besagt, dass Menschen höher motiviert sind, wenn sie die Mittel und Wege zur Erreichung ihrer Ziele kontrollieren können.

### 2.2.2.1 Zielsetzungstheorie von E.Locke und G.Latham

Diese Theorie geht davon aus, dass Motivation und Leistung höher sind, wenn den Mitarbeitern spezifische Ziele gestellt werden. Diese Ziele müssen zwar ehrgeizig sein, aber von dem jeweiligen Mitarbeiter akzeptiert werden.<sup>20</sup>

Daher ist die Teilnahme des Mitarbeiters an der Zielsetzung ebenso von Bedeutung wie ein regelmäßiges Feedback.<sup>21</sup>

Die Zielsetzungstheorie fand ihren Eingang in vielen Unternehmen durch fest vereinbarten Zielvereinbarungen und das „Management by Objectives“<sup>22</sup>.

Die Praxis hat gezeigt, dass solche Maßnahmen nur zu Zielerreichung führen, wenn sie entsprechend und nicht nur zu einer rein bürokratischen Übung werden und wirklich von allen Beteiligten als wichtiger Prozess akzeptiert werden.

Instrumente sind z.B. Performance Management sowie Mitarbeitergespräche.

### 2.2.2.2 Gerechtigkeitstheorie von J.S.Adams

Jean Stacy Adams stellte 1963 folgende These auf:

---

<sup>20</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 60 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 46 f.

<sup>2222</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 56

Ein Mitarbeiter vergleicht permanent seine Arbeitsleistung (für das Unternehmen und den vom Unternehmen erhaltenden Vergütungen mit den Arbeitsleistungen seiner Kollegen sowie deren erhaltenden Vergütungen.<sup>23</sup>

Somit hängt die Motivation des Mitarbeiters davon ab, ob er sich „gerecht“ bzw. „fair“ oder „ungerecht“ bzw. „unfair“ behandelt fühlt.

Demzufolge können nur drei verschiedene Situationen zwischen dem Mitarbeiter und der anderen gewählten Vergleichsperson auftreten, wenn Ungerechtigkeit aufkommt.

Der Mitarbeiter fühlt sich im Vergleich mit der Vergleichsperson ungerecht behandelt:

- wird seine Arbeitsleistung entsprechend dem als gerecht empfundenen Zustand ändern
- wird durch Einwirkung auf die Vergleichsperson oder den Arbeitgeber eine Veränderung bezüglich der Vergütung herbeiführen
- wird eine andere Vergleichsperson wählen oder gänzlich auf Vergleiche verzichten.

Demzufolge sollte ein Arbeitgeber stets bemüht sein eine Gerechtigkeitssituation bzw. „Gleichheitssituation“ zwischen den Arbeitgebern herzustellen.

### **2.2.2.3 Erwartungstheorie von V.H.Vroom**

Diese Theorie führt das Handeln der Menschen auf die Erwartung zurück, das zu bestimmten Ergebnissen führen.<sup>24</sup>

Dies wird meist durch frühere Erfahrung bestimmt. Demnach kann Motivation nur erreicht werden, wenn zwischen bestimmter Leistung und einem bestimmten Ergebnis eine Beziehung besteht.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 95 f.

<sup>24</sup><sup>24</sup> Vgl. Kressler 2003, S. 44 ff.

<sup>25</sup> Kasper / Mayrhofer 2009, S.117 ff.

Dieser Zusammenhang erklärt auch Motivationsverluste in Change-Phasen. In dieser neuen und veränderten Situation kann ein Mitarbeiter nicht auf frühere Erfahrung zurückgreifen, ob und welche Aktivitäten für ihn zum gewünschten Ergebnis führen.

Erwartungstheorie begründet die eingeschränkte Motivationswirkung von Geld.

Dies zufolge kann höhere Bezahlung nur dann zur höheren Motivation führen, wenn eine Beziehung zwischen Leistung und Entgelt besteht – z.B. Leistungszuschläge für das Erreichen konkreter Ziele – und wenn die zusätzliche Bezahlung in der Höhe den Mehraufwand an Leistung rechtfertigt.

#### **2.2.2.4 Weg-Ziel-Theorie von R.J.House**

Die Weg-Ziel-Theorie knüpft an der Erwartungstheorie an und nach House soll die Hauptaufgaben des Vorgesetzten in der Steigerung von Leistung, Zufriedenheit und Motivation seiner Mitarbeiter bestehen.

Durch Hilfestellungen, Belohnungen bei Arbeitszielerreichung und dem Aufzeigen der Weg-Ziel-Beziehung soll der Mitarbeiter motiviert werden.

Es werden nur solche Ziele angestrebt, deren Nutzen für den Mitarbeiter erkennbar ist. Durch folgende Situationsvariablen wird ein effektiver Führungsstil beeinflusst:

- Einflussfaktoren, die in der Umgebung liegen und somit nicht durch den Mitarbeiter kontrolliert werden können. Diese Faktoren umfassen die Aufgabenstruktur, das formale Autoritätssystem und die Arbeitsgruppe
- Einflussfaktoren, die in den Mitarbeiter liegen. Diese Faktoren sind Kontrollüberzeugung, Erfahrung und wahrgenommene Fähigkeiten.

House unterscheidet vier Führungsstile:

- Direktive Führung: Der Vorgesetzte gibt genaue Anweisungen, formuliert Erwartungen, koordiniert Arbeitsverteilung und überwacht die Einhaltung der Regeln.
- Partizipative Führung: Die Führungskraft zieht die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung mit ein.

- Unterstützende Führung: Der Vorgesetzte schafft ein angenehmes Arbeitsklima und geht auf die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter ein.
- Leistungsorientierte Führung: Durch Setzung von herausfordernden Zielen versucht die Führungskraft die Leistung ständig zu verbessern.

Demzufolge geht House davon aus, dass Führungskräfte flexibel sind und die unterschiedlichen Führungsstile je nach Situation einsetzen können.

Zu erwähnen ist, dass weder die Einflüsse aus der Gruppe noch aus der Organisation betrachtet werden.

#### **2.2.2.5 Rückkopplungsmodell von L.W.Porter und E.E.Lawler**

Das Rückkopplungsmodell von L.W. Porter und E.E. Lawler greift den Gedanken der Erwartungstheorie auf.

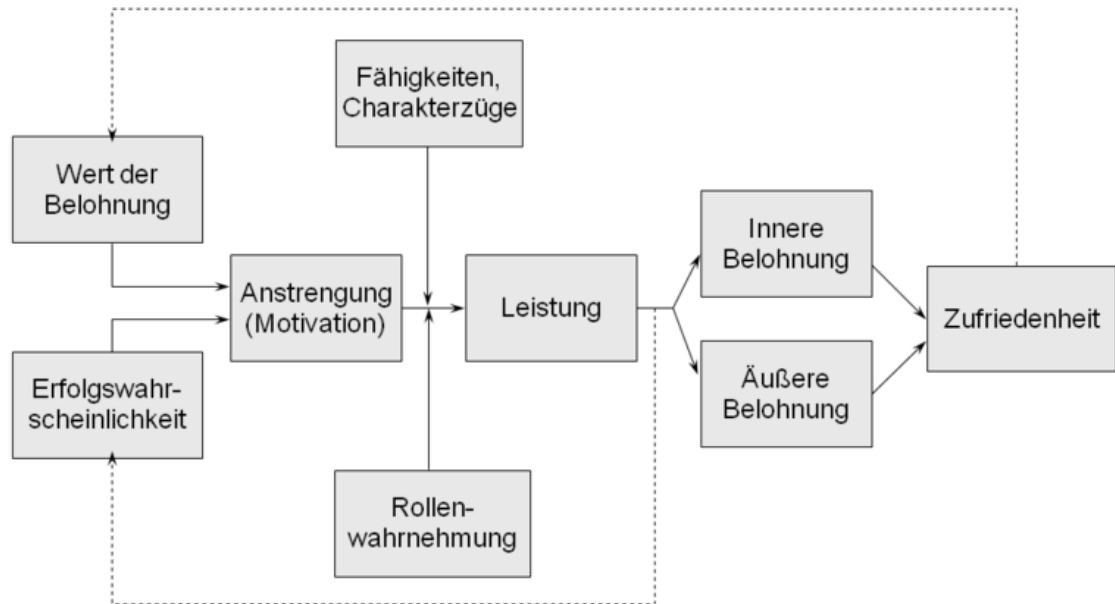
Nach Porter und Lawler wird die *Anstrengung* eines Mitarbeiters durch zwei Faktoren, die *Leistung* und die *Zufriedenheit*, und die Beziehung zueinander bestimmt.

Unter *Anstrengung* ist die Energie, die ein Mitarbeiter zur Erreichung des Ziels erbringen muss, zu verstehen. Es wird die Wertigkeit der Belohnung mit der Wahrscheinlichkeit dieser in Beziehung gestellt.

Die *Leistung* ist das messbare Ergebnis einer Handlung, das durch die Fähigkeiten und die individuelle Wahrnehmung beeinflusst wird.

Die *Zufriedenheit* stellt sich ein, wenn der Mitarbeiter die Belohnung als gerecht empfindet. Jeder Mitarbeiter bewertet den Wert der Belohnung individuell.

Das Engagement eines Mitarbeiters steigt, wenn er den Nutzen des Gesamtergebnisses in Bezug auf die Erfüllung seiner Bedürfnisse sieht und wenn die Ursache-Wirkung-Beziehung seiner Erwartung entspricht.



Quelle: Pelz, W., *Kompetent führen, Wiesbaden 2004*

**Abbildung 4: Rückkopplungsmodell nach Porter und Lawler**

## 2.2.3 Aktionstheorien

### 2.2.3.1 Flow-Theorie nach M.Csikszentmihalyi

Nach Mihaly Csikszentmihalyi ist das Flow-Erleben dann zu erkennen, wenn die Entsprechung zwischen den Herausforderungen und den Fähigkeiten des Mitarbeiters voll gegeben sind.

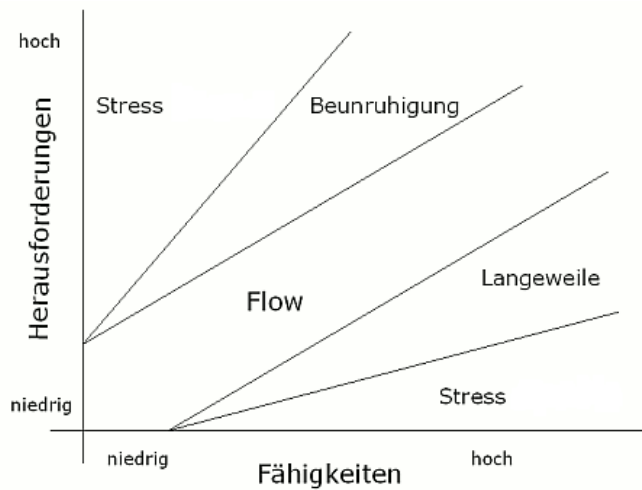
Der Mitarbeiter und seine Aufgabe sind Eins, die Arbeit geht wie selbstverständlich von der Hand und im Extremfall vergisst er die Zeit.

Ein Beispiel dafür sind z.B. Künstler, die in ihrer Arbeit komplett aufgehen und die Umwelt kaum wahrnehmen oder sogenannte Computerfreaks, die erst am schmerzenden Rücken merken, dass sie schon stundenlang am Computer zugebracht haben.<sup>26</sup>

Bei zu geringer Anforderung kommt es zu einem Gefühl der Langweile und dies führt langfristig zu Unterforderung – zum Stress mit allen negativen Auswirkungen.

<sup>26</sup> Vgl. Kirchner / Walenta 2010, S. 13 ff.

Parallel, mit umgekehrten Vorzeichen, kommt es bei zu hoher Herausforderung zur Beunruhigung – dies führt zu Stress durch Überforderung.



**Abbildung 5: Das Flow-Modell nach Csikszentmihalyi (1975)**

Bei optimaler Beanspruchung kommt es während der Arbeitszeit zum Flow-Erlebnis.

### 2.2.3.2 Situationsansatz

Der Ausgangspunkt dieser Theorie ist die Analyse der Situation in der die Motivation entsteht.

Die Motivation kann den Ursprung haben:

- aus einem gesteigerten Anspruch an sich selbst
- aufgrund der Interaktion mit der Führungskraft aus einer herausforderten Aufgabe
- aus dem sozialen Umfeld

Dabei steht nicht nur die eigene Arbeit sondern die ganze Organisation und die Gesellschaft im Vordergrund.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Vgl. Scholz 2009, S. 381

### **2.2.3.3 Emotionsansatz**

Emotionen zeigen den aktuellen Gefühlszustand des Menschen und beeinflussen das Verhalten bewusst und unbewusst. Durch Emotionen werden Motivation, soziale Kommunikation und menschliches Handeln gesteuert.

Nach Izard bestehen diese Emotionen aus zwei positive, sieben negative und eine neutrale Kompetente.

Positive Emotionen bei der Arbeit sind:

- Interesse
- Freude

Negative Emotionen bei der Arbeit sind:

- Angst u.a. vor dem Vorgesetzten
- Ärger
- Verachtung
- Schuld
- Abscheu
- Schmerz
- Scham

Neutrale Emotion bei der Arbeit ist:

- Überraschung

### **2.2.3.4 Intuitionsansatz**

Das Verhalten ist auch durch Intuition geprägt, mit deren Entscheidungen ohne vorherige Analyse getroffen werden.<sup>28</sup>

Nach A.A.Nalcazjan gibt es drei Bestandteile der Intuition:

- Sinnliche Intuition – körperliche Empfindung
- Mystische Intuition – ganzheitliches Wahrnehmungsempfinden

---

<sup>28</sup> Vgl. Kurier 2012

- Intellektuelle Intuition – kreative Seite

Nach medizinischer Erforschung der Intuition wird die linke Gehirnhälfte dem linearen und analytischen Denken und die rechte Gehirnhälfte der Emotion und Kreativität sowie simultanen, holistischen und relationalen Denken zugeschrieben.

### **2.2.3.5 Volitionsansatz**

Volition ist die reale Handlung mit der man das mit der Motivation angestrebte Ziel erreichen will.

Die Volition wird von H.Heckhausen in vier Phasen zerlegt:

- **Prädezyonale Phase:** Die Entscheidung zu einer bestimmten Handlung wird gefällt
- **Präaktionale Phase:** Der geeignete Zeitpunkt für die Handlung wird ausgewählt
- **Aktionale Phase:** Die Intention wird realisiert
- **Postaktionale Phase:** Die Intention wird bewertet

Daraus ergibt sich, dass eine gesteigerte Leistung zu erwarten ist, wenn Mitarbeiter durch die Führungskräfte von der Motivation bis in die Volition hinein unterstützt werden.

### **2.2.3.6 Attributionsansatz**

Es stellt sich oft nach der Erledigung von Aufgaben die Frage, warum sich Erfolg oder Misserfolg eingestellt hat. Speziell bei Misserfolg sucht man nach einer Ursachenerklärung.

Die Attributionstheorie lässt sich auf die Ursache früherer Handlungsergebnisse zurückführen.<sup>29</sup>

Es wird die eigene Leistung und Zielerreichung mit unterschiedlichen Emotionen verbunden. Je nach Ursachenzuschreibung und Emotionen sind zukünftige Leistungen und zukünftige Erwartungen unterschiedlich.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Kirchner / Walenta 2010, S. 93 f.

<sup>30</sup> Vgl. Watzka 2011, S. 141 ff.



Attribution ist somit maßgeblich für künftige Handlungen. Man kann zwei Typen von Mitarbeiter unterscheiden:

- Erfolgsorientierte: diese Personen erklären Erfolg mit den eigenen Fähigkeiten und Misserfolg mit mangelnder Anstrengung, so dass sich ihre Leistung quasi automatisch verbessert.
- Misserfolgsorientierte: Diese Personen führen Erfolg auf leichte Aufgaben und Misserfolg auf mangelnde Fähigkeiten zurück, was häufig in Frustration endet.

## 3 Arbeitszufriedenheit

Kapitel 3 gibt Einblick in der Arbeitszufriedenheit. Es werden die Begriffe und die variablen der Arbeitszufriedenheit sowie die Modelle, die Messmethoden und die Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit dargelegt.

### 3.1 Begriffe

#### 3.1.1 Zufriedenheit

Hört man das Wort Zufriedenheit, dann denkt man an die Befriedigung eines Bedürfnisses.<sup>31</sup>

Gemäß Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff Zufriedenheit in der Konsumentenverhaltenstheorie als hypothetisches Konstrukt (Käufer- und Konsumentenverhalten) verwendet. Mit diesem Begriff wird das Kauf- und Informationsverhalten von Konsumenten erklärt.

Des Weiteren wird Zufriedenheit<sup>32</sup> als das Ergebnis eines Vergleichs definiert. Und zwar als Ergebnis eines Vergleichs zwischen:

- a) einer erwarteten und einer eingetretenen Bedürfnisbefriedigung (Bedürfnis),
  - b) einer erwarteten und einer tatsächlich beobachteten Eigenschaftsausprägung eines Guts,
  - c) einer idealen und einer tatsächlich beobachteten Eigenschaftsausprägung eines Guts.
- Zufriedenheit kann sich auf gesamte Systeme (z.B. Unternehmungen) oder auf einzelne Leistungen von Organisationen beziehen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Comelli / Rosenstiel 2009, S. 34

<sup>32</sup> Vgl. Kauffeld 2011, S. 133

### 3.1.2 Definition von Arbeitszufriedenheit

Trotz der zahlreichen Ansätze ist es bisher nicht gelungen eine einheitliche Definition der Arbeitszufriedenheit zu geben.

Arbeitszufriedenheit kann als Einstellung zur Arbeit bezeichnet werden.

Des Weiteren kann Arbeitszufriedenheit auch als Gefühl der Befriedigung und des Stolzes erklärt werden, das Menschen haben, die Freude an ihrer Arbeit haben und diese gut machen.<sup>33</sup>

Gemäß Gabler Wirtschaftslexikon wird der Begriff Arbeitszufriedenheit als „positive Einstellung, die aus subjektiven Bewertungen der jeweiligen allg. und spezifischen Arbeitssituation und Erfahrung mit diesen resultiert“. Bei Arbeitsunzufriedenheit ist der Begriff negativ belegt.<sup>34</sup>

In der Wirtschaftssoziologie kann Arbeitszufriedenheit in Industrie- und Arbeitssoziologie als Grad der Zufriedenheit der Arbeiter mit ihrer Arbeitstätigkeit und ihren Arbeitsbedingungen verstanden werden.<sup>35</sup>

Arbeitszufriedenheit umfasst die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft sich in der Arbeit in bestimmte Weise zu verhalten.

In der praktischen Bedeutung der Arbeitszufriedenheit wird diese vor allem im Zusammenhang mit Motivation, Fehlzeiten und Fluktuationsquoten, Unfallhäufigkeit, Krankheitsquoten und bestimmten Erkrankungen sowie allgemeine Lebenszufriedenheit gebracht.

Arbeitszufriedenheit lässt sich in sechs verschiedene Formen unterscheiden: progressive, stabilisierte, resignative, konstruktive, fixierte und Pseudo-Arbeitszufriedenheit. In den

---

<sup>33</sup> Vgl. Kauffeld 2011, S. 180

<sup>34</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon.Gabler.de, Arbeitszufriedenheit

<sup>35</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon.co, Arbeitszufriedenheit

nachfolgenden Punkten wird näher auf die sechs verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

### 3.1.3 Variable der Arbeitszufriedenheit

Variablen der Arbeitszufriedenheit werden auch als „Zufriedenheitsmacher“ oder als „Motivatoren“ bezeichnet. Diese Motivatoren sind Leistung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstiegsperspektiven und Entwicklungschancen.

- **Leistung und Erfolg:** mit richtigem Personaleinsatz, so dass der Mitarbeiter durch die Aufgabe weder über- noch unterfordert wird, sowie Vereinbarung adäquater Aufgabenziele können dem Mitarbeiter Leistungs- und Erfolgserlebnisse vermittelt werden.
- **Anerkennung:** durch Anerkennung für Leistungen und Verhalten kann die Motivation des Mitarbeiters gesteigert werden.<sup>36</sup>
- **Arbeitsinhalt:** der Mitarbeiter sollte durch die Anforderung den Eindruck gewinnen, dass er die für die Aufgabe notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt und zugleich auch geschätzt wird. Des Weiteren sollten die Arbeitsinhalte abwechslungsreich sein und es sollten Lernchancen erlebt werden. Auch sollten dem Mitarbeiter Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten<sup>37</sup> sowie Kontaktmöglichkeiten geboten werden.<sup>38</sup>
- **Verantwortung** innerhalb eines umgrenzten Aufgabengebietes
- **Aufstiegsperspektiven:** Mitarbeiter, die interessiert und engagiert sind, wollen beruflich vorankommen. Durch einen Aufstieg erhält der Mitarbeiter nicht nur ein höheres Einkommen sondern erhält dadurch die Möglichkeit zu größerem Freiraum, höhere Verantwortung, stärkeren Einfluss und höheren Ansehen. Man sollte daher Mitarbeiter in mittelfristige Karriereplanungen miteinbeziehen oder davon wissen lassen. Wichtig ist hier, dass keine Versprechungen gemacht werden, die man nicht halten kann, da dies sonst zwar kurzfristige Zufriedenheit gibt, jedoch langfristig zu tieferer Enttäuschung führt.

---

<sup>36</sup> Vgl. Ion / Brand 2009, S. 216

<sup>37</sup> Vgl. Abbildung 6: Dimensionen einer motivierenden Arbeit

<sup>38</sup> Vgl. Rosenstiel / Domsch / Regnet 2012, S. 176

- **Entwicklungschancen:** nahezu in jedem Menschen steckt der Wunsch, die eigenen Möglichkeiten zu realisieren und Neues zu erfahren sowie die Kompetenzen zu steigern. Sollte dieser Antrieb gebrochen oder verschüttet sein, gilt es diesen zu erhalten oder wiederzuerwecken.

Mit Unterstützung durch erfahrene Personen sollten Aufgaben gestellt werden, an denen der Mitarbeiter lernen kann oder zu weiteren Qualifikationen kommt.

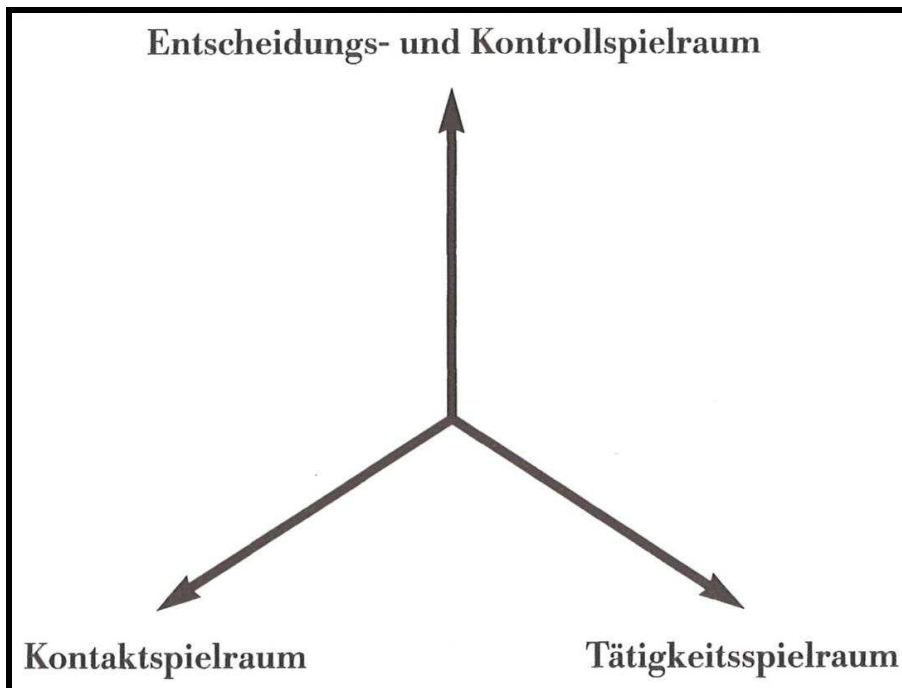


Abbildung 6: Dimensionen einer motivierenden Arbeit

Diese Motivatoren können im richtigen Mischverhältnis langfristig zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter hervorbringen.

### 3.1.4 Unterschied zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Nach Weinert beschäftigt sich Arbeitsmotivation mit der Art und Auswahl des Verhaltens und mit welcher Stärke und Intensität das Verhalten geprägt ist. Hingegen wird die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion der Summe der Zufriedenen mit den Facetten der Arbeit oder der Erfüllung von Bedürfnissen am Arbeitsplatz gesehen.

Arbeitsmotivation wird als Beweggründe eines Individuums zur Arbeitsleistung verstanden.<sup>39</sup>

Gemäß Gabler Wirtschaftslexikon gibt es drei Erklärungen von Arbeitsmotivation<sup>40</sup>:

- 1) Arbeitsmotivation als hypothetisches Konstrukt: so dient Arbeitsmotivation der Erklärung der inhaltlichen Ausrichtung, der Intensität und der Zeitdauer des Arbeitsverhaltens.
- 2) Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation erklärt die Art der zugrundeliegenden Bedürfnisse (z.B. Bedürfnishierarchie von A.H.Maslow)
- 3) Prozesstheorien der Arbeitsmotivation legt den Vorgang der Motivaktualisierung unter Berücksichtigung der wesentlichen kognitiven Variablen dar.

Die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter sollte ein zentrales Ziel verfolgen: die Zufriedenheit bei der Arbeit.

## 3.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit

Es gibt eine Vielzahl der Modelle der Arbeitszufriedenheit. In den weiteren Punkten wird speziell auf das Modell von Agnes Bruggemann und der Theorie von Oswald Neuberger eingegangen.

### 3.2.1 Modell von A.Bruggemann

Es werden im Modell von Agnes Bruggemann die einzelnen Qualitäten betrachtet, also verschiedene Zustände der Zufriedenheit.

---

<sup>39</sup> Vgl. Kauffeld 2011, S.186

<sup>40</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon.Gabler.de, Arbeitsmotivation

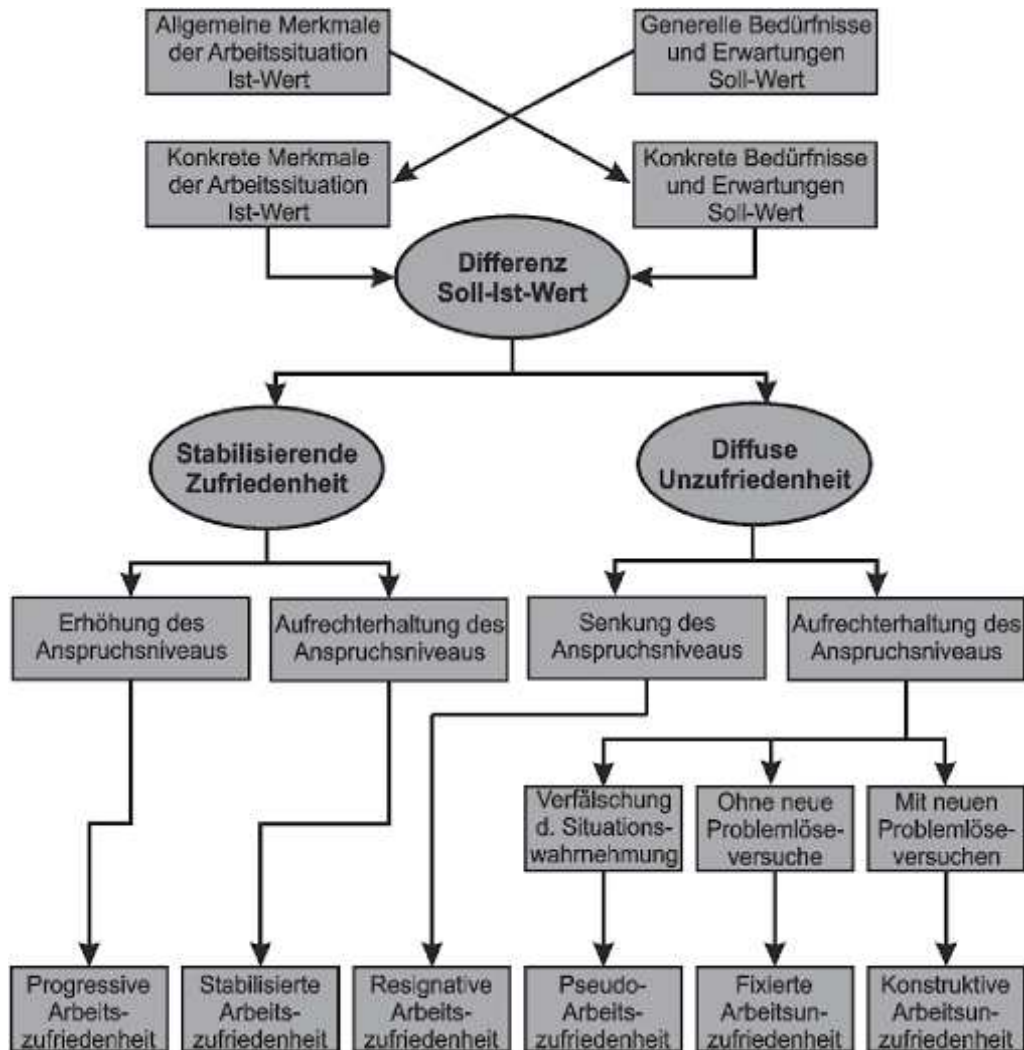
Nach Bruggemann wird Arbeitszufriedenheit als Prozess und nicht als statisches Konstrukt interpretiert.

Zu Beginn steht ein Ist-Soll-Vergleich zwischen der allgemeinen Arbeitssituation und den eigenen Interessen. Wenn dieser Vergleich positiv ausfällt, d.h. der Soll-Zustand entspricht dem Ist-Zustand, so ist die Person zufrieden. Nach Bruggemann (1974) werden zwei verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten dieser Zufriedenheit unterschieden:

- Stabilisierte Arbeitszufriedenheit: dies tritt ein, wenn der Soll-Ist-Vergleich positiv ist und das Anspruchsniveau unverändert bleibt.
- Progressive Arbeitszufriedenheit: dies tritt ein, wenn der Soll-Ist-Vergleich positiv ist, aber das Anspruchsniveau dadurch steigt.

Ist der Soll-Ist-Vergleich negativ ausgefallen, dann wird wie folgt unterschieden:

- Resignative Arbeitszufriedenheit: der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und Arbeitsniveau sinkt und die „Unzufriedenheit“ wird somit kompensiert.
- Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit: der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, aber es werden Problemlösungsversuche unternommen.
- Fixierte Arbeitsunzufriedenheit: der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert und es wird kein Problemlösungsversuch unternommen.
- Pseudo-Arbeitszufriedenheit: der Soll-Ist-Vergleich ist negativ und das Anspruchsniveau bleibt unverändert, die Situation wird hingegen verfälscht wahrgenommen.



**Abbildung 7: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann**

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Übergang zwischen den verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit fließend ist.

### 3.2.2 Theorie von O. Neuberger

Nach Oswald Neuberger wird Arbeitszufriedenheit als Einstellung zu verschiedenen Facetten der Arbeitssituation gesehen.<sup>41</sup> Unter Arbeitssituation wird u.a. Arbeitstätigkeit, Ar-

<sup>41</sup> Vgl. Neuberger 1991, S. 222



beitsbedingungen, Kollegen und Vorgesetzte, Organisation und Leitung, Qualifikation und Entwicklungschancen, verstanden.

Neuberger baut auf die Weg-Ziel-Theorie von House und Evans auf. Dieser Ansatz besagt, dass ein Individuum jene Handlungsalternative bevorzugt, dessen Gesamtvalenz höher ist als die der alternativen Handlungsmöglichkeit. Hat ein Individuum die Wahl, dann entscheidet er sich für jene, die den Belohnungswert maximiert

1. was bedeutet die Tätigkeit für den Handelnden, z.B. Freude an der Arbeit
2. welche andere Konsequenz ist zu erwarten, z.B. Anerkennung durch den Vorgesetzten
3. was bedeutet die Zielerreichung für den Handelnden, z.B. Stolz auf das erzielte Ergebnis
4. welche andere vermittelte Konsequenz ist für den Handelnden zu erwarten z.B. eine Prämie
5. mit welcher subjektiv wahrgenommen Wahrscheinlichkeit die Tätigkeit zum Ergebnis kommt.

Es wird in diesem Ansatz nicht nur das Handlungsergebnis berücksichtigt sondern auch die damit verbundenen Faktoren, wie die Tätigkeit und den subjektiven Belohnungswert. Es gibt Verhaltensweisen oder Ziele, die um ihrer selbst willen erreicht werden.

Zu erwähnen ist jedoch, dass das Nichterreichen des Ergebnisses in diesem Ansatz ausgeblendet wird.

### **3.3 Messmethoden der Arbeitszufriedenheit**

Die häufigsten verwendeten Messverfahren sind schriftliche Befragungen, gefolgt von mündlichen Interviews.

### 3.3.1 Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit

In den 70er Jahren wurde von Fischer und Lück die Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit entwickelt.

Es wurde ein variabler Test mit vorgegeben Antwortmöglichkeiten entwickelt, der u.a. Anforderungen, wie Anwendbarkeit bei Beschäftigten verschiedener Branchen, Berücksichtigung verschiedener Aspekte der Arbeitszufriedenheit, erfüllen sollte.

Dieser Test erfasst folgende Aspekte der Arbeit:

- Allgemeine Arbeitszufriedenheit
- Führungsstil
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Mitbestimmung
- Bewertung der Organisation
- Resignation
- Bezahlung
- Stress
- Fähigkeiten
- Wechselbereitschaft

Die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit gibt es sowohl in Langform und in Kurzform.

In der Praxis werden meist kompakte, aber knappe Fragebogen herangezogen um die Bereitschaft der Mitarbeiter nicht zu beeinträchtigen bzw. abzuschrecken, diese auszufüllen.

Die Skala zur Messung der Zufriedenheit legt den Fokus auf die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst und lässt weitere Aspekte unberücksichtigt.

### 3.3.2 Arbeitsbeschreibungs-Bogen

Der Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) erfasst die situative Zufriedenheit und umfasst folgende Dimensionen:

- Kollegen
- Vorgesetzte
- Tätigkeit

- Äußere Bedingungen
- Organisation und Leitung
- Beruflicher Weiterbildung
- Bezahlung
- Arbeitszeit
- Arbeitsplatzsicherheit
- Arbeit insgesamt
- Leben insgesamt

### 3.3.3 Mitarbeiterbefragung / Performance Management

Mitarbeiterbefragungen können als klassische Funktion der Diagnose und Evaluation angesehen werden.<sup>42</sup>

Durch eine Mitarbeiterbefragung erhält man Informationen zu Einstellungen und Meinungen sowie den Grad der Zufriedenheit von Mitarbeitern. Mittels dieser Befragungen können die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit des befragten Mitarbeiters zu bestimmten Teilaspekten seiner Arbeit gewonnen werden.

Mitarbeiterbefragungen können in einer Organisation ein Instrument zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Durch das Miteinbeziehen der Informationen von Mitarbeiterbefragungen können die Zuverlässigkeit und Qualität in vielen Bereichen eines Unternehmens gesteigert werden.

Performance Management bringt Orientierung für Mitarbeiter und Management. Die Ziele liegen in der Steuerung, dem Einsatz von Mitarbeitern und dem Talent Management.<sup>43</sup>

Der entscheidende Erfolgsfaktor von Performance Management liegt in der Qualität, seiner Prozesse und dem Umgang von Führungskräften und Mitarbeiter mit dem Thema Leistung. Bei fehlender Qualität von Performance Management, werden Projekte nicht den erwartenden Nutzen für die Entwicklung des Unternehmens bringen.

---

<sup>42</sup> Geva 2013

<sup>43</sup> Havranek / Mauhart 201, S. 132 ff.

Mitarbeitergespräche haben sich in vielen Betrieben und in der Verwaltung etabliert. In diesen werden sowohl die Erreichung früherer Ziele als auch mögliche Probleme und Schwierigkeiten besprochen. Es gibt fünf Arten von Mitarbeitergesprächen<sup>44</sup>:

- Motivationsgespräch
- Kritikgespräch
- Konfliktgespräch
- Abmahnungsgespräch
- Kündigungsgespräch

Es werden des Weiteren die Tätigkeiten des Mitarbeiters, Wünsche, Anregungen und Anliegen zur Sprache gebracht, auch Karrieremöglichkeiten können aufgezeigt werden. Im Idealfall gibt es einen Gesprächsleitfaden<sup>45</sup>, der sowohl den Mitarbeiter als auch den Vorgesetzten dient, das Gespräch vorzubereiten und zu strukturieren. Die Leistung der vergangenen Arbeitsperiode wird im Gespräch beurteilt und es werden zu erwartende Ergebnisse definiert.<sup>46</sup>

In einem Mitarbeitergespräch<sup>47</sup> können Aufgaben geplant und gewichtet werden, die für die Zukunft klare Ziele vorgeben und die Zielerreichung wird beim nächsten Gespräch evaluiert und besprochen.

Zweck des Mitarbeitergesprächs:

- Aus Unternehmenssicht kann mit Hilfe des Mitarbeitergesprächs eine Vereinbarung von Maßnahmen getroffen werden, um die Unternehmensziele zu erreichen.
- Für den Mitarbeiter bietet sich die Möglichkeit, Missverständnisse der Aufgabenstellung zu klären, eigene Ideen einzubringen sowie Wünsche bzgl. der beruflichen Entwicklung mit dem Vorgesetzten zu besprechen.

---

<sup>44</sup> Vgl. Braig / Wille 2008, S. 15

<sup>45</sup> Vgl. Proske / Reiff 2008, S. 80

<sup>46</sup> Vgl. Proske / Reiff 2008, S. 85 f.

<sup>47</sup> Vgl. Braig / Wille 2008, S. 11 f.

## **3.4 Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit**

### **3.4.1 Kollegen**

Besonders wichtig für die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen sind Kollegen, wenn es sich um eine monotone oder repetitive Tätigkeit handelt. Je anspruchsvoller die Tätigkeit ist und je mehr Handlungsspielraum gewährt wird, desto weniger Bedeutung haben zwischenmenschliche Kontakte für die Arbeitszufriedenheit.

### **3.4.2 Vorgesetzter**

Das Führungsverhalten bei Führungskräften sollte mitarbeiterorientiert sein um Arbeitszufriedenheit zu schaffen.<sup>48</sup>

### **3.4.3 Tätigkeit**

Die Tätigkeit hat auf die Arbeitszufriedenheit des Einzelnen großen Einfluss. Die Arbeitstätigkeit wird besonders positiv beeinflusst, wenn der Mitarbeiter einen großen und nicht überfordernden Handlungsspielraum hat.

### **3.4.4 Bezahlung**

Die Höhe der Bezahlung wird beim Mitarbeiter nicht nur der Arbeitszufriedenheit zugeschrieben, sondern spiegelt das Ansehen und Handlungsspielraum wider. Auch im sozialen Vergleich mit Kollegen spielt die Bezahlung eine Rolle.

### **3.4.5 Entwicklung**

Die Entwicklung kann die Arbeitszufriedenheit sowohl positiv durch Vorankommen, Aufstieg und Steigerung der Kompetenzen als auch negativ durch Abschiednehmen von Personen, Räumlichkeiten oder gewohnten Tätigkeiten beeinflussen.

---

<sup>48</sup> Vgl. Zielke 2007, S. 56 f.

### **3.4.6 Arbeitszeit**

Auch die Arbeitszeit ist ein Faktor der Arbeitszufriedenheit. Ermöglicht man dem Mitarbeiter eine Flexibilisierung der Arbeitszeit so steigert dies die Arbeitszufriedenheit.

### **3.4.7 Arbeitsplatzsicherheit**

In der Lebensplanung eines Mitarbeiters spielt die Sicherung des Arbeitsplatzes eine entscheidende Rolle. Eine Sicherung vor Kündigung trägt im positiven Sinne bei.

## 4 Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Im Kapitel 4 soll aufgezeigt werden was zur Steigerung der Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit beitragen kann. Hier wird näher auf die Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die Führungsverhalten und die Anreize sowie Anreizsysteme eingegangen.

### 4.1 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen

„Der Begriff Arbeitsgestaltung steht für die systematische Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, diese an die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Mitarbeiters anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit der arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen.“ Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 561)

#### 4.1.1 Job Rotation

Job Rotation bezeichnet den systematischen oder regelmäßigen Aufgaben- und Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Arbeitssystems.<sup>49</sup>

„Job Rotation bezeichnet eine Form der Arbeitsstrukturierung, bei der die Mitarbeiter systematisch den Arbeitsplatz oder das Aufgabenfeld wechseln. Die Tätigkeiten liegen dabei entweder auf dem gleichen Qualifikationsniveau (horizontaler Positionswechsel) oder auf unterschiedlich hohem Anforderungsniveau (vertikaler Positionswechsel). Durch diese Maßnahme sollen der Tätigkeitsspielraum des Einzelnen sowie dessen fachliche und soziale Kompetenzen erweitert werden. Es soll eine Abwechslung bei der Bewältigung der

---

<sup>49</sup> Vgl. Kirchler / Walenta 2010, S. 33

Arbeitsaufgabe stattfinden und eine einseitige Belastung am Arbeitsplatz verhindert werden.“ (Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 570)

Das Ziel ist dabei, dass durch das Erleben anderer Aufgabenstellungen die Bandbreite der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten erweitert und vertieft werden. Der Mitarbeiter wird in die Lage versetzt über den Tellerrand zu schauen und Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Die Erweiterung des Handlungsraumes erfordert neue Fähigkeiten und Kenntnisse für die erfolgreiche Bewältigung, die sich der Mitarbeiter aneignet, und es ermöglicht ihm vielfältigere Einsatzmöglichkeiten.

Es gibt verschiedene Arten des Aufgabenwechsels<sup>50</sup>. Es wird dabei unterschieden:

- regional oder überregional bzw. national oder international
- horizontale (innerhalb einer Hierarchieebene) und vertikale (Hierarchieebenen übergreifend) Rotationen
- funktionsgebundene und funktionsübergreifende Rotationen
- standortbezogene und standortübergreifende Rotationen

Die Art der Rotationen ist abhängig davon, welches Ziel vom Unternehmen verfolgt wird.

Mit Job Rotation können folgende Ziele verfolgt werden:

- Personalentwicklung
- Entfaltung kreativer Kräfte
- Heranbildung von Führungskräften
- Optimierung der Organisation
- Erweiterung des Einsatzbereichs von Mitarbeitern
- Leistungssteigerung und –erhaltung
- Begrenzung des Schadens von Fehlbesetzung
- Förderung der Zusammenarbeit und Horizontenerweiterung
- Erleichterung der Stellvertretung

In der Personalentwicklung wird die Vorgehensweise der Job Rotation vermehrt eingesetzt um Mitarbeiter auf eine Führungsaufgabe vorzubereiten. Es wird das Verständnis der ineinander greifenden Prozesse und Abläufe gefördert.

---

<sup>50</sup> Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen, S. 534



Es ist förderlich, dass ein Einarbeitungsplan für den rotierenden Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird, dies dient der Einarbeitungsphase in der neuen Abteilung. So kann ein Realitätsschock vermieden sowie sichergestellt werden, dass die Motivation des Mitarbeiters auf hohem Niveau bleibt.

Durch Job Rotationen im Unternehmen signalisiert das Unternehmen das Interesse am Mitarbeiter und fördert das Verständnis und die Rücksichtnahme während der Job Rotation und stärkt die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit.

Es ergeben sich durch die Job Rotation auch Vorteile für den rotierenden Mitarbeiter:

- die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters entwickeln sich auf fachlicher, sozialer und persönlicher Ebene weiter
- der Mitarbeiter bekommt Einblick in andere Unternehmensbereiche und Aufgabenstellungen
- es wird Langeweile und Routine vermieden
- es kann den Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung zum dauerhaften Wechsel in eine Abteilung helfen (Rotation als Probezeit)

Job Rotation wird vermehrt in der Fertigung angewendet um Ermüdungserscheinungen und Langeweile zu vermeiden und zur Sicherstellung der Qualität. Die Rotation in regelmäßigen Zeitspannen trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter in den standardisierten Bewegungen nicht an Konzentration und Aufmerksamkeit verlieren.

Des Weiteren findet Job Rotation bevorzugt an Arbeitsstellen statt, die den Mitarbeiter zu kriminellen Handlungen verführen könnten.

Erfolgt Job Rotation innerhalb eines Anforderungsniveaus dann spricht man von Job Enlargement.

#### **4.1.2 Job Enlargement**

Beim Job Enlargement handelt es sich um eine Form der horizontalen Aufgabenerweiterung.

„Job Enlargement beinhaltet, dass zur ursprünglichen Tätigkeit weitere vor- oder nachgelagerten Aufgaben hinzukommen, die allerdings keine zusätzlichen Qualifikationen erfordern. Es handelt sich um eine sog. „horizontale“ Erweiterung von Arbeitsaufgaben. Die

dahinter stehende Überlegung ist, dass einseitige physische und psychische Belastung des Mitarbeiters vermieden werden.“ (Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 569)

Durch Umstrukturierung des Arbeitsplatzes übernimmt der Mitarbeiter zusätzlich qualitativ gleiche oder ähnlich wertige Aufgaben.<sup>51</sup>

Das Ziel dieser Maßnahme ist es, das sowohl durch die Erweiterung zusätzlicher Arbeitselemente die Tätigkeit bereichert als auch zu starke Spezialisierung und damit einhergehende einseitige Belastung sowie Monotonie verringert wird.<sup>52</sup>

### 4.1.3 Job Enrichment

Unter Job Enrichment versteht man eine vertikale Arbeitsbereicherung und Verantwortungserweiterung.<sup>53</sup>

„Job Enrichment besteht darin, den Verantwortungsbereich des Arbeitenden anzuheben und schwierige Aufgaben einzuführen, so dass die Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitert und die Kompetenzentwicklung gefördert wird. Dies erfordert, dass die Arbeitsorganisation so verändert wird, dass die Arbeitenden ein höheres Ausmaß an Kontrolle und Autonomie über ihre Aufgaben und Tätigkeiten erhalten und es zu einer qualitativen und nicht nur quantitativen Erweiterung der Aufgaben kommt. Insgesamt wird durch Maßnahmen der vertikalen Aufgabenerweiterung die wahrgenommene Verantwortung und Anerkennung gesteigert und dadurch auch die Produktivität und die intrinsische Arbeitsmotivation der Mitarbeiter gefördert.“ (Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 569)

Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters wird dahingehend umstrukturiert, dass sein bisheriges Arbeitsfeld durch schwierige, anspruchsvollere, komplexere, aber zusammenhängende Aufgaben bereichert wird. Der Mitarbeiter erhält dadurch mehr Kompetenzen<sup>54</sup> sowie einen größeren Entscheidungsspielraum.

---

<sup>51</sup> Vgl. Kirchner / Walenta 2010, S. 32

<sup>52</sup> Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen 2010, S. 557

<sup>53</sup> Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen 2010, S. 557

<sup>54</sup> Vgl. Kirchner / Walenta 2010, S. 33 f.

Job Enrichment kann wesentlich zur Entwicklung der intrinsischen Arbeitsmotivation beitragen, insbesondere dem Streben nach Handlungsspielraum, Selbstverwirklichung und Anerkennung.

Durch Job Enrichment soll ähnlich wie durch Job Enlargement den negativen Auswirkungen zu stark spezialisierter Tätigkeiten entgegenwirken.

Bei Umstrukturierung sowie bei Reduzierung der Personalkosten kommen die Personalinstrumente Job Enlargement und Job Enrichment zum Einsatz.

Der Ausfall von Kollegen, die ähnliche Aufgaben innerhalb der gleichen Hierarchieebene erledigt haben, oder der Wegfall von Hierarchieebenen werden von der verbleibenden Belegschaft aufgefangen. Dies kann nur dann erfolgreich passieren, wenn Job Enlargement bzw. Job Enrichment eingesetzt werden.

Betrachtet man es aus der Sicht des Unternehmens, ist es wichtig zur Risikominimierung, dass möglichst viele Mitarbeiter auch Aufgaben von Kollegen abdecken können. Genauso wichtig sollte es für den Auftraggeber sein, dass die Mitarbeiter einen hohen Zufriedenheitsgrad erreichen sowie einen umfassenden Überblick der Unternehmensgeschehnisse und –zusammenhänge erhalten.

Wie im Punkt Arbeitsplatzsicherheit erwähnt, spielt die Sicherung des Arbeitsplatzes für den Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Durch Job Enlargement und Job Enrichment sowie durch Fort- und Weiterbildungen kann dem Mitarbeiter ein Kompetenzvorsprung eröffnet werden. Die Wahrscheinlichkeit ist gering, dass sich ein Arbeitgeber von einem hochqualifizierten Mitarbeiter trennen wird. Sollte es dennoch der Fall sein, dass sich der Arbeitgeber von diesen Mitarbeitern trennen muss, so ist die Gefahr einer Arbeitslosigkeit aufgrund der höheren Qualifizierung miniert.

Durch den sorgfältigen Einsatz von Job Enlargement und Job Enrichment können diese als Methode der Arbeitsgestaltung sowie als Instrumente der Personalentwicklung das Unternehmen und die Mitarbeiter zum Erfolg führen.

## 4.2 Führungsverhalten

„Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen mittels Kommunikation.“ (Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 566)

Es spielen viele Faktoren bei der Wahl des Führungsstils eine Rolle. Neben der Person des Vorgesetzten, der Mitarbeitergruppe und dem Mitarbeiter ist die Führungssituation zu betrachten.

Die Führungssituation kann durch folgende Punkte beeinflusst werden:

- die zu lösende Aufgabe
- die im Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen
- die betrieblichen Gegebenheiten

Führungsverhalten<sup>55</sup> lässt sich in zwei Dimensionen unterscheiden:

**Consideration:** wird als mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten verstanden. Es erfasst Wärme, Vertrauen, Freundlichkeit und Achtung der Mitarbeiter.

**Initiating Structure:** wird als aufgabenorientiertes Führungsverhalten verstanden. Es ist gekennzeichnet durch Verhaltensweisen, wie z.B. die Aktivierung und Kontrolle der Mitarbeiter, Aufzeigen der Wege zum Ziel.

Es gibt unzählige Kategorisierungsversuche was der richtige Führungsstil ist. Tatsache ist, dass es den richtigen Führungsstil nicht gibt. Hingegen sollte eine Führungskraft versuchen mehrere Führungsstile zu beherrschen um diese dann entsprechend anwenden zu können.<sup>56</sup>

In den nachfolgenden Punkten 4.2.1 bis 4.2.4 wird näher auf den autoritären, kooperativen, nachlässigen und modernen Führungsstil eingegangen.

---

<sup>55</sup> Vgl. Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 566

<sup>56</sup> Vgl. Felfe 2009, S. 26 ff.

### 4.2.1 Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre<sup>57</sup> Führungsstil ist in den meisten Fällen ineffektiv, da das Arbeitsklima dadurch unterkühlt wird und somit die Mitarbeiter lähmt.

Dadurch, dass Mitarbeiter nur auf Anweisung und nicht aus Eigeninitiative handeln, empfinden diese kein Verantwortungsgefühl und das Engagement nimmt immer mehr ab.

Dieses Führungsverhalten ist jedoch in Situationen notwendig, in denen schnelles Entscheiden oder Konsequenz erforderlich sind.

### 4.2.2 Kooperativer Führungsstil

Der kooperative oder auch demokratische Führungsstil baut durch die Zeit, die sich eine Führungskraft für die Mitarbeiter nimmt und diese in das Betriebsgeschehen miteinbezieht, auf Vertrauen, Respekt, Engagement auf.<sup>58</sup> Das Arbeitsklima ist meistens angenehm bedingt durch die offenen Kommunikationsstrukturen.

Die Gefahren dieses Stils lauern in endlosen Besprechungen, in denen kein Konsens gefunden wird oder Entscheidungen hinausgeschoben werden, dies kann zu Konflikten führen.<sup>59</sup>

### 4.2.3 Nachlässiger Führungsstil

Im nachlässigen oder auch laissez-faire Führungsstil wird weitgehend auf das Eingreifen des Vorgesetzten verzichtet. Den Mitarbeitern werden keine Grenzen gesetzt und können ihre persönlichen Stärken einbringen. Der große Spielraum und das eigenständige Arbeiten können motivierend auf den Mitarbeiter wirken.<sup>60</sup>

Mögliche Nachteile dieses Führungsstils können sein, dass die Motivation des Mitarbeiters abnimmt oder eine Desorientierung<sup>61</sup> auftritt, da nicht jeder Mitarbeiter mit den ihm

---

<sup>57</sup> Vgl. Pinnow 2005, S. 75

<sup>58</sup> Vgl. Walenta / Kirchler 2011, S. 36

<sup>59</sup> Vgl. Pinnow 2005, S. 75 f.

<sup>60</sup> Vgl. Walenta / Kirchler 2011, S. 36

<sup>61</sup> Vgl. Enkelmann / Enkelmann 2011, S. 108 f.

gewährten Freiheiten umgehen kann. Es wird nur das Nötigste gemacht, da alles was darüber hinaus geht nicht ent- bzw. belohnt wird.

#### **4.2.4 Modernes Führungsverhalten**

Das moderne Führungsverhalten ist flexibel und orientiert sich an gegebenen Situationen. Diese Situationen beinhalten die Interessen des Mitarbeiters und der Gruppe, die aktuelle Situation sowie das angestrebte Ziel.

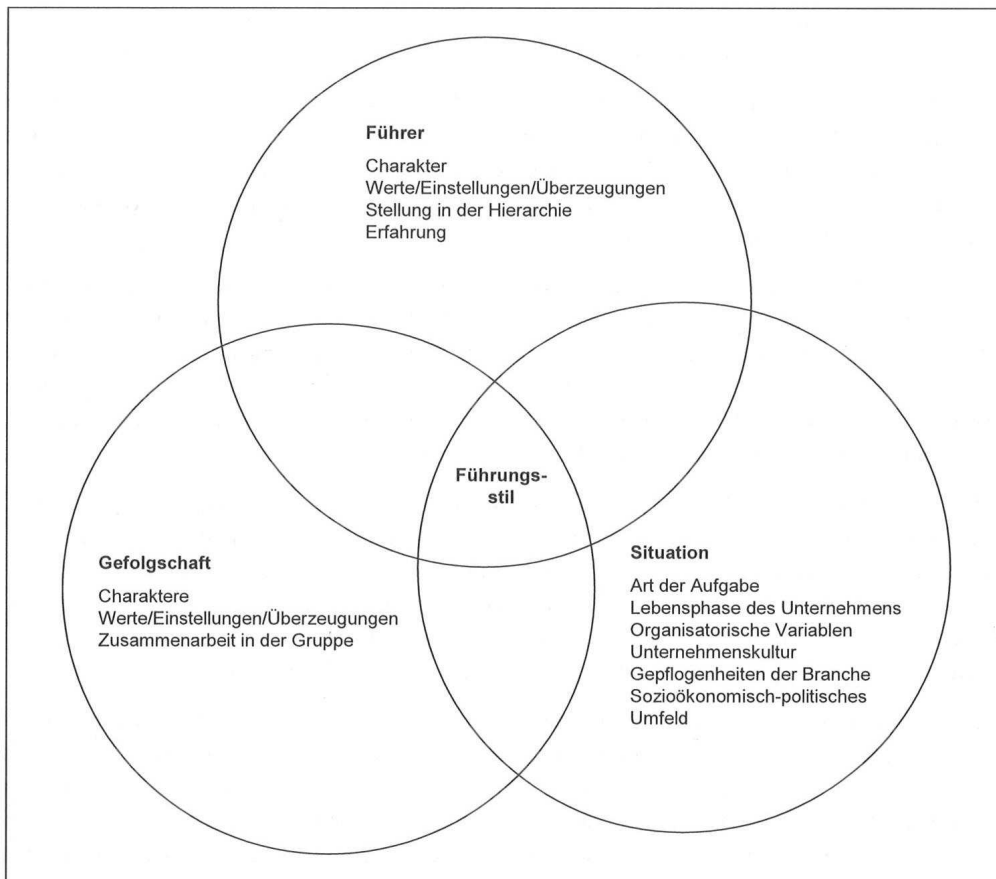
Mögliche Nachteile können sein, dass Ergebnisse nicht rechtzeitig korrigiert werden können, wenn diese den Vorgesetzten nicht mitgeteilt werden.

Nach Kets de Vries liegt das Geheimnis erfolgreicher Manager in der Betrachtung des Menschen in seiner Ganzheit.<sup>62</sup>

Das Spannungsfeld der Führung setzt sich aus drei wesentlichen Teilen zusammen und die Analyse dieser ergibt eine Empfehlung für Führungskräfte.

---

<sup>62</sup> Vgl. Pinnwo 2005, S. 96



Quelle: Kets de Vries, Manfred: Das Geheimnis erfolgreicher Manager, München 2002, S. 50

**Abbildung 8: Das Spannungsfeld der Führung**

## 4.3 Anreize und Anreizsysteme

### 4.3.1 Anreize

Motive und Anreize stehen im engen Verhältnis zueinander.<sup>63</sup> Unter Anreize versteht man Merkmale der Situation, die Motive anregen können. Es wird durch Situationen die Möglichkeit geboten, Wünsche und Ziele zu realisieren. Anreize sind sowohl positive als auch negative Situationen.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Mkonetzny 2000, Anreize

<sup>64</sup> Vgl. Nerdinger / Blickle / Schaper 2011, S. 560

Die Arbeitszufriedenheit kann durch eine Wirkungskette durch gewisse Anreize sowohl geschaffen als auch stimuliert werden.

Die Motive von Mitarbeitern können am besten mit einer abgestimmten Auswahl an Anreizen beeinflusst werden. Zu beachten ist hier, dass verschiedene Anreize unterschiedlich auf einzelne Mitarbeiter wirken. Dies hängt grundsätzlich von den Bedürfnissen, der Einstellung und auch der Werthaltung dieser einzelnen Mitarbeiter ab.

Anreize werden in der Arbeitswelt als Eintritts- und Bleibemotivation zur Gewinnung und langfristigen Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen angewandt. Weitere Faktoren sind Fehlzeiten und Leistungsbereitschaft, die durch Anreize stimuliert werden. Es sollen dadurch die Fehlzeiten vermindern werden und Leistungsbereitschaft soll zunehmen.<sup>65</sup>

#### **4.3.1.1 Immaterielle Anreize (Nicht-monetär)**

Bei immateriellen oder nicht-monetären Anreizen handelt es sich um Bedürfnisse, die nicht-finanziell sind. Zu diesen immateriellen Anreizkomponenten gehören beispielsweise:<sup>66</sup>

- **Arbeitsinhalt:** Der Mitarbeiter sucht nach anspruchsvollen und interessanten Aufgaben. Dies kann u.a. durch Auslandsstationen oder durch Aufgabenveränderung erfolgen. z.B. Job Rotation - eine Versetzung, Job Enlargement – Aufgabenvergrößerung, Job Enrichment – Aufgabenanreicherung.
- **Weiterentwicklung:** Durch gezielte Karriere- oder Laufbahnplanung können sich für den Mitarbeiter Möglichkeiten eröffnen. Dies kann einerseits die Erlangung zusätzlicher Qualifikationen erfolgen oder andererseits durch eine höherwertiger Position, die durch soziale Wertschätzung, größeren Handlungsspielraum und interessanteren Arbeitsinhalten verbunden sind.
- **Statussymbole:** Durch ein neues Büro, Handy, Laptop, Uniform können dem Mitarbeiter Statussymbole gewährt werden

---

<sup>65</sup> Vgl. Schanz 1991, S. 8 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Mkonetzny 2000, Anreizsysteme



- **Flexibilisierung:** Es kann den Mitarbeiter durch die Anpassung der Arbeitszeit (Gleitzeit, freie Tage, usw.) oder des Arbeitsortes (Telearbeit, Home-Office) zusätzlicher Freiraumgewährt werden.
- **Führungsimpulse:** Mittels Lob, Anerkennung und Feedback kann der Mitarbeiter positiv in seiner Arbeit motiviert werden.
- **Macht, Einfluss:** Es spielt für viele Mitarbeiter ein Rolle, wenn dieser durch Entscheidungskompetenzen, Unterschriftsbefugnis oder Personalverantwortung zu mehr Macht oder Einfluss gelangt.

#### 4.3.1.2 *Materielle Anreize (Monetär)*

Materielle oder monetäre Anreize sollen verschieden Zielen dienen. Diese Ziele können zum einen von individuellen Leistungen des Mitarbeiters und zum einen die Erreichung der Unternehmensziele sein.<sup>67</sup>

Das Engagement und die Bereitschaft zur Erfüllung einer gestellten Aufgabe hängen für einen Mitarbeiter von den monetären Ergebnissen ab. Die finanziellen Bezüge dienen dem Mitarbeiter sowohl der Sicherung der Grundbedürfnisse als auch der Selbstbestätigung und Leistungsanerkennung.

Diese materiellen oder monetären Anreize umfassen:

- **Fixe Vergütung:**
  - Entgelt
- **Variable Vergütung:**<sup>68</sup>
  - Prämien
  - Zielboni
  - Provisionen
  - Erfolgsbeteiligungssysteme
- **Kapitalbeteiligung**
- **Sozialleistungen**
  - Betriebsrente
  - Vermögensbildung

---

<sup>67</sup> Vgl. Frey / Osterloh 2002, S. 92 f.

<sup>68</sup> Vgl. Havranek / Mauhart 2010, S. 191 f.

- Zinsgünstige Darlehen
- Lebensversicherungen
- **Sozialleistungen**
  - Dienstwagen
  - Mitarbeiterrabatte
  - Freizeitangebote (Sport, Kultur)
  - Wellness-Programme
  - Gesundheitsvorsorge
  - Verbilligter Wohnraum
- **Arbeitsplatzsicherheit**
  - Jobgarantien
  - Verlängerung der Kündigungsfrist
  - Aufhebung der Befristung

### 4.3.2 Anreizsysteme

Unter Anreizsysteme im engeren Sinne sind alle Maßnahmen zu verstehen, die als vorrangiges Ziel die Erhöhung<sup>69</sup> der Mitarbeitermotivation und die daraus resultierenden Steigerung der Arbeitszufriedenheit haben. Anreizsysteme wirken nur dann adäquat, wenn diese als Grundlage der Motivation von Mitarbeiter dienen.<sup>70</sup>

Es gibt sechs verschiedene Ausrichtungen von Anreizsystemen, die Leistungsorientierung, Strategieorientierung, Flexibilitätsorientierung, Entwicklungsorientierung, Integrationsorientierung und Bindungsorientierung:

#### 4.3.2.1 Leistungsorientierung

Mittels variabler Vergütungen oder Provisionen können die Leistungen des Einzelnen vergütet werden.

Es werden variable Lohnbestandteile von Zielen, die den Unternehmenserfolg steigern sollen, abhängig gemacht.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Mkonetzny 2000, Anreizsysteme

<sup>70</sup> Vgl. Bröckermann / Müller-Vorbrüggen 2010, S. 298

<sup>71</sup> Vgl. Rosenstiel / Domsch / Regnet 2012, S. 488 ff.

Hierbei ist wichtig, dass der Mitarbeiter kurz- und mittelfristig Erfolge haben kann, da dieses Anreizsystem nicht auf langfristige Erfolge abzielt.

Zu beachten ist, dass bei der Zielvereinbarung geeignete Ziele, die durch im Vorfeld geführte Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem definiert werden, gewählt werden und die leistungsorientierte Vergütung daran gebunden wird.

Bspw. kann ein leistungsbezogenes Firmenfahrzeug Anreiz sein, wie gut und erfolgreich ein Mitarbeiter verkauft. Dies kann sowohl aufsteigend als auch absteigend angewandt werden. Hier ist zu beachten, dass der Fuhrpark breit aufgestellt sein muss, da ggfs. bei Aufstieg sowie bei Rückstufung in eine andere Fahrzeugklasse das Fahrzeug unbenutzt auf den Hof stehen bleibt.

#### **4.3.2.2 Strategieorientierung**

Strategieorientierte Anreizsysteme haben u.a. das Ziel, das das unternehmerische Denken gefördert und der Kulturwandel umgesetzt wird, das Verantwortungen übernommen und die innovativen Leistungen erbracht werden sowie vor allem die Unternehmungsstrategie entwickelt und umgesetzt werden.

#### **4.3.2.3 Flexibilitätsorientierung**

Flexibilitätsorientierte Anreizsysteme zielen auf die Sicherung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Marktentwicklung ab.

D.h. es werden die Qualifikationen und Anreize für die Einsatzflexibilität für Mitarbeiter gefördert.

#### **4.3.2.4 Entwicklungsorientierung**

Beim entwicklungsorientierten Anreizsystem wird, hingegen des flexibilitätsorientierten Anreizsystems, indem nur die kurzzeitige Anpassungsfähigkeit erreicht wird, auf die langfristige Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Marktentwicklung hingesteuert.

D.h. es werden Innovationsbeiträge stärker belohnt als kurzfristiger Leistungserfolg.

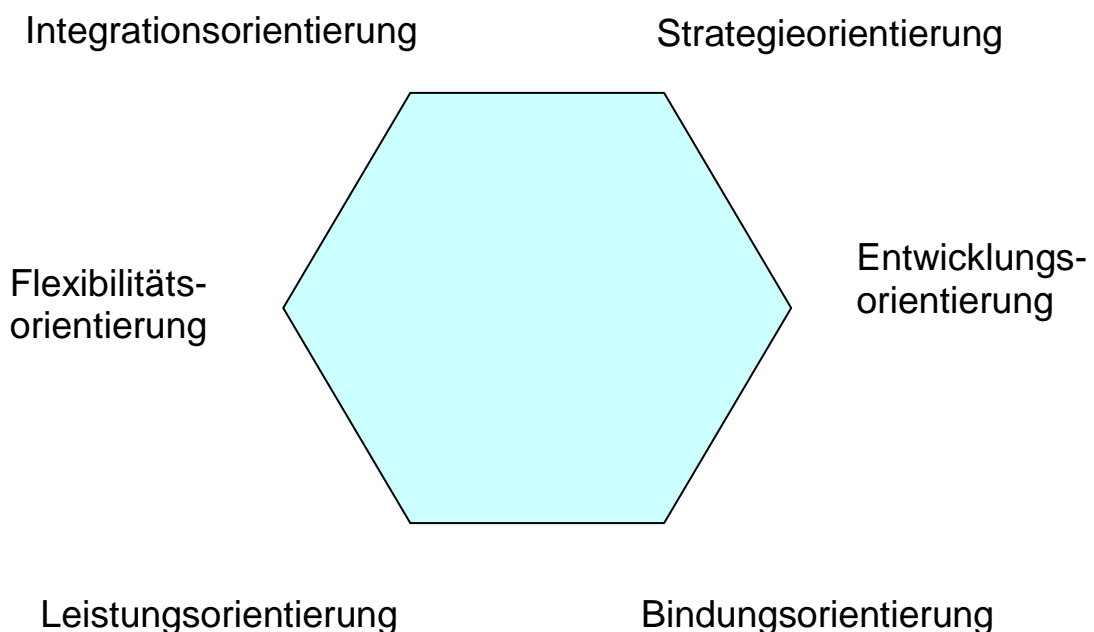
#### 4.3.2.5 Integrationsorientierung

Durch integrationsorientierte Anreizsysteme sollen der Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern gestärkt und gefestigt werden.

Es wird die Leistung und der Erfolg des Teams mehr gewichtet als die Leistung und der Erfolg des einzelnen Mitarbeiters.

#### 4.3.2.6 Bindungsorientierung

Das Ziel bindungsorientierter Anreizsysteme ist Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Fehlzeiten sollen minimiert und ungeplante Fluktuation der Mitarbeiter verhindert werden.



**Abbildung 9: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ausrichtung von Anreizsystemen (Thommen/Gmür 2007)**

Um ein für ein Unternehmen dienliches Anreizsystem aufzustellen, ist auch eine Kombination aus diesen sechs Anreizsystemen möglich.

## 5 Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde ein Überblick zu Motivation und Arbeitszufriedenheit und deren Beziehung zueinander gegeben.

Es wurde dargelegt welche Faktoren auf Motivation und Arbeitszufriedenheit wirken und welche Einflüsse der Motivation zur Arbeitszufriedenheit beitragen können.

Im Speziellen sollte mit Unterstützung der Messmethoden wie Mitarbeiterbefragungen, Performance Management oder auch Mitarbeitergespräche die Arbeitszufriedenheit ermittelt werden. In Folge dessen kann ggfs. durch Arbeitsgestaltung, wie Job Rotation, Job Enlargement oder Job Enrichment, oder durch Führungsverhalten die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

Incentives oder Anreizsysteme sind eine besondere Form der Vergütung und es kann mit Unterstützung dieser die Arbeitsmotivation und auch die Arbeitszufriedenheit des einzelnen Mitarbeiters erhöht werden. Die Bedürfnisse, Einstellungen und Werthaltung von Mitarbeitern können individuell sein. Daher sollte beim Einsatz dieser Vergütung beachtet werden, dass verschiedene Anreize unterschiedlich auf den einzelnen wirken können. Ebenso wie diese tragen immaterielle Vergütungen der Zufriedenheit bei. Unter anderem können das Betriebsklima, die Arbeitsinhalte und die Führungsimpulse ein zentrales Merkmal für die zufriedenstellende Arbeitssituation sein.

Die Bedeutung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und die Steigerung dieser in einem Unternehmen werden wahrscheinlich künftig immer mehr an Wert gewinnen.



---

# Index

[www.daswirtschaftslexikon.com](http://www.daswirtschaftslexikon.com)

[www.handelsblatt.com/wirtschaftslexikon](http://www.handelsblatt.com/wirtschaftslexikon)

[www.onpulson.de](http://www.onpulson.de)

[www.springer.com](http://www.springer.com)

[www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de)

[www.wirtschaftslexikon.co](http://www.wirtschaftslexikon.co)

[www.wirtschaftslexikon.com](http://www.wirtschaftslexikon.com)

[www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net)

[www.wissen.de](http://www.wissen.de)





## Literatur

- Braig / Wille 2008 Braig, Wilfried und Wille, Roland: *Mitarbeitergespräche*  
Zürich, Orelli Füssli Verlag, 4. Aufl. 2008
- Bröckermann / Müller-  
Vorbrüggen 2010 Bröckermann, Reiner und Müller-Vorbrüggen, Michael: *Handbuch  
Personalentwicklung*  
Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Aufl. 2010
- Comelli / Ro-  
senstiel 2009 Comelli, Gerhard und von Rosenstiel, Lutz: *Führung durch Motiva-  
tion*  
München, Verlag Franz Vahlen, 4. überarb. Aufl. 2009
- Dahms 2010 Dahms, Matthias: *Motivieren, Delegieren, Kritisieren*  
Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 2. Aufl. 2010
- Domsch /  
Regnet / Ro-  
senstiel 2012 Domsch, Michel E. und Regnet, Erika und von Rosenstiel, Lutz:  
*Führung von Mitarbeitern*  
Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 3. überarb. Aufl. 2012
- Enkelmann /  
Enkelmann  
2011 Enkelmann, Nikolaus B. und Enkelmann, Claudia E.: *Die große  
Macht der Motivation*  
Wien, Linde Verlag, 2011
- Eyer /  
Hausmann  
2011 Eyer, Eckhard und Hausmann, Thomas: *Zielvereinbarung und  
variable Vergütung*  
Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 5. Aufl. 2011

## Literatur

---

- Felfe 2009 Felfe, Jörg: *Mitarbeiterführung*  
Göttingen, Hogrefe Verlag, 2009
- Fersch 2002 Fersch, Josef M.: *Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen im Unternehmen*  
Wiesbaden, Gabler Verlag, 2002
- Frey / Osterloh 2002 Frey, Bruno S. und Osterloh, Margit: *Managing Motivation*  
Wiesbaden, Gabler Verlag, 2. Aufl. 2002
- Geva 2013 [http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere\\_angebote\\_266.htm](http://www.mitarbeiterbefragungen.de/angebot/unsere_angebote_266.htm), verfügbar am 10.10.2013 um 17.35 Uhr
- Havranek / Mauhart 2010 Havranek, Christian und Mauhart, Julian: *Gehalt und Leistung managen*  
Wien, Linde Verlag Wien, 2. überarb. Aufl. 2010
- Heckhausen / Heckhausen 2010 Heckhausen, Jutta und Heckhausen, Heinz: *Motivation und Handeln*  
Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 4. Aufl. 2010
- Ion / Brand 2009 Ion, Frank und Brand, Markus: *Motivorientiertes Führen*  
Offenbach, Gabal Verlag, 2. Aufl. 2009
- Kauffeld 2011 Kauffeld, Simone: *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*  
Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2011
- Kasper / Mayrhofer 2009 Kasper, Helmut und Mayrhofer, Wolfgang: *Personalmanagement – Führung – Organisation*  
Wien, Linde Verlag, 4. Aufl. 2009

## Literatur

---

- Kirchler / Walenta 2010 Kirchler, Erich und Walenta, Christa: *Motivation*  
Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2010
- Kressler 2003 Kressler, Herwig W.: *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme*  
Frankfurt/Wien, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, 3. Aufl. 2003
- Kurier 2012 <http://kurier.at/karrieren/management/die-intuition-hat-ihre-grenzen/804.555>, verfügbar am 18.07.2013, 18.15 Uhr
- Malik 2001 Malik, Fredmund: *Führen, Leisen, Leben*  
Stuttgart/München, Deutsche Verlags-Anstalt, 2001
- Mkonetzny 2000 <http://www.mkonetzny.de/aufsatz/anreiz.htm>, verfügbar am 04.10.2012 um 12.14 Uhr
- Nerdinger / Blickle / Schaper 2011 Nerdinger, Friedemann W. und Blickle, Gerhard und Schaper, Niclas: *Arbeits- und Organisationspsychologie*  
Heidelberg, Springer Verlag, 2. Aufl. 2011
- Neuberger 1997 Neuberger, Oswald: *Personalwesen 1*  
Stuttgart, Ferdinand Enke Verlag, 1997
- Pinnow 2005 Pinnow, Daniel F.: *Führen*  
Wiesbaden, Gabler Verlag / GWV Fachverlag, 2005
- Proske / Reiff 2008 Porske, Hailka und Reiff, Eva: *Zielvereinbarungen und Jahresgespräche*  
Planegg b. München, Rudolf Haufe Verlag, 2008
- Rheinberg 2008 Rheinberg, Falko: *Motivation*  
Stuttgart, W.Kohlhammer GmbH, 7. aktualisierte Aufl. 2008

## Literatur

---

- Rosenstiel /  
Domsch /  
Regnet 2012      von Rosenstiel, Lutz und Regnet, Erika und Domsch, Michel E.:  
*Führung von Mitarbeitern*  
Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, 6. Aufl. 2009
- Schanz 1991      Schanz, Günther,: Motivationale Grundlage der Gestaltung von  
Anreizsystemen  
Stuttgart, Schäffer-Poeschel-Verlag, 1991
- Schmalt /  
Langens 2009      Schmalt, Heinz-Dieter und Langens, Thomas: *Motivation*  
Stuttgart, W.Kohlhammer GmbH, 4. überarb. + erweiterte Aufl.  
2009
- Scholz 2009      Scholz, Christian: *Vahlens Großes Personal Lexikon*,  
München, Verlag C.H.Beck/Verlag Vahlen, 2009
- Sprenger  
2007      Sprenger, Reinhard K.: *Mythos Motivation*  
Frankfurt/Main, Campus Verlag, 18. durchges. Aufl. 2007
- Stroebe 2010      Stroebe, Rainer W.: *Grundlagen der Führung*  
Hamburg, Windmühle Verlag, 13. überarb. Aufl. 2010
- Stroebe /  
Stroebe 2010      Stroebe, Antje I. und Stroebe, Rainer W.: *Motivation durch Ziel-  
vereinbarungen*  
Hamburg, Windmühle Verlag, 3. überarb. Aufl. 2010
- Techsphere  
2010      <http://techsphere.de>, verfügbar am 01.06.2013 um 18:26 Uhr
- Thommen /  
Gmür 2007      Gmür, Markus und Thommen, Jean-Paul: *Human Resource Ma-  
nagement*  
Zürich, Versus Verlag, 2007

## Literatur

---

- Walenta /  
Kirchler 2011      Walenta, Christa und Kirchler, Erich: *Führung*  
Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2011
- Watzka 2011      Watzka, Klaus: *Zielvereinbarungen in Unternehmen*  
Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, 2011
- Zeit 2011/01      <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/frustrierte-mitarbeiter>,  
verfügbar am 11.05.2013 um 19.30 Uhr
- Zeit 2012/03      [http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/gallup-studie-  
mitarbeiterzufriedenheit](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/gallup-studie-mitarbeiterzufriedenheit), verfügbar am 11.05.2013 um 19:28 Uhr
- Zeit 2012/12-1    [http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-12/personalfuehrung-  
motivation](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-12/personalfuehrung-motivation), verfügbar am 11.05.2013 um 19.32 Uhr
- Zeit 2012/12-2    [http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-12/personalfuehrung-  
motivation-mitarbeiter/seite-2](http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-12/personalfuehrung-motivation-mitarbeiter/seite-2), verfügbar am 11.05.2013 um 19.31  
Uhr
- Zielke 2007      Zielke, Christian: *Führungstechniken – live*  
München, Rudolf Haufe Verlag, 2007



## **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.

Wien, den 29.10.2013

Nicole Moldaschl