

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

DIPLOMARBEIT

Mitarbeitermotivation im Rauchfangkehrer Betrieb Ing. FLADERER

Autor:
Frau Ing. Kerstin Irmgard Fladerer

Studiengang:
Wirtschaftswissenschaften

Seminargruppe:
WIWeiz10

Erstprüfer:
Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 23.07.2012

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Kerstin Fladerer:

Mitarbeitermotivation im Rauchfangkehrer Betrieb Ing. FLADERER – 2012. – 85 S.
Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2012

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Motivation von Mitarbeitern im Rauchfangkehrer Betrieb der Firma Fladerer.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es aufzuzeigen, mit welchen Mitteln sich die Mitarbeiter am ehesten für ihre Arbeit begeistern lassen. Des Weiteren soll auch veranschaulicht werden, dass in einer Zeit wie dieser, die Motivation der Angestellten einen ausgesprochen hohen Stellenwert hat und Investitionen in diesen Bereich durchaus sinnvoll sind. Motivation hängt nicht zuletzt von der Führung des Unternehmers ab, weswegen auch auf die Führungsstile eingegangen wird, um einen besseren Gesamteindruck zu erhalten. Ein eigens erarbeiteter Mitarbeiterfragebogen soll die Verbindung der Themenstellung mit der Praxis widerspiegeln. Am Ende dieser Arbeit sollen die Ergebnisse dargelegt und diskutiert werden. Anhand der gesammelten Daten kann eruiert werden, in welchem Bereich die Mitarbeiter mehr Motivation beanspruchen und in wie weit sie sich im Unternehmen wohl fühlen.

Die vorliegende Arbeit widme ich meinen großartigen Eltern und meiner liebevollen Oma, die mich mein ganzes Leben lang unterstützt und begleitet haben.

Ein herzliches Dankeschön auch an meine Freunde, die immer für mich da sind. Ohne Euch wäre das Leben nur halb so aufregend.

Zu guter Letzt auch einen ganz besonderen Dank an meinen Sohn Sebastian, der für mich meine größte MOTIVATION ist.

Danke!

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IV
1. EINLEITUNG.....	1
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN UND DEFINITIONEN	3
2.1. BEDÜRFNISSE	3
2.2. MOTIVE	3
2.3. MOTIVATION	4
2.4. MOTIVATIONSPROZESSE	5
2.5. HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER MOTIVATION	6
2.6. ARTEN DER MOTIVATION	7
2.6.1. <i>Intrinsische- und extrinsische Motivation</i>	7
2.6.2. <i>Fremd- und Eigenmotivation</i>	9
2.6.3. <i>Primäre- und sekundäre Motivation</i>	10
3. MOTIVATIONSTHEORIEN	12
3.1. INHALTSTHEORIEN.....	13
3.1.1. <i>Maslow</i>	13
3.1.2. <i>ERG-Theorie von Alderfer</i>	20
3.1.3. <i>Zwei Faktoren Theorie von Herzberg</i>	24
3.1.4. <i>XY-Theorie von Mc Gregor</i>	27
3.1.5. <i>Kritische Demotivationstheorie von Sprenger</i>	29
3.2. PROZESSTHEORIEN	32
3.2.1. <i>VIE-Theorie von Vroom</i>	32
3.2.2. <i>Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham</i>	36
3.3. SCHLUSSFOLGERUNG AUS INHALTS- UND PROZESSTHEORIEN	38
4. ALLGEMEINES ZUR MITARBEITERFÜHRUNG.....	40
4.1. FÜHREN HEUTE - EINE HERAUSFORDERUNG	40
4.2. FÜHRUNGSSTILE	41
4.2.1. <i>Patriarchalische Führungsstil</i>	42
4.2.2. <i>Laissez-faire-Führungsstil</i>	42
4.2.3. <i>Autoritärer Führungsstil</i>	43
4.2.4. <i>Kooperative Führungsstil</i>	43
4.3. FÜHRUNGSMITTEL.....	44

4.3.1. Emotionale Führung.....	46
4.3.2. Führen durch Empowerment.....	47
4.4. KRITERIEN FÜR ERFOLGREICHES FÜHREN	51
4.4.1. Führen durch positive Einstellung.....	51
4.4.2. Jeder gibt sein Bestes.....	52
4.4.3. Der Chef als Vorbild.....	52
4.4.4. Das „Touch“-Prinzip.....	52
4.4.5. Vertrauen schaffen.....	53
4.4.6. Visionen schaffen.....	54
4.4.7. Missionen und Leitbilder.....	54
4.4.8. Lob und Kritik.....	55
4.4.9. Belohnen	60
5. ALLGEMEINES ZUR MITARBEITERBEFRAGUNG.....	61
5.1. FAKTOREN EINER MITARBEITERBEFRAGUNG.....	61
5.1.1. Funktionen.....	61
5.1.2. Methodik.....	62
5.1.3. Inhalt.....	62
5.2. FORMEN DER MITARBEITERBEFRAGUNG.....	63
5.2.1. Mündliche Befragung.....	63
5.2.2. Schriftliche Befragung.....	64
5.3. ANTWORTVORGABEN	66
5.3.1. Gerade Anzahl von Kategorien	66
5.3.2. Ungerade Anzahl an Kategorien.....	67
5.4. FIRMENVORSTELLUNG.....	69
5.5. ERSTELLEN UND DURCHFÜHRUNG DES MITARBEITERFRAGEBOGENS.....	73
5.5.1. Zusammenstellung des Mitarbeiterfragebogens.....	73
5.5.2. Durchführung und Auswertung des Mitarbeiterfragebogens.....	74
5.6. GEWONNENE ERKENNTNISSE	82
6. RESÜMEE UND ERGEBNIS	85
LITERATURVERZEICHNIS.....	V
QUELLEN AUS DEM INTERNET	X
ZITATE	XII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Kap.	Kapitel
z.B.	zum Beispiel
Vlg.	Vergleiche
Aufl.	Auflage
S.	Seite
bzw.	beziehungsweise
etw.	etwas
Zit.	Zitat
od.	oder
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
mind.	mindestens
MA	Mitarbeiter
i.d.R.	in der Regel
KMU	Klein- und Mittel-Unternehmen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: einzelne Phasen des Motivationsprozesses	5
Abbildung 2: Überblick der verschiedenen Problemstränge in der Motivationsforschung.....	7
Abbildung 3: Motivationstheorien	13
Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach A. Maslow	18
Abbildung 5: Gegenüberstellung Maslow - Alderfer	21
Abbildung 6: ERG-Theorie von Alderfer	23
Abbildung 7: Hygienefaktoren - Motivatoren	25
Abbildung 8: XY-Theorie	28
Abbildung 9: Anforderungen an die Führungskraft	45
Abbildung 10: Nutzen und Risiken abwägen	49
Abbildung 11: Verantwortungshierarchie.....	51
Abbildung 12: Formen der Kritik	56
Abbildung 13: Zusammenhang der Botenstoffe mit Motivation.....	59
Abbildung 14: Offene Fragestellung.....	65
Abbildung 15: Geschlossene Fragestellung.....	65
Abbildung 16: Gerade Anzahl von Antwortkategorien.....	67
Abbildung 17: Ungerade Anzahl von Antwortkategorien.....	68
Abbildung 18: MA-Befragung: Mein Arbeitsbereich	76
Abbildung 19: MA-Befragung: Kollegenbeziehung.....	77
Abbildung 20: MA-Befragung: Verhältnis zum Vorgesetzten	78
Abbildung 21: MA-Befragung: Aus- und Weiterbildung.....	79
Abbildung 22: MA-Befragung: Zufriedenheit im Unternehmen.....	80
Abbildung 23: MA-Befragung: Allgemeines	81

1. Einleitung

Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Was so viel bedeutet, dass ohne qualifiziertes und engagiertes Personal die Firma in der heutigen Zeit keine Überlebenschancen hat. Dies betrifft insbesondere das Dienstleistungsgewerbe, denn dort arbeiten die Mitarbeiter in erster Linie mit den Kunden zusammen und haben dadurch einen engeren Bezug zu ihnen aufgebaut.

Zufriedene Mitarbeiter sind zweifellos ein treibender Faktor in einem gut funktionierenden Unternehmen. Ein unzufriedener Mitarbeiter zieht enorme negative Kreise mit sich. Ist jemand in seiner Arbeitswelt zufrieden, und es kümmert sich niemand darum, kommt es früher oder später zu einer Kündigung. Darauf folgt ein Engpass im Betrieb. Es werden von den restlichen Mitarbeitern Überstunden abverlangt, bis wieder ein geeignetes Personal gefunden und eingelernt ist. Durch diesen enormen Aufwand ist es sehr wahrscheinlich, dass die restlichen Mitarbeiter mit ihren Interessen und Problemen vernachlässigt wurden und ehe man es sich versieht, steht die nächste Kündigung an und der Teufelskreis beginnt von Vorne.

Unterm Strich entstehen hohe Kosten, mit viel Aufwand bei der Suche nach neuem qualifiziertem Personal und letztendlich steht man am Ende gleich „gut“ da wie am Anfang der Misere.

Stattdessen versucht man es am besten mit Motivation. Das Thema Motivation wird in vielen Wirtschaftsbereichen in Angriff genommen aber nur zum Teil angewendet.

Lediglich 50% der Mitarbeiter in Europa sind wirklich engagiert, während der weltweite Durchschnitt bei 56% liegt. Damit ist die Motivation global betrachtet seit 2010 festgefahren. Als Hauptgrund dafür werden mangelnden Karrierechancen und die fehlende Wertschätzung ihrer Arbeit angeführt.¹

¹ Vgl.: Möchel, Anrea: Motivation der Mitarbeiter in Europa ist mies. In: Wirtschaftsblatt. - Wien: Die Presse (2012) 20. Jänner, S. 40

Ein gut ausgebildeter Mitarbeiter ist die eine Seite, doch was tut man, wenn dieser keine Motivation mehr zeigt? Fachmännisches Personal ist am Arbeitsmarkt rar, also was kann man tun, dass dieser Mitarbeiter wieder motiviert zur Arbeit geht bzw. wie kann man ihn motivierten, auch einmal mehr zu leisten?

Genau diese Fragen stehen im Mittelpunkt dieser Arbeit. Grundsätzlich unterteilt sie sich in einen Theorieteil und einen Praxisteil.

Der **Theorieteil** beginnt im Kap. 2 und befasst sich mit den theoretischen Grundlagen und Definitionen. Somit ist die Basis, für ein besseres Verständnis der folgenden Kapitel gegeben.

In Kap. 3 werden bekannte Motivationstheorien angeführt durch ihre unterschiedlichen Besonderheiten dargestellt. Hier wird außerdem unterschieden zwischen Inhaltstheorien und Praxistheorien.

Im darauffolgenden Kap. 4 werden außerdem verschiedene Führungsstile angeführt und ihre wesentlichen Merkmale beschrieben.

Beginnend mit der Mitarbeiterbefragung, wird der **Praxisteil** im Kap. 5 eröffnet. Hier wird auf die Faktoren und Formen einer Mitarbeiterbefragung bis hin zu den möglichen Antwortvorgaben näher eingegangen. Mit Hilfe dieser fundamentalen Kenntnisse wird der Mitarbeiterfragebogen erstellt und anschließend ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen schlussendlich in das Kap. 6 als Ergebnis ein, um ein Gesamtbild des Motivationszustandes in der Fa. Fladerer zu vermitteln.

2. Theoretische Grundlagen und Definitionen

Am Anfang dieses Kapitels sollten einige grundlegende Begriffe, die im weiteren Verlauf häufig vorkommen werden, erklären um ein besseres Verständnis für die nachfolgenden Themen gewährleisten zu können.

2.1. Bedürfnisse

Ein menschliches Bedürfnis tritt dann zum Vorschein, wenn eine Mangelscheinung das bestehende Gleichgewicht stört. Um dieses Gleichgewicht erneut wieder herzustellen, muss der Mangel beseitigt werden. Dies erfordert ein ganz gezieltes Verhalten.²

2.2. Motive

Ein Motiv ist ein Bedürfnis, Wunsch, Streben, Trieb, etc. kurz gesagt eine von innen kommende Kraft. Sie kann nicht von außen erzeugt werden, genau so wenig wie Glück oder Freude.

Die Motive, die ein Mensch haben kann, werden durch ein ansprechendes Ziel gestärkt, sodass daraus eine Motivation erfolgt.

Situationen, die Bedürfnisse bzw. Motive ansprechen und dadurch eine Motivation erzeugen können, werden als positive Anreize bezeichnet.³

²Vgl.: Wolfgang, Weber; Wolfgang, Mayrhofer, Werner, Nienhüser: Taschenlexikon Personalwirtschaft. - Stuttgart: Schäffer - Poeschl, 1997, S. 51

³ Vgl.: Elisabeth, Mehrmann: Mitarbeiter fordern. - 1. Aufl.: Bw Verlag, 2003, S. 12

2.3. Motivation

Motivation kommt aus dem lateinischen *movere* und bedeutet „bewegen“.

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Motivationsbegriffes. Meist wird er als Synonym für alltägliche Ausdrücke wie: „Begeisterung“, „Antrieb“, „Interesse“, o.ä. verwendet.⁴

Die Psychologie versteht unter dem Vorgang der Motivation die Gefühle des Wünschens, Begehrens oder Strebens, die das Tun oder Lassen eines Menschen auslösen.

Motivation ist demnach der Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Dieser Zustand veranlasst die Person, dass sie ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält. Im Gegensatz zu den beim Menschen begrenzten biologischen Antrieben sind Motivation und einzelne Motive gelernt bzw. in Sozialisationsprozessen vermittelt. Der Begriff der Motivation wird oft auch im Sinn von Handlungsantrieben oder Bedürfnissen verwendet.⁵

Man kann also sagen, dass Motivation ein auf emotionaler und neuronaler Aktivität beruhendes Begehren des Menschen ist. Dieses Begehren strebt nach Zielen oder wünschenswerten Zielobjekten. Es steigert somit die Handlungsbereitschaft und ist ein „Antrieb“ für das jeweilige Verhalten eines Menschen.⁶

An dieser Stelle ist anzumerken, dass sowohl das Motiv als auch die Motivation rein hypothetische Konstrukte sind. Das bedeutet, man kann beide weder unmittelbar beobachten, noch kann man sie exakt messen.⁷

⁴ Vgl.: <http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Motivation.shtml>, 9.5.2012

⁵ Vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>, 9.5.2012

⁶ Vgl.: Joseph, E. LeDoux; Christoph Trunk: Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser Selbst entsteht. – 1. Aufl. Düsseldorf: Patmos, 2003, S. 338 ff.

⁷ Vgl.: Mark, F. Bear; Barry, W. Connors; Michael, A. Paradiso; Andreas Engel: Neurowissenschaften. – 3. Aufl. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2008, S. 571 ff.

2.4. Motivationsprozesse

Der Motivationsprozess des Menschen besteht darin, dass er dazu neigt sich selbst verwirklichen zu wollen bzw. sich selbst etwas beweisen zu wollen und dadurch sich selbst zu erfüllen.

Man kann den Motivationsprozess in fünf Schritte unterteilen:

- Entstehung des Bedürfnisses
- Aufbau der Bedürfnisspannung
- Freisetzung bestimmter Energien, welche eine bestimmte Aktivität bewirken (falls eine reale Chance der Bedürfnisbefriedigung besteht)
- Spannungsabbau bei zunehmender Bedürfnisbefriedigung
- Ein neues, anderes Bedürfnis entsteht ⁸

Die folgende Abb.1 soll diese einzelnen Phasen des Motivationsprozesses nochmals veranschaulichen.

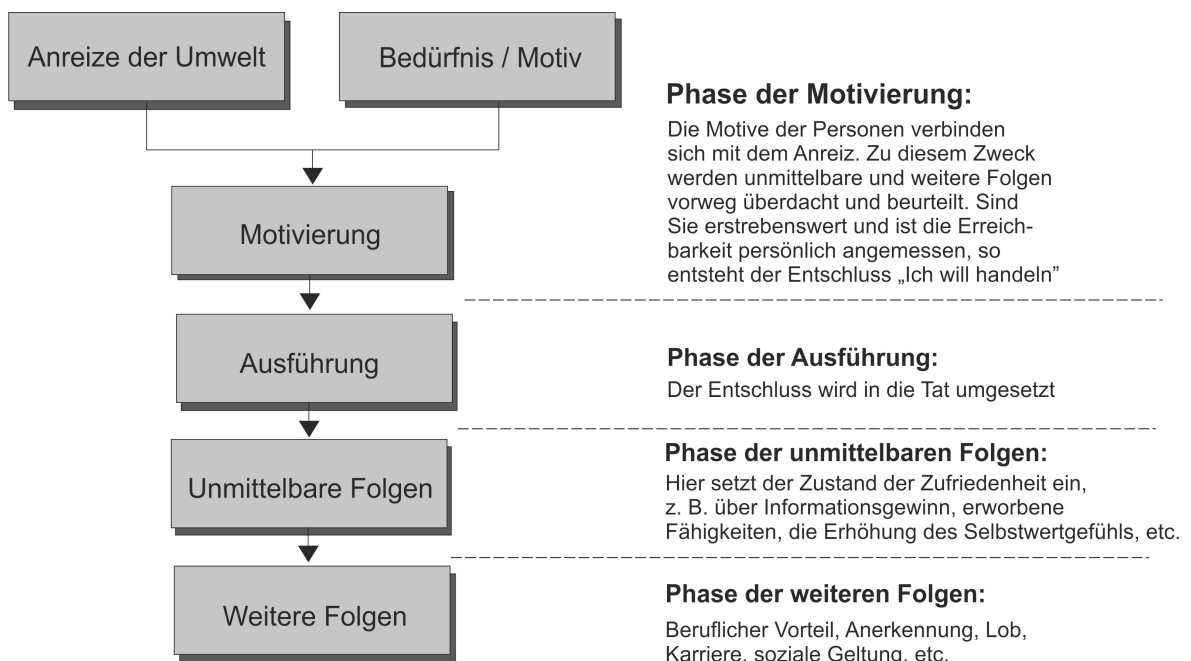


Abbildung 1: einzelne Phasen des Motivationsprozesses⁹

⁸ Vgl.: Rainer, W. Stroebe; Guntram, W. Stroebe: Motivation. - 2. Aufl.: I. H. Sauer Verlag, 1979, S. 23

2.5. Historische Entwicklung der Motivation

*"Sie hat eine lange Vergangenheit, aber eine kurze Geschichte".*¹⁰ - Hermann Ebbinghaus

Seit den Anfängen der wissenschaftlich betriebenen Psychologie sind einige Fragen zur Motivation in den unterschiedlichsten Zusammenhängen aufgetreten. Durch die philosophischen und theologischen Wurzeln wurde der Wille generell als Institution der moralischen Norm und Pflicht angesehen, der sich gegen niedere Tendenzen wie Instinkte, Triebe, od. Bedürfnisse durchzusetzen hatte. Noch um die Jahrhundertwende bezogen sich die Motivation im wesentlichen auf den Willensakt (Entscheidung) und die Willenshandlung (Steuerung einer Aktion). Der Wille hat als wissenschaftlicher Begriff an Bedeutung verloren, während Begriffe wie Triebe und Bedürfnisse den Charakter des animalischen abgelegt haben.¹¹

Erstmals zu dem Thema „Motivation“, erschien 1936 ein Buch im englischsprachigen Raum mit dem Titel: "Motivation and Behavior" von P. T. Young.

Nun waren es nicht mehr Willensakte, sondern Bedürfnisse und Tendenzen, die den Zugang zum Handeln und dessen Ausführung bestimmten. Bis heute ist die Motivationsforschung weit davon entfernt, in ihren Variablen, Fragestellungen, Methoden und Theorien ein einheitliches Forschungsgebiet zu bilden.¹²

Abb. 2 soll einen kurzen Überblick über die verschiedenen Problemstränge in der Motivationsforschung geben.

⁹ Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3. Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 1999, S. 361

¹⁰Zit.: Jutta, Heckhausen; Heinz, Heckhausen: Motivation im Handel. - 4. Aufl. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2010, S. 11 /1/

¹¹Vgl.: Jutta, Heckhausen; Heinz, Heckhausen: Motivation im Handel. - 4. Aufl. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2010, S. 12

¹² Vgl.: http://www.psychologie-seiten-archiv.psychologie-seiten.de/?Motivation:Entwicklungslinien_der_Motivationsforschung, 9.5.2012

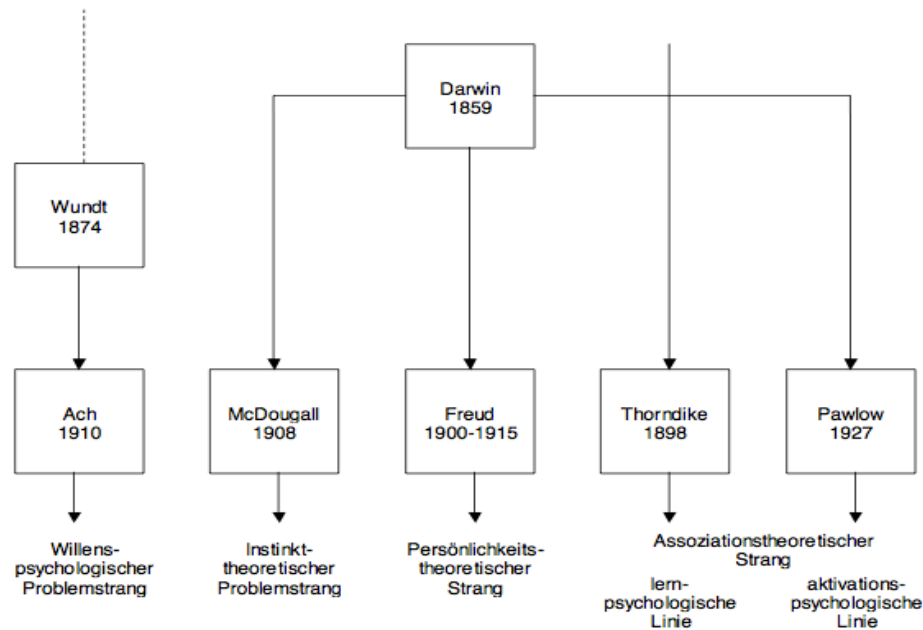


Abbildung 2: Überblick der verschiedenen Problemstränge in der Motivationsforschung¹³

2.6. Arten der Motivation

Motivation ist ein allgemeiner Überbegriff. Wie immer man ihn auch definiert, oder darstellt, er bezieht sich auf die Einstellung des Verhaltens von außen her (→ **extrinsisch**), oder auch von Innen heraus (→ **intrinsisch**).¹⁴

2.6.1. Intrinsische- und extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation

Das intrinsische Verhalten des Menschen bezieht sich auf den inneren Antrieb bzw. die innere Kraft, eine Arbeit aus Interesse heraus auszuführen. In diesem Zusammenhang spricht man auch gerne von „Freude an der Arbeit“.

Hier handelt es sich um Herausforderungen, die für den Mitarbeiter im Rahmen einer Vision erfolgen. Z.B.: mit der Firma Steiermark weit an erster Stelle zu

¹³ Vgl.:

http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/Lehrveranstaltungen/2001_WS/motivation_ws2001-2002/packert1.pdf, 9.5.2012

¹⁴ Vgl.: Karl, H. Delhees: Motivation und Verhalten. - original Ausg. München: Kindler Verlag, 1975, S.68

stehen. Des Weiteren bekommt diese Tatsache für ihn eine bestimmte Notwendigkeit. In diesem Zusammenhang lebt auch die Hoffnung, das erstrebenswerte Ergebnis zu erreichen, eine Erfolgchance zu gewinnen und dadurch eine angesehene Existenz zu erlangen. Eine Person möchte miterleben, dass sich der erbrachte Einsatz lohnt. Bei der intrinsischen Motivation sind Erinnerungen an bereits vollbrachte Herausforderungen von großem Vorteil, falls diese zu einer Leistungssteigerung führten. Sie bewirken Freude am Weiterarbeiten. Das intrinsische Verhalten ist jedoch auch stark mit der inneren Einstellung des Menschen verbunden. Die Herausforderung sollte nicht nur mit dem Verstand sondern auch mit der inneren Einstellung zur Aufgabe selbst angenommen werden. In dem er seine Aufgabe als wichtigen Nutzen eines höher stehenden Zweckes erachtet, wo er sich dafür mitverantwortlich fühlt. So kann er seine bisherigen Grenzen und Blockaden überschreiten und erlangt das Gefühl sein bisheriges Blickfeld zu erweitern.¹⁵

Fazit ist, dass so manche Führungskräfte dazu neigen, ihre Angestellten durch Zusatzzahlungen und dergleichen motivieren zu wollen oder damit Probleme zu lösen, die aber andere Kerninhalte haben sollten. Es sollte vielmehr dem Mitarbeiter ein Freiraum geschaffen werden, in dem er seine Selbstbestimmung wahren und soziale Unterstützung erfahren kann. Ebenso ist ein gezieltes Feedback von enormer Bedeutung, weil nur dadurch eine ständige Kommunikation zwischen Firmenleiter und Mitarbeiter entsteht. Auch das Vertrauen gegenüber dem Mitarbeiter ist wichtig, denn nur so kann er seine Selbstmotivation beibehalten.

Extrinsische Motivation

Die extrinsische Motivation beinhaltet all jene Faktoren und Anreize, welchen den Mitarbeiter von Außen beeinflussen. Diese kann er nur zu einem gewissen Teil selbst steuern. Das sind z.B.: die Einstellung des Chefs gegenüber seinen Mitarbeitern, Anerkennung, Lob, Geld, etc.

¹⁵ Vgl.: Hans, C. Altmann: Motivieren und gewinnen. - 1. Aufl. Deutschland: Moderne Industrie, 1998, S. 66

2.6.2. Fremd- und Eigenmotivation

Unter der **Fremdmotivation** versteht man das Setzen von Motiven durch einen Dritten (dem Vorgesetzten).¹⁶

Fremdmotivation gab es schon im alten Rom zu Julius Cäsars Zeiten. Dazu gibt es eine Passage, welche genau diese Art der Motivation meisterhaft beschreibt.

Die Lerche war als Cäsars Eliteeinheit bekannt und oftmals wurde durch deren mutigen Einsatz der Ausgang einer Schlacht entschieden. Einige der Centurios waren unzufrieden. Sie waren der Ansicht, dass ihnen der gebührende Ruhm versagt worden sei, sie bekämen zu wenig Sold und sie müssten zu lange auf ihre Entlassung warten. Diese Beschwerden kamen Caesar zu Ohren und er beschloss eine Ansprache vor der Legion zu halten. Er begann seine Rede mit: "Hochverehrte Bürger Roms", was ihnen zu verstehen gab, dass ihre Dienstzeit vorbei war. Damit waren sie also keine Legionäre mehr, sondern nur einfache Bürger Roms. Er lobte die verdienten "Bürger" in höchsten Worten wegen ihrer großen Verdienste im Feldzug und selbst einzelne Centurien wurden erwähnt und besondere Kämpfer einzeln hervorgehoben.

Weiters bekundete er, dass er der Legion in Rom ein würdiges Denkmal setzen und jeden möglichst schnell für seine Leistungen belohnen und entlassen würde. Er erwähnte, dass die Lerche bedauerlicherweise nicht mehr am Ruhm der bevorstehenden Feldzüge in Afrika teilhaben könne. Danach verließ er schweigend das Rednerpult und ging.

Doch die Legionäre ließen ihn nicht gehen. Sie kamen auf ihn zu und warfen sich vor ihm auf den Boden. Flehend baten sie ihn, sie noch nicht zu entlassen, sondern sie weiter an seiner Seite kämpfen zu lassen. Sie entschuldigten sich und versprachen ihm bei den künftigen Feldzügen noch besser zu dienen. Sie wollten noch nicht als Bürger Roms entlassen werden, sondern ihm noch bei vielen Schlachten zu Ruhm und Ehre verhelfen.

Danach wurde es ruhig. Alle warteten gespannt. Abermals erhob der Feldherr bedächtig seine Stimme und verkündete: "Wenn es euer aufrichtiger Wille sei, weiter für Roms Ruhm zu dienen, so mag es der glorreichen Legion der Lerche erlaubt werden, an meiner Seite gen Afrika zu ziehen."

¹⁶ Vgl.: Maria, Deibl: Motivation als Führungsaufgabe. - Wien: Linde Verlag, 1991, S. 75

Es brach Jubel unter den Legionären aus und sie lobten und priesen Caesar für seine Nachsicht.¹⁷

Diese Begebenheit zeigt, wie die "fälschliche Annahme" der Legionäre (eine Belohnung zu erhalten anstatt einer Bestrafung) genau zu dem führte, was Caesar eigentlich wollte: die Lerche zu halten und sich deren Treue neu zu versichern. Die Motivation (die Belohnung für die Leistungen der Lerche) zerstört somit die Selbstmotivation der Legion (sich beschweren zu wollen).

Bei der **Eigenmotivation** wird keine Dritte Person benötigt. Die Motivation wird aus sich selbst heraus geschöpft bzw. aus der Sache an sich. Daher ist es relativ offensichtlich, dass die Eigenmotivation, vor allem aus der Betrachtung des Vorgesetzten, das bessere Potential an Leistung in sich birgt als die Fremdmotivation. Gesetzt dem Fall, dass der Mitarbeiter selbst in der Lage ist, sich zu motivieren, assoziiert er die Arbeit mit einem „Lustgewinn“. Er empfindet es als Freude, seine Arbeit erfolgreich ausgeführt zu haben und belohnt sich selbst. Er gibt jeder seiner Handlungen eine Bewertung, entsprechend seinem eigenen Normstand. Deshalb kann man auch die intrinsische Motivation als Eigenmotivation verstehen. Beide „verbindet“ das Bedürfnis nach sinnvoller Arbeit.¹⁸

2.6.3. Primäre- und sekundäre Motivation

Aus lerntheoretischen Überlegungen abgeleitet, unterscheidet man zwischen primären (angeborenen) und sekundären (erworbenen) Motiven. Sämtliche auftretenden Motive bzw. Bedürfnisse in Verbindung mit der Arbeitsmotivation werden als gelernt angesehen.¹⁹

Die **primäre** Motivation beruht, wie das Wort schon suggeriert, auf primären Bedürfnissen, wie z.B.: Hunger, Schlaf und Durst. Die jedoch wesentlichere Bedürfnisstruktur eines Erwachsenen zeigt sich vor allem in den sekundären

¹⁷ Vgl.: <http://www.philognosie.net/index.php/course/lessonview/972/>, 9.5.2012

¹⁸ Vgl.: Maria, Deibl: Motivation als Führungsaufgabe. - Wien: Linde Verlag, 1991, S. 76-77

¹⁹ Vgl.: Maria, Deibl, Motivation als Führungsaufgabe. - Wien: Linde Verlag, 1991, S. 72

Motiven. Diese müssen erst erlernt werden und stehen in einem engen Zusammenhang mit seiner Umwelt.²⁰

Eine **sekundäre** Motivation, welche sich etwa durch das Streben nach Macht, Leistung und Status offenbart, ist die besonders bedeutsame Gruppe.²¹

²⁰ Vgl.: Lutz, Rosenstiel: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. - 1. Aufl. Berlin: Drucker & Humbolt, 1975, S. 56

²¹ Vgl.: Wolfgang, H. Staehle: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. - München: Franz Vahlen, 1980, S.176

3. Motivationstheorien

Moderne Motivationstheorien, wie z.B.: die Wert-Erwartungs-Theorie, gehen davon aus, dass Menschen längerfristig wertbesetzte Ziele (z.B.: Sicherheit, Anerkennung, Selbstverwirklichung) verfolgen. Bezogen auf die Arbeitsmotivation ist für deren Stärke der Wert eines Handlungsergebnisses für die Erreichung langfristiger Ziele, die Erwartung hinsichtlich der Lösbarkeit von Aufgaben und die Wahrscheinlichkeit, dass die Handlung zum Erreichen der angestrebten Ziele beiträgt, von Bedeutung.²²

Die Entstehung von motivationstheoretischen Ansätzen begann ca. 1930 als Gegenbewegung zum Taylorismus. Das mechanistische Menschenbild des Taylorismus wurde seitdem zugunsten der Vorstellung des Menschen als „sozial motiviertes Gruppenwesen“ verdrängt.²³

Bis heute gibt es keine allgemeine, von allen akzeptierte Motivationstheorie, welche erklärt, wie das menschliche Verhalten im Unternehmen gesteuert und beeinflusst werden kann.

Nach vielen Forschungsbemühungen, insbesondere in den 50er bis 70er Jahren, ist der aktuelle Stand der Wissenschaft, dass es nicht nur eine, sondern eine ganze Reihe unterschiedlicher Arten von Motivationstheorien gibt. Genau betrachtet handelt es sich dabei jedoch nicht um ganzheitliche, in sich völlig abgeschlossene Theorien, sondern vielmehr um motivationstheoretische Erklärungsansätze, die je nach Verfasser, auf unterschiedlichen Annahmen basieren.²⁴

Die bekanntesten Vertreter dieser motivationstheoretischen Ansätze lassen sich nun im Wesentlichen in zwei Klassen, nämlich in die Inhalts- und Prozesstheorien, unterteilen.

²² Vgl.: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivationstheorien.html>, 9.5.2012

²³ Vgl.: F.M. : Die Mitarbeitermotivation- Eine der klassischen Motivationstheorien so wie der modernen Anreizsysteme. – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2009, S. 36

²⁴ Vgl.: <http://www.plogmann.net/f/50/file>, 9.5.2012

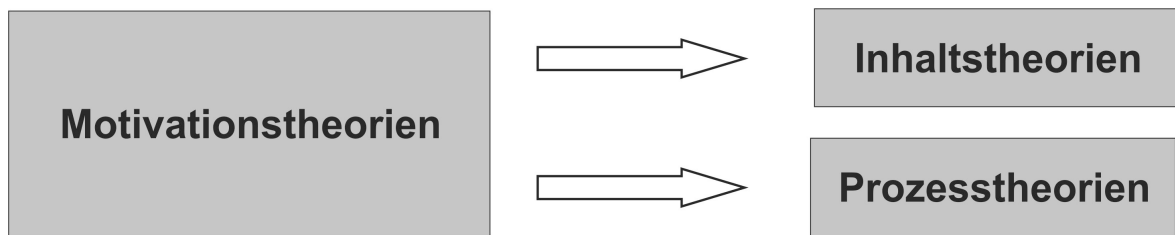


Abbildung 3: Motivationstheorien²⁵

3.1. Inhaltstheorien

Die Inhaltstheorien der Motivation versuchen in erster Linie verständlich zu machen, welche Faktoren verantwortlich dafür sind, dass ein Mensch zum arbeiten motiviert ist.²⁶

Es werden die Bedürfnisse einer Person, die ihr Verhalten bestimmen und zum Handeln führen, untersucht. Die wesentlichen Ansätze dafür liegen in der Person selbst!²⁷

3.1.1. Maslow

Die 1954 aufgestellte Bedürfnispyramide von Abraham H. Maslow, zählt wohl zu den meist bekannten Theorien in der Motivationsforschung. Der amerikanische Wissenschaftler unterschied darin fünf allgemeine Bedürfniskategorien, die im Hinblick auf ihre Dringlichkeit hierarchisch geordnet sind. Er schuf mit seiner Bedürfnistheorie die Grundlage für die moderne Motivationsforschung.²⁸

Die folgenden Feststellungen von Maslow waren für die damalige Zeit sehr wesentlich und finden heute immer noch Zuspruch:

²⁵ Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3. Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 1999, S. 374

²⁶ Vgl.: Lutz, Rosenstiel: Motivation managen. - 1. Aufl. Berlin: Beltz, 2003, S. 8

²⁷ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Organisations- und Personalpsychologie. - 5. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 2004, S. 190

²⁸ Vgl.: Georg, Schreyögg: Organisation. - 4. Aufl.: Gabler, 1999, S. 217 ff.

Der Einzelne als ein integriertes Ganzes

Man geht davon aus, dass man entweder ganz oder gar nicht motiviert ist. Es können nicht einzelne Teile eines Menschen motiviert sein.

Die Wahrnehmung verändert sich mit der Motivation eines Menschen: Ist er motiviert, ist er jemand anderes als wenn er nicht motiviert ist.²⁹

Mittel und Zwecke

Wir verlangen Geld, um beispielsweise schönen Schmuck oder ein Auto zu erhalten. Wir wünschen uns dies, weil die Freunde oder Nachbarn eines besitzen und wir ihnen nicht unterlegen sein wollen, damit wir unsere Selbstachtung behalten und von anderen geachtet und geliebt werden können. In der Analyse eines bewussten Verlangens in uns finden wir generell andere, sozusagen tiefliegende Ziele des Individuums.

Motivationsanalyse muss zum Teil auch Untersuchung der elementaren menschlichen Wünsche, Ziele oder Bedürfnisse sein. Eine verständliche Motivationstheorie darf das unbewusste Leben nicht unbeachtet lassen.

Motivierende Zustände

Eine Zurückweisung hat Nachwirkungen im ganzen Organismus. Zwanghaftes Verlangen, Zuneigung zurück zu erobern, Verteidigungsanstrengungen verschiedener Arten und ein Stau von Feindseligkeit sind Reaktionen welche eine Ablehnung hervorrufen kann. Dieses Gefühl des Zurückgewiesen Seins sind mögliche Reaktionen, die auf eine Ablehnung folgen können.

Eine vernünftige Motivationstheorie sollte von der Annahme ausgehen, dass Motivation konstant ist, nie endet, fluktuiert, komplex strukturiert ist und dass Motivation ein fast universelles Charakteristikum praktisch jedes organischen Zustandes ist.³⁰

²⁹ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 46

³⁰ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 50 ff.

Beziehungen von Motivation

Der Mensch ist ein Lebewesen mit Bedürfnissen und erreicht selten einen Zustand vollständiger Befriedigung, außer für kurze Zeit. Sobald ein Bedürfnis befriedigt ist, schiebt sich ein anderes in den Vordergrund und so fort. Es ist für das menschliche Wesen während seines ganzen Lebens charakteristisch, dass es praktisch immerzu etwas begehrt.

Folgende Tatsachen:

- das menschliche Wesen ist niemals befriedigt, außer in einer relativen, stufenweisen Art
- Bedürfnisse ordnen sich in einer Art der Hierarchie der Vormacht. Etwas an sich zu begehren schließt Befriedigung niedriger Bedürfnisse ein (z.B.: Musik komponieren erst wenn Hunger und Durst gestillt sind, usw.).³¹

Die fünf Stufen der Bedürfnispyramide nach Maslow:

a) Grundbedürfnis

Wenn ein Grundbedürfnis nicht gestillt ist, ist alles andere unwichtig. In dem Zeitpunkt wo ein Mensch hungrig ist, hat er eine andere Vorstellung. Für ihn gibt es nichts Wichtigeres als sein Hungergefühl zu stillen. In Utopia, einem Land wo Frieden herrscht und niemand Not leidet, muss er nie wieder Hunger erleiden. Dieses Bedürfnis beherrscht ihn!

Immer wenn ein bestimmtes Bedürfnis befriedigt wurde, ist er bestens gerüstet, die Frustration dieses Bedürfnis in der Zukunft zu tolerieren. Darüber hinaus werden diejenigen, die in der Vergangenheit an Entbehrungen gelitten haben, anders auf die aktuellen Befriedigungen reagieren als jemand, dem nie etwas versagt wurde.³²

³¹ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 51 ff.

³² Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 65 ff.

b) Die Sicherheitsbedürfnisse

Das Sicherheitsbedürfnis von uns Menschen ist am besten mit dem eines Kindes zu vergleichen, da bei den meisten Erwachsenen in unserer Gesellschaft versucht wird, dieses Gefühl der Bedrohung unter allen Umständen zu unterdrücken.

In einer friedvollen, glatt funktionierenden, stabilen und guten Gesellschaft fühlen sich die Menschen gewöhnlich sicher vor wilden Tieren, extremen Temperaturen, kriminellen Attacken, Mord, Chaos, Tyrannei und dergleichen. Deshalb hat man streng betrachtet kaum mehr irgendwelche Sicherheitsbedürfnisse als aktive Motivation. So wie ein satter Mensch keinen Hunger mehr fühlt, fühlt sich ein sicherer Mensch logischer Weise nicht länger bedroht.

Aus diesem Grund haben sich die Sicherheitsbedürfnisse des Menschen eher zu folgenden Faktoren verschoben: Sicherer Arbeitsplatz, der Wunsch nach einem Sparkonto und nach Versicherungen verschiedener Art usw.

Das Sicherheitsbedürfnis ist ein aktiver und beherrschender Mobilitätsfaktor bei Naturkatastrophen, im Krieg, bei Krankheiten und dergleichen. In so einer bestimmten Situation ist man häufig auf der Suche nach einem Beschützer; einer starken Persönlichkeit, auf die man sich verlassen kann.³³

c) Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Liebe

In diesem Zustand empfindet man Einsamkeit, Ächtung, Zurückweisung, Isolierung, Entwurzelung besonders stark. Als Beispiel ist hier anzuführen die Bande von Jugendlichen, oder noch besser Soldatentruppen. Gemeinsame Bedrohungen von außen führen zu einer unwillkürlichen Brüderlichkeit und Intimität, die eine Freundschaft für ein ganzes Leben festigt. Sie sind während ihres ganzen Lebens miteinander befreundet.

³³ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 66

Die Befriedigung dieses Bedürfnisses ist enorm wichtig, um zu überleben und nicht krank zu werden.³⁴

d) Die Bedürfnisse nach Achtung

Die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstachtung führt zu Gefühlen des Selbstvertrauens, der Stärke, der Fähigkeit nützlich und notwendig für die Welt zu sein. Doch eine Frustrierung dieses Bedürfnisses bewirkt Gefühle der Minderwertigkeit, der Schwäche und der Hilflosigkeit.

Die stabilste und daher gesündeste Selbstachtung basiert auf verdientem Respekt anderer Gruppenmitglieder und nicht auf äußerem Ruhm und unverdienter Bewunderung.³⁵

e) Die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung

Auch wenn alle diese Bedürfnisse befriedigt sind, wird man häufig erwarten können, dass neue Unzufriedenheit und Unruhe entsteht, wenn der Einzelne nicht das tut, wofür er als Individuum geeignet ist.

Was ein Mensch sein kann, muss er sein. Er muss selbst seiner eigenen Natur treu bleiben. Es ist ein Verlangen immer mehr zu dem zu werden, was man idiosynkratisch ist.³⁶

³⁴ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 70 ff.

³⁵ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 72

³⁶ Vgl.: Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit. - Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987, S. 73 ff.

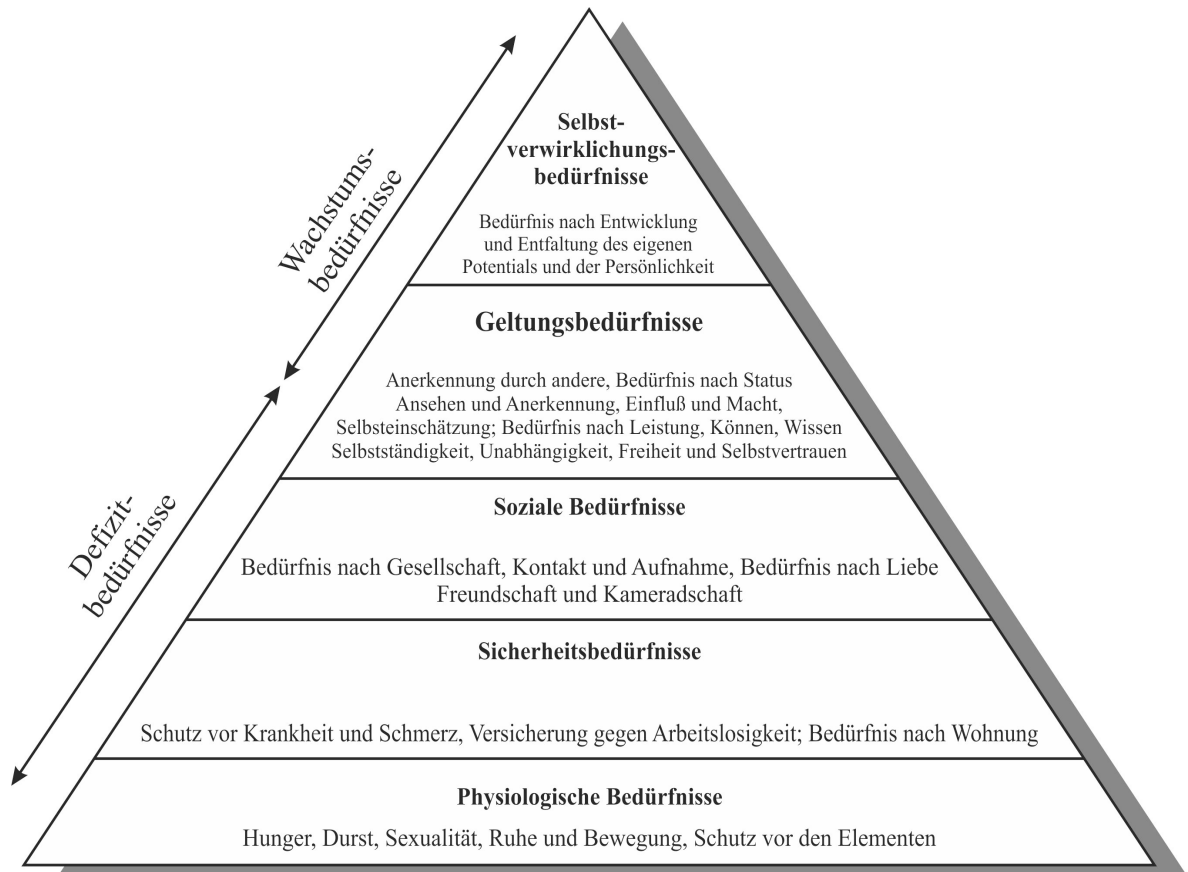


Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach A. Maslow³⁷

Die unteren vier Stufen der Pyramide werden als **Defizitbedürfnisse** (nach dem Defizitprinzip) bezeichnet. Sie sagen aus, dass Menschen danach streben, unbefriedigte Bedürfnisse zu befriedigen. Dem zufolge kann ein befriedigtes Bedürfnis keine Motivationskraft mehr entfalten.³⁸

Das Streben nach Selbstverwirklichung stellt sich nur im Idealfall ein. Also wenn die untergeordneten Bedürfnisse befriedigt wurden. Nach Maslow kann nur ein gewisser Grad an Selbstverwirklichung anwachsen, jedoch niemals gänzlich erfüllt werden. Deswegen spricht man in diesem Fall von **Wachstumsbedürfnissen**, die gesättigt werden können, im Gegensatz zu den Defizitbedürfnissen.³⁹

³⁷Vgl.: gw.eduhi.at/wifi/beduerfnispyramide.ppt, 9.5.2012

³⁸Vgl.: Georg, Schreyögg: Organisation.- 4. Aufl.: Gabler, 1999, S. 218

³⁹Vgl.: Georg, Schreyögg: Organisation.- 4. Aufl.: Gabler, 1999, S. 218

Kritik

Die erlangten Erkenntnisse der Bedürfnispyramide von Maslow sind stark an westeuropäischen und nordamerikanischen Werten und Normen der Verbraucher orientiert. Das westlich sozialisierte Statusdenken, verbunden mit dem stark hervorstechenden Individualismus wird gewissermaßen vorausgesetzt. In asiatischen Ländern haben beispielsweise die sozialen Bedürfnisse eine weit höhere Bedeutung als die persönlichen.

Genauso schwierig ist es, dass sich neben der eingeschränkten Gültigkeit auf bestimmte Gesellschaftsformen die angegebene Hierarchie häufig nicht bestätigt.

Es können nahezu selbst Menschen unter extremen Lebensbedingungen, d.h. auch wenn grundlegende Überlebensbedürfnisse wie Durst oder Hunger auf der Strecke bleiben, auf Grund politischer und religiöser Überzeugung gemeinschaftsbezogenes und solidarisches Verhalten offenbaren, und so das Motiv der Selbstverwirklichung realisieren. Es ist durchaus bekannt, dass gewissermaßen Jugendliche aus ärmeren Milieus in ihrem Streben nach Anerkennung und Zugehörigkeit Produkte kaufen (z.B.: Wii, iPhone, etc.), die zu Lasten der Befriedigung von Grundbedürfnissen gehen.

Ein weiterer Einwand im Bezug auf Maslows Hierarchie ist, dass diese nicht die in der Praxis häufig anzutreffende Verbindung von Hierarchie Ebenen, begründen. Für Werbung, Marketing und Marktforschung ist insbesondere die Zusammenfügung der Hierarchieebenen von Interesse. Eben so ist die werbemäßige Bindung, das Zusichern nach Selbstverwirklichung an den Kauf von Produkten welche einer niedrigeren Ebene der Hierarchie nach Maslow angehören (z.B.: Güter des alltäglichen Bedarfs), bekannt. Energiedrinks werden beispielsweise mit emotionalen Werbebotschaften, die an Bedürfnisse zur Selbstverwirklichung (z.B.: Coolness, Unabhängigkeit, Freiheit) anknüpfen, beworben.⁴⁰

⁴⁰Vgl.: <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-bedurfnispyramide-nach-maslow-erlauterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>, 9.5.2012

3.1.2. ERG-Theorie von Alderfer

Clayton Alderfer beschäftigte sich mit der Theorie von Maslow und stellte Mängel fest. Um diese Unvollständigkeit zu beheben entwickelte er 1967 seine eigene Theorie: Die ERG-Theorie, welche sich auf die Motivation des arbeitenden Menschen im Unternehmen spezialisiert.⁴¹

Diese beschränkt sich im Wesentlichen auf drei Bedürfnisklassen:

- Existenzbedürfnisse (**E**xistence needs)
- Beziehungsbedürfnisse (**R**elatedness needs)
- Wachstums- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse (**G**rowth needs)

⁴¹ Vgl.: Bianca, Hoffmann: Theorien der Arbeitsmotivation und ihre Bezüge zur betrieblichen Praxis. – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2006, S. 7

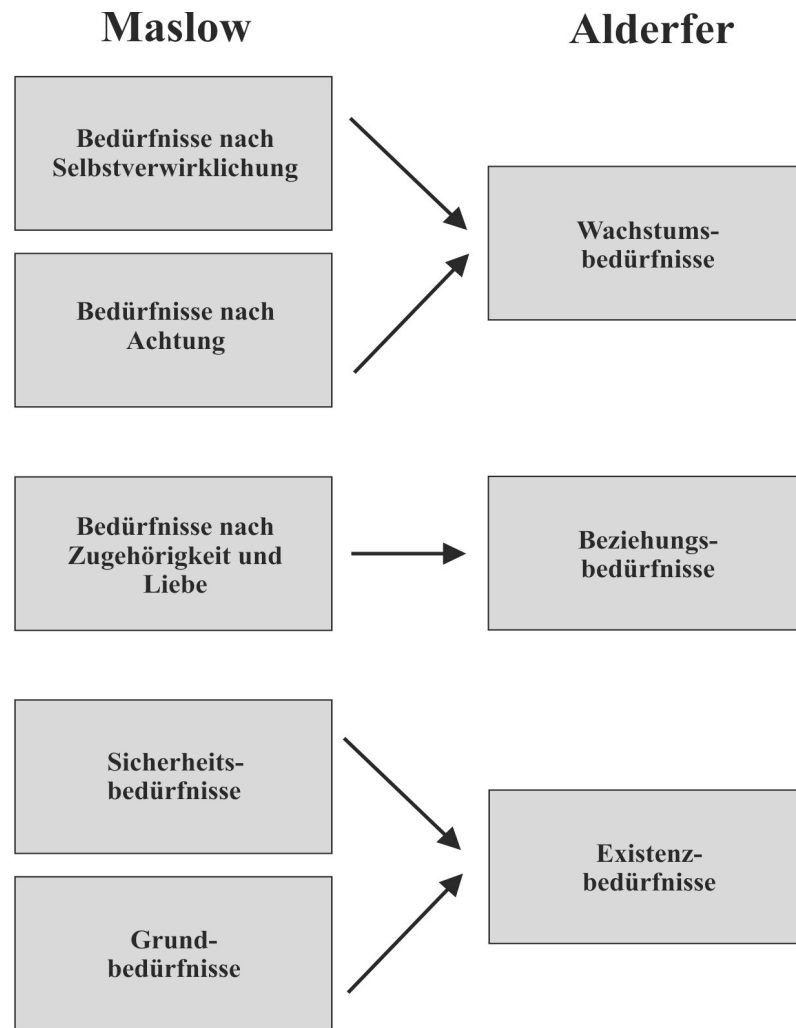


Abbildung 5: Gegenüberstellung Maslow - Alderfer⁴²

Die „**Existenzbedürfnisse**“ werden in seiner Theorie gleich aufgefasst, wie bei Maslow. Jedoch schließt er das Bedürfnis nach Sicherheit hier mit ein.

Unter den „**Beziehungsbedürfnissen**“ versteht Alderfer zusätzlich das Streben nach zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die letzte Stufe „**Wachstum und Selbstverwirklichung**“ beschreibt die intrinsischen Bedürfnisse nach Selbstentfaltung der eigenen Person. In Anlehnung an Maslow schließt dies die letzten beiden Kategorien nach „Wertschätzung und Selbstverwirklichung“ mit ein.

⁴² Vgl.: Robert, Franz: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor – Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse. – 1. Aufl. Bremen: Europäischer Hochschulverlag GmbH & Co KG, 2011, S. 37

Im Gegensatz zu Maslow geht Alderfer davon aus, dass ein Mensch nicht ausschließlich von einem, sondern von mehreren Bedürfnisgruppen gleichzeitig motiviert werden kann. Sogar von allen drei gleichzeitig.

Alderfer erachtet die Hierarchie der Klassen von Maslow als zu starr. Er ist der Meinung, dass es nicht zwingend erforderlich ist, die unteren Bedürfnisklassen zu erfüllen, damit erst ein höher stehendes Bedürfnis wirksam wird.

Er erstellte auf Grund von empirischen Untersuchungen drei Thesen zur Motivation auf:

- Frustrations-Progressions-Weg
- Frustrations- Regressions-Weg (bildet das Ponton zu Maslow)
- Befriedigungs- Progressions-These (im Sinne von Maslow)

Weiters ist er der Ansicht, dass ein höher liegendes Bedürfnis sehr wohl wahr genommen werden kann, trotz der Tatsache, dass das darunterliegende Bedürfnis nicht ausreichend befriedigt ist. Z.B.: wird eine Person, die gerne bei ihrer Familie ist und in einer Führungsposition arbeitet, auf eine Beförderung verzichten, wenn sie zur Folge hat, dass die Person sie mehr Zeit in der Firma verbringen muss oder womöglich im Ausland arbeiten soll. Dieser „**Frustrations-Progressions-Weg**“ wird in der folgenden Graphik mit den Doppelpfeilen dargestellt.

Der gestrichelte „**Frustrations- Regressions-Weg**“ drückt aus, dass ein Bedürfnis nicht zufrieden gestellt werden kann. Dies hat zur Folge, dass auf der darunter liegenden Bedürfnisstufe eine Dominanz entsteht.

Die durchgezogenen, einfachen Pfeile zeigen den Weg der „**Bedürfnisbefriedigung nach Maslow**“, welche starr einer Hierarchie folgen. Da Alderfer die Theorie von Maslow präzisieren wollte, führte er zusätzlich die Frustrationstheorie mit ein. Hier wird deutlich, dass auch ein Misserfolg Wachstum bewirken kann, denn es werden Möglichkeiten gesucht, um diesen zu überwinden.

Verläuft jedoch die Frustrationsbewältigung in die andere Richtung, kann dies destruktive Formen annehmen.⁴³

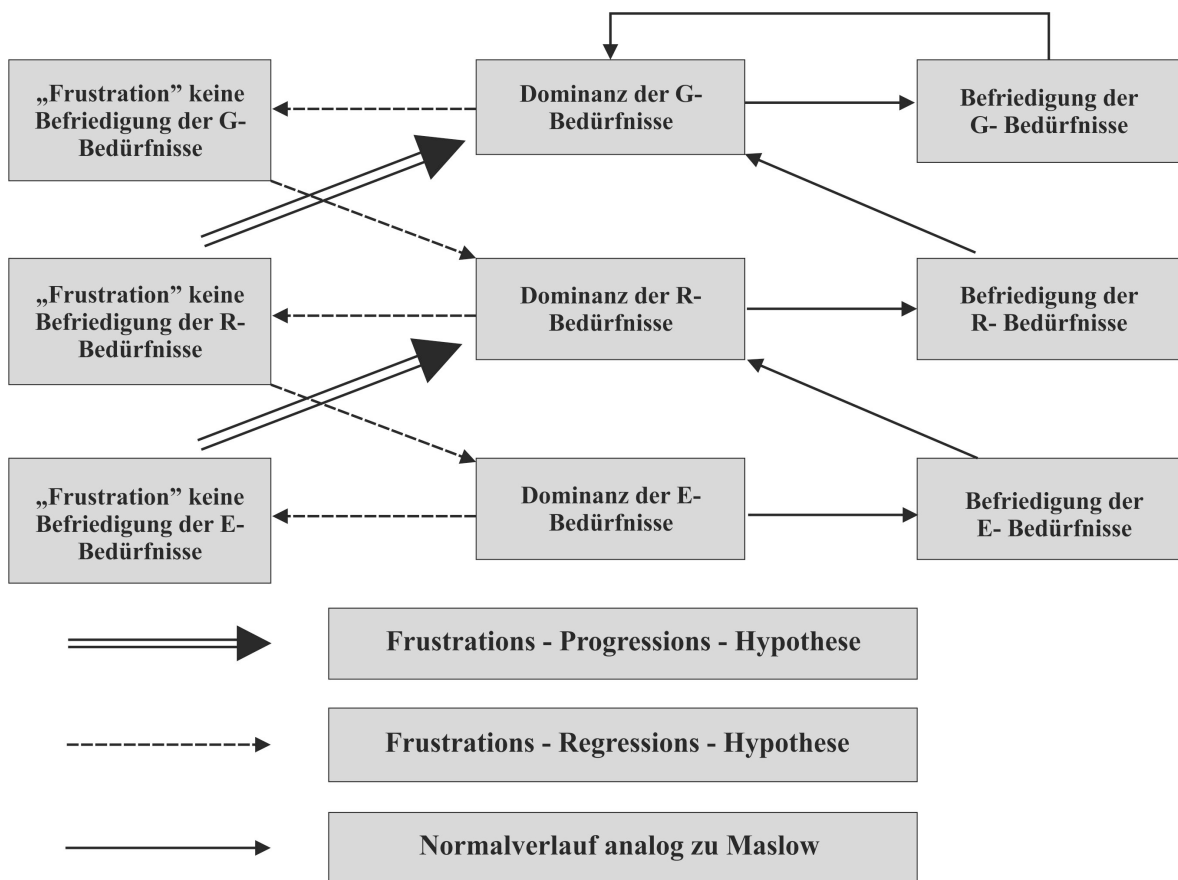


Abbildung 6: ERG-Theorie von Alderfer⁴⁴

Daraus ergeben sich folgende Schlüsse:

- a) Umso weniger die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
- b) Umso weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
- c) Umso mehr die Existenzbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.

⁴³ Vgl.: Oliver, Wilhelm: Motivation und Führung von Mitarbeitern. - Hamburg: Diplomica 2010S. 14 ff.

⁴⁴ Vgl.: Swetlana, Franken: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. - 3. Aufl.: Gabler, 2010, S.91

- d) Umso weniger die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.
- e) Umso weniger die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse.
- f) Umso mehr die Beziehungsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse.
- g) Umso mehr die Wachstumsbedürfnisse befriedigt sind, desto stärker werden sie.

Alderfer versuchte seine Aussagen empirisch zu überprüfen. Seine Tests reichten jedoch nicht aus, um seine Theorie belangreich beurteilen zu können. Es wird jedoch allgemein der ERG-Theorie ein größerer Informationsgehalt als dem Maslowschenansatz zugeschrieben.⁴⁵

3.1.3. Zwei Faktoren Theorie von Herzberg

Anders als bei Maslow und Alderfer, die ihre Theorien in Motiven bzw. Bedürfnissen gliederten, sieht die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg aus. Sie wurde 1967 an Hand von Bedingungen, die in Verknüpfung der Zufriedenheit stehen, deutlich.

Die Zwei Faktoren Theorie von Herzberg basiert auf der Befragung von über 200 Mitarbeitern auf Faktoren die zur Arbeitszufriedenheit und zur Arbeitsunzufriedenheit beitragen.⁴⁶

Hier ist es von Bedeutung, zu erwähnen, dass es in den Augen von Herzberg keine Unzufriedenheit gibt.

Faktoren, die zur Zufriedenheit beitragen, nennt Herzberg **Motivatoren**. Im Gegensatz dazu stehen die **Hygienefaktoren**, und die zur Unzufriedenheit führen.

⁴⁵ Vgl.: Joachim, Hentze; Andrea, Graf: Andrea, Graf: Personalwirtschaftslehre 2. – 7. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005, S. 23

⁴⁶ Vgl.: Bernd, Lieber: Personalführung... leicht verständlich. – 2. Aufl. Stuttgart: UTB, 2007, S. 14 ff.

Die Bezeichnung Hygienefaktor ist analog zur medizinischen Hygiene. Sie heilt zwar nicht die Krankheit, schützt jedoch vor der Ausweitung.⁴⁷

*„Das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit ist nicht Arbeitsunzufriedenheit, sondern keine Arbeitszufriedenheit; ebenso ist das Gegenteil von Arbeitsunzufriedenheit nicht Arbeitszufriedenheit, sondern keine Arbeitsunzufriedenheit“.*⁴⁸ - Herzberg

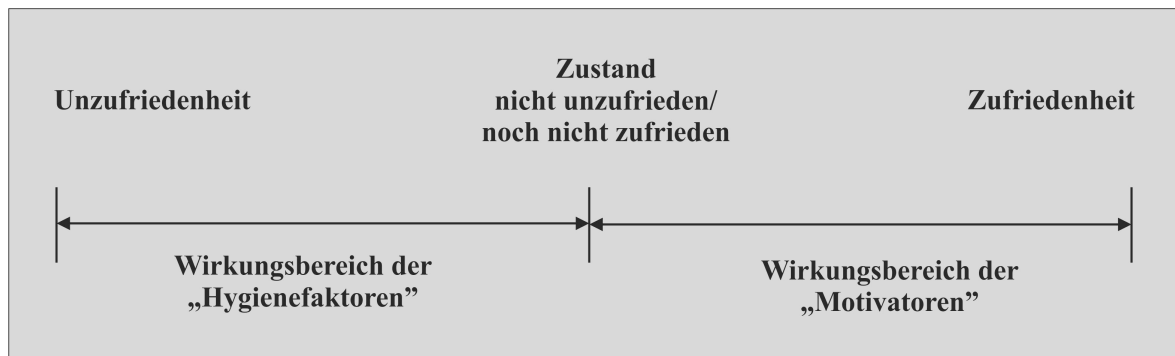


Abbildung 7: Hygienefaktoren - Motivatoren⁴⁹

Motivatoren befriedigen insbesondere **intrinsische Arbeitsbedürfnisse**:

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Die Arbeit selbst
- Verantwortung
- Aufstieg
- Entfaltungsmöglichkeiten

Bei den **Hygienefaktoren** ist es so dass, wenn sie sich verschlechtern, die Arbeitszufriedenheit gemindert wird. Wenn die Zufriedenheit sich steigert, tritt keine Verbesserung ein. Das bedeutet, es tritt weder eine Unzufriedenheit ein noch eine Zufriedenheit ein, da die Verbesserung als selbstverständlich erachtet

⁴⁷ Vgl.: Joachim, Hentze; Andreas, Kammel; Klaus Lindner; Andrea, Graf: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. - 4. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005, S. 115 ff.

⁴⁸ Zit.: Frederick, Herzberg: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. - Harvard Business Manager/ FORSCHUNG Ausgabe vom 25.03.2003, S. 46 /2/

⁴⁹ Vgl.: Manfred, Richter: Personalführung im Betrieb. - 2. Aufl.: Fachbuchverlag Leipzig, 1989, S. 176

wird. Andererseits entsteht eine Unzufriedenheit sofern Sie fehlen.
Hygienefaktoren werden bei den Mitarbeitern als selbstverständlich erachtet.

Es werden hier hauptsächlich **extrinsische Bedürfnisse** befriedigt, wie z.B.:

- Geld
- Unternehmenspolitik und Verwaltung
- Personalführung
- Beziehungen zu Kollegen / Vorgesetzten
- Physische Arbeitsbedingungen
- Arbeitssicherheit⁵⁰

Herzbergs Untersuchungen haben ergeben, dass die aufgezählten Faktoren nicht ausschließlich einer der beiden Motivationsgruppen zugeordnet werden können. Auch Hygienefaktoren können motivierend wirken. Z.B.: gehört Geld zu den Hygienefaktoren und beruflicher Aufstieg ist ein Motivator. Eine Beförderung ist gemeinhin mit einer Gehaltserhöhung verbunden. So ist Geld bei vielen innerbetrieblichen Maßnahmen bedeutend und wird als Motivator klassifiziert.⁵¹

Kritik

Wie auch bei Maslow werden bei Herzberg die situativen Bedingungen vernachlässigt. Das bedeutet, es ist eine Methodengebundenheit der Ergebnisse gegeben, die sich nur unter der Anwendung der ursprünglichen Forschungsmethoden wiederholen lassen. Ein weiterer negativer Punkt ist, dass die Studie nur bei einer kleinen Anzahl von Berufsgruppen (Ingenieure und Buchhalter) durchgeführt wurde. Es wird vermutet, dass jene Befragten, die negativ erlebte Situationen (miese Arbeitsbedingungen, unfähiger Vorgesetzter) erlebten, extern attribuiert wurden. Jedoch positiv belegte Ereignisse (eigene Leistung, hohes Engagement) sich selbst zugeteilt haben.⁵²

⁵⁰ Vgl.: Joachim, Hentze; Andreas, Kammel; Klaus Lindner; Andrea, Graf: Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. - 4. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005, S. 115 ff.

⁵¹ Vgl.: Joachim, Hentze; Andrea, Graf: Andrea, Graf: Personalwirtschaftslehre 2. - 7. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005, S. 25 ff.

⁵²Vgl.: Dirk, Holtbrügge: Personalmanagement. - 3. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2007, S. 18 ff.

3.1.4. XY-Theorie von Mc Gregor

Anders als bei den vorher genannten Motivationstheorien, basiert die XY-Theorie, von Douglas Mc Gregor (1960 erstellt), auf zwei unterschiedliche Menschenbilder.⁵³ Nach der Annahme von Mc Gregor, hängt es im Wesentlichen vom Typ der Führungskraft ab, wem sie übergeordnet ist bzw. angehört und wie individuell sie führt.

- Die Theorie X bezieht sich auf die pessimistische, eher negativ gehaltene Sichtweise → erfordert eine Führung durch Kontrolle, autoritärer Führungsstil.
- Die Theorie Y bezieht sich hingegen auf die optimistische, positive Sichtweise → bedarf einer Führung durch Motivation, kooperativer Führungsstil.

⁵³ Vgl.: <http://www.techsphere.de/pageID=mm02.html>, 9.5.2012

Theorie X	Theorie Y
1. Der Mensch ist im allgemeinen abgeneigt Arbeit zu verrichten und geht ihr, wenn möglich, aus dem Weg.	1. Geistige und körperliche Arbeit ist dem Menschen wichtig. Der durchschnittliche Mensch ist der Arbeit nicht grundsätzlich abgeneigt. Er kann durchaus in ihr seine Befriedigung finden.
2. Als Folge der Abneigung gegenüber der Arbeit muss der Mensch bedroht, bestraft, kontrolliert und gezwungen werden, um die erwartete Leistung zu vollbringen.	2. Äußere Androhung von Sanktionen, und Kontrolle sind nicht wirksam um einen Menschen zu veranlassen, bestimmte Ziele zu erreichen. Er lenkt seine Bemühungen sogar selbst und übt eine Selbstkontrolle aus, wenn er an einer Zielverwirklichung interessiert ist. Es ist vor allem sein Engagement vom Grad der Befriedigungsmöglichkeit höherer Motive abhängig.
3. Der „normale“ Mensch möchte angeleitet werden, entwickelt wenig Ehrgeiz, vermeidet Verantwortung und verlangt nach Sicherheit.	3. Der Mensch findet sich nicht alleine damit ab Verantwortung zu tragen, sondern sucht sogar größere Verantwortung. Scheu vor mehr Pflichtbewusstsein, Mangel an Ehrgeiz, sowie vorherrschendes Sicherheitsdenken sind Folgen bitterer Erfahrung, nicht jedoch charakteristisch für Menschen. Kreativität und Einfallsreichtum kennzeichnen den Menschen weit mehr, als generell vermutet.

Abbildung 8: XY-Theorie⁵⁴

Mc Gregor plädiert folglich dafür, dass sich die Führungskräfte bewusst machen sollten, welches Menschenbild ihnen unterstellt ist. Wenn sie den Y-Typen akzeptieren und sich ihm gegenüber dementsprechend verhalten, werde er im Gegenzug seine Verhaltensweise in Y-Richtung ändern können. Die Mitarbeiter werden dadurch zufriedener, der Erfolg des Unternehmens steigt, was wiederum in Zufriedenheit der Mitarbeiter resultiere.⁵⁵

⁵⁴ Vgl.: Philipp, Richard: Design for Six Sigma im Dienstleistungsbereich. – 1. Aufl.: Grin Verlag, 2008, S. 32

⁵⁵ Vgl.: <http://www.scribd.com/doc/76203080/17/XY-Theorie-von-McGregor>, 9.5.2012

3.1.5. Kritische Demotivationstheorie von Sprenger

Im Gegensatz zu den meisten der etablierten Motivationstheorien dementiert Sprenger jegliche (Fremd-) Motivierung. Diese sei kontraproduktiv, im Falle dass man die vorhandene (Eigen-) Motivation missachte. „Alles Motivieren ist Demotivieren“.

Er greift bekannte Motivationstheorien (z.B.: Mc Gregors XY-Theorie, die Bedürfnispyramide nach Maslow) indirekt an, indem er behauptet, das „Menschenbild der Motivierung“ sei wie folgt:

- Menschen sind tendenziell Leistungsverweigerer
- Menschen sind hierarchisch gestaffelte Bedürfnisbündel
- Menschen sind Reiz-Reaktions-Maschinen

Er geht davon aus, dass sich hinsichtlich einer Motivierung in überwiegendem Maße auf die Steigerung der Leistungsbereitschaft negativ auswirkt, also den Willen zur Leistung. Dieser ist jedoch nach Aussagen der von ihm Befragten ohnehin in den meisten Fällen vorhanden, und ein Dritter könnte sie nur behindern.

Die über Jahrzehnte hinweg herrschende Meinung, dass Menschen von sich aus nur durch Geld, finanzielle Leistungszuschläge wie Bonus- und Provisionssysteme für die Arbeit zu motivieren seien, sind seiner Ansicht nach ein Trugbild. Weiters sagt er, dass Motivierung auf Dauer zu Demotivierung führt. Die Konzepte im betrieblichen Alltag, sind seiner Ansicht nach immer aus einem negativen Menschenbild heraus entsprungen. Demnach sind Mitarbeiter in Unternehmen von sich aus nicht bereit, die volle Leistung zu erbringen.

Bonus- und Provisionssysteme, die Incentive-Reisen etc. sind folglich mehr Demotivation, als Motivation.

In einem Experiment hielten die Führungskräfte Leistungsanteile zurück, die von den Führungsebenen als Motivierung mobilisiert wurden. Die Menschen ahnten

oder durchschauten das, fühlten sich manipuliert und gerieten so umso eher in die innere Kündigung.⁵⁶

Durch Motivierungsbemühungen seitens des Vorgesetzten, fühlten sie sich also nicht ernst genommen.

Sprenger sagt: „Das System der Motivierung ist methodisiertes Misstrauen.“⁵⁷

Wird die Leistung eines Mitarbeiters als nicht ausreichend beurteilt, ist die Erhöhung von dessen Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsmöglichkeit die erfolgversprechendere Option. Nach seiner Auffassung ist der Chef der Firma die Hauptfigur und er ist auch der Grund für die Demotivation seiner Mitarbeiter. Sprengers Standpunkt ist, dass andere Forschungen wie z.B.: nach dem Herzberg-Konzept, diese Theorie bestätigen, wonach die Demotivierungskraft des Vorgesetzten als etwas 3 - 4 Mal höher als die motivierende Kraft veranschlagt wird.

Es geht also darum, vorhandene Motivation nicht zu zerstören, anstatt zu versuchen, vermeintlich nicht bzw. nicht ausreichend vorhandene durch Motivierungsbemühungen zu begründen bzw. zu erhöhen. Motivation sei Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, Sache der Führung. Auf die Frage: „Wie kann ich einen Mitarbeiter dazu bringen, etwas zu tun, was er allein aus sich heraus nicht tun will?“ Lautete seine Antwort: „Durch Motivierungsstrategien.“ Diese sei eine Kombination von Verhaltensweisen, die als die fünf großen „B“ gekennzeichnet sind:

- Belohnen
- Belobigen
- Bestechen
- Bedrohen
- Bestrafen⁵⁸

⁵⁶Vgl.: <http://www.emergence.de/assets/pdfs/Flow-ErlebenEM.pdf>, 14.5.2012

⁵⁷ Vgl.: Reinhard, K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 11. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1996, S. 38 ff.

Alles, was in einem Unternehmen an „Tricks“ zur Arbeitsmotivation praktiziert wird, sei kontraproduktiv.

Des Weiteren hat er folgende gängige Kombinationsgrundmuster als extreme Ausformung erstellt:

Die Strategie „Zwang“

Der Vorgesetzte gibt seinem Mitarbeiter zu verstehen: „Tu, was ich sage, sonst werde ich dich bestrafen!“, oder positiv formuliert: „Funktioniere, dann bleibst du ungeschoren!“ Motivierungstechniken sind hier vor allem Bedrohen und Bestrafen.

Die Strategie „Ködern“

Der Vorgesetzte bleibt freundlich: „Tu, was ich sage, sonst schadest du dir selbst.“ Sein Versprechen lautet: „Streng dich an, dann bekommst du, was dir zusteht.“ Die Motivierungshilfen sind indirektes Belohnen und indirektes Bestrafen.

Die Strategie „Verführung“

Der Vorgesetzte ruft seinem Mitarbeiter zu: „Tu, was ich sage - aber gerne!“. Sein Versprechen: „Sei mein, dann fühlst du dich großartig!“ Hier herrscht Manipulation vor. Die Motivierungstechniken sind Bestechen, Belohnen und Belobigen.⁵⁹

Die Strategie „Vision“

Wo materielle Anreize nicht mehr die erwünschte Wirkung zeigen, wird die „Idee“ reklamiert. Ziel ist die „volle Identifikation“. Diese Forderung hat eine totalitäre Spitze, die in den Bereich der Entmündigung angesiedelt werden kann.⁶⁰

⁵⁸ Vgl.: Reinhard, K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 11. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1996, S. 50 ff.

⁵⁹ Vgl.: http://www.ephorie.de/mythos_motivation.htm, 9.5.2012

⁶⁰ Vgl.: http://www.ephorie.de/mythos_motivation.htm, 9.5.2012

3.2. Prozesstheorien

Allgemein kann man sagen, dass Prozesstheorien beschreiben, wovon das Arbeitsverhalten gelenkt oder bestimmt wird.⁶¹

Im Gegensatz zu den Inhaltstheorien der Motivation wird nicht der Frage nachgegangen was den Menschen motiviert, sondern welche rationalen Beweggründe für ein bestimmtes Verhalten an den Tag gelegt werden, und welche Prozesse durchlaufen werden, die maßgeblich für eine bestimmte Handlung sind. Wünsche, Erwartungen und Zielvorstellungen spielen bei den Prozesstheorien eine zentrale Rolle.⁶²

3.2.1. VIE-Theorie von Vroom

Die sogenannte Erwartungstheorie von Victor H. Vroom unterscheidet sich in der inhaltlichen Aspekt daher, dass die Theorie keine Beschreibung der Bedürfnisbefriedigung abgibt. Vroom definierte 1964 mit Valenz, Instrumentalität und Erwartung drei zentrale Begriffe seiner Theorie, die als Grundvariante der Prozesstheorien gilt.⁶³

In erster Linie geht sie davon aus, dass das Bestreben eines Menschen danach ausgerichtet ist, welchen Nutzen („**Weg-Ziel-Gedanke**“) sich aus unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten ergeben. In dieser Theorie steht das Entscheidungsverhalten der Person an vorderster Stelle.

⁶¹ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Organisations- und Personalpsychologie. - 5. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 2004, S. 190

⁶² Vgl.: Swetlana, Franken: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. - 3. Aufl.: Gabler, 2010, S. 97

⁶³ Vgl.: Jürgen, Berthel; Fred, G. Becker: Personalmanagement. - 7. Aufl.: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 25

Es werden hier drei Variablen unterschieden:

- (V) Valence, steht für Wert bzw. Wertigkeit
- (I) Instrumentality, bedeutet Instrumentalität
- (E) Expectancy, drückt die Erwartung aus⁶⁴

Valenz

Jeder Mensch hat eine gewisse Erwartungshaltung. Er bemisst aus seiner subjektiven Erwartungshaltung die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Resultat auf Grund einer Handlung eintritt.⁶⁵

Der Mensch erwartet nach der Zielerreichung einen bestimmten Befriedigungswert. Diese Attraktivität des Ergebnisses bezeichnet Vroom als Valenz. Mit der Valenz wird der Grad angegeben, welcher die Handlungsfolge oder das Handlungsergebnis bemisst, oder als erfreulich empfunden wirken lässt. Da die Folgen der Zielerreichung angenehm und unangenehm eingeschätzt werden können, kann sich eine positive (Streben nach diesem Ereignis) oder eine negative Valenz (Wunsch, dieses Ergebnis zu vermeiden) ergeben. Bei einem gleichgültigen Ergebnis ergibt sich eine neutrale Valenz.⁶⁶

Instrumentalität

„Die Instrumentalität ist individuell abhängig von der Einschätzung des Menschen, seinen Erfahrungen und Zielen.“⁶⁷ - Ansfried B. Weinert

Mit Instrumentalität bezeichnet Vroom, inwieweit eine spezielle Handlung und deren Ereignisse zur Erreichung eines bestimmten Zieles für geeignet gehalten werden. Das Anstreben einer Beförderung würde z. B.: als Instrument dienen, um eine Steigerung des Einkommens zu erzielen.

⁶⁴ Vgl.: Oliver, Wilhelm: Motivation und Führung von Mitarbeitern. - Hamburg: Diplomica 2010, S.18

⁶⁵ Vgl.: Oliver, Wilhelm: Motivation und Führung von Mitarbeitern. - Hamburg: Diplomica 2010, S.19

⁶⁶ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 275 ff.

⁶⁷ Zit.: Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 275 /3/

Der Grad der Instrumentalität bewegt sich mathematisch im Intervall von -1 und +1, wobei sich das vorhin genannte Beispiel der Beförderung, auf Grund der unterstützenden Wirkung, vernunftgemäßer Weise im positiven Bereich befindet.⁶⁸

Erwartung

Individuen haben Erwartungen, dass ein bestimmtes Ergebnis oder Ziel durch eine bestimmte Anstrengung erreicht wird. Dabei wird die subjektive Wahrscheinlichkeit (Erwartung) bewertet, mit der durch eine bestimmte Anstrengung ein angestrebtes Ziel erreicht werden kann und auch die damit in Verbindung gebrachte Belohnung folgt.⁶⁹

Es wird also mit der Erwartung die subjektive Wahrscheinlichkeitseinschätzung des Mitarbeiters gemeint, die er einer Handlung beimisst, welche zum gewünschten Erfolg führen soll. Diese Erwartung kann zw. 1 und 0 sein. 1 steht demnach für eine hundertprozentige Sicherheit, dass sich mit der getroffenen Maßnahme auch das angestrebte Ergebnis resultiert. Somit ist 0 das Gegenteil, dass eine Handlung keinerlei Chance eingeräumt wird, das Ziel zu erreichen.⁷⁰

Betrachten wir also nochmals das oben genannte Beispiel, bedeutet dies, dass sich das Bemühen um eine Beförderung im Bereich ab 0,5 und höher abspielt, da mit dieser Maßnahme angenommen wird, leichter das Ziel (das höhere Gehalt) zu erreichen.

Dieses Modell liefert für die Praxis konkrete Erklärungen für das Arbeitsverhalten. Menschliche Handlungen werden durch verschiedene Gedankenprozesse geleitet.⁷¹

⁶⁸ Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3. Aufl. München Wien: Oldenburg Wissenschaftsverlag 1999, S. 387

⁶⁹ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 276 ff.

⁷⁰ Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3. Aufl. München Wien: Oldenburg Wissenschaftsverlag 1999, S. 393

⁷¹ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 277 ff.

Die Motivation ergibt sich aus dem Produkt. Das bedeutet, multipliziert man diese drei Faktoren (Valenz, Instrumentalität und Erwartung) miteinander, wird sie umso höher sein, wenn folgende Voraussetzungen eintreffen:

- Die gebotenen Anreize werden vom Mitarbeiter als möglichst attraktiv und positiv empfunden, d.h. diese Anreize entsprechen seinen aktuellen Bedürfnissen (= Valenz)
- Er sieht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Handlungsergebnisse zum Erlangen seiner persönlichen Ziele und zum Erreichen der Anreize führen. (= Instrumentalität)
- Der Mitarbeiter glaubt, dass seine Handlungen und Bemühungen mit hoher Wahrscheinlichkeit auch zu den gewünschten Ergebnissen führen. (= Erwartung)

Durch die Multiplikation der drei Faktoren Valenz, Instrumentalität und Erwartung, kann man auf die gegenseitige Unabhängigkeit schließen, was allerdings nicht so ohne weiteres angenommen werden kann. Schließlich birgt eine positive Instrumentalität grundsätzlich auch eine Erwartung im Bereich von über 50 Prozent.⁷²

Vroom's Modell erklärt demnach, wie Leistung zustande kommt, warum Individuen bestimmte Handlungsalternativen wählen und inwieweit Vorhersagen zum Leistungsverhalten möglich sind. Es erklärt einen erheblichen Teil des unterschiedlichen Mitarbeiterverhaltens am Arbeitsplatz.⁷³

Kritik

Bemängelt wird an diesem Modell unter anderem, dass keine ausreichenden Forschungen vorgenommen wurden, um herauszufinden, wie sich Instrumentalität und Erwartung entwickeln, und von welchen Faktoren sie beeinflusst werden.

⁷² Vgl.: Jürgen, Berthel; Fred, G. Becker: Personalmanagement. - 7. Aufl.: Schäffer-Poeschel, 2000, S. 27

⁷³ Vgl.: Wolfgang, H. Staehle: Management. - 8. Aufl. München:Vahlen, 1999, S. 233 ff;

Des Weiteren wird dem Menschen ein Höchstmaß an individuellem Entscheidungsverhalten zugeschrieben. Im bestehenden Arbeitsleben sollte die Auswahl an Handlungsalternativen nicht so groß sein, um jedem Einzelnen wirklich einen Handlungsspielraum einzuräumen.⁷⁴

3.2.2. Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham

Wenn eine Person beschließt die Welt zu umsegeln, eine bestimmte Arbeit im Betrieb zu übernehmen oder einen bestimmten Beruf zu erlernen, dann hat sie eine Wahl getroffen und sich ein Ziel gesetzt. Entscheidend ist nun, wie ausdauernd und intensiv das gewählte Ziel verfolgt wird.⁷⁵

Der amerikanische Psychologieprofessor Locke legte 1968 den Grundstein für seine Zielsetzungstheorie, indem er sich mit den möglichen Einflüssen der angestrebten Ziele, in den Mittelpunkt seiner Forschung stellte. Gemeinsam mit Latham entwickelte er auf Grund von Studien 1990 die „**Zielsetzungstheorie der Arbeitsmotivation**“.

Die ersten beiden Thesen sind die Kernthesen, welche Locke entwickelte. Zusammen mit Latham wurden zwei weitere Thesen erarbeitet, welche ebenfalls von elementarer Bedeutung sind:

a) Der Schwierigkeitsgrad des Zieles:

In zahlreichen Untersuchungen hat Locke festgestellt, dass schwierige, herausfordernde Ziele zu mehr Motivation führen, als einfache oder mittelschwer zu lösende Aufgaben. Er weist allerdings darauf hin, dass das zu erreichende Ziel real erreichbar sein muss, um den Anreiz nicht zu schwächen.

⁷⁴Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 276 ff.

⁷⁵ Vgl.: Erich, Kirchner; Christa Rodler: Motivation in Organisationen. - Wien: WUV - Universitätsverlag, 2002, S. 53

b) Exakte Zielbestimmung:

Die zweite These besagt, dass die Zielbestimmung exakt definiert werden muss, damit die Mitarbeiter auf ein genaues Ziel hinarbeiten können. Die Führungskraft muss messbare, transparente Zielvorstellungen vorgeben, die genau eingehalten werden müssen. Es ist nicht ausreichend eine Umsatzsteigerung vorzugeben, stattdessen sollte das Ziel sollte z.B.: als eine Umsatzsteigerung um mind. 5% im nächsten Monat vorgegeben werden.

c) Zielakzeptanz:

Diese These besagt, wie stark sich ein Angestellter mit dem vorgegebenen Ziel identifiziert, um es schließlich zu seinem persönlichen Ziel zu machen. Die Mitarbeiter sollten in die Zielformulierung miteinbezogen werden, da sie durch ihre Mitwirkung einen besseren Bezug zu ihrer Arbeit entwickeln und somit zu höheren Leistungen gelangen.

d) Zielvereinbarung:

Es gibt Studien darüber, in wieweit ein Mitarbeiter interessiert ist, ein Ziel zu erreichen und sein Engagement einzusetzen. Praxis bezogen ist festzuhalten, dass schwierige Ziele die Initiativbereitschaft der Belegschaft wecken.⁷⁶

Eine rechtzeitige, genaue Rückmeldung von der Führungskraft an den Mitarbeiter ist in diesem Fall unerlässlich. Nur somit kann er den Fortschritt seiner Tätigkeit nachvollziehen und eine Leistungssteigerung erarbeiten.

⁷⁶ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Organisations- und Personalpsychologie. - 5. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 2004, S. 216 ff.

3.3. Schlussfolgerung aus Inhalts- und Prozesstheorien

Bei den **Inhaltstheorien** erlangt man zentrale Hinweise und Erkenntnisse bezüglich des Führungsalltages. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf die Situation und Motivation der Mitarbeiter. Anhand dieser Aspekte, kann man nachvollziehen, wie bei bestimmten Mitarbeitern Motivation entsteht und charakteristisch sein kann. Anhand der Kritik Herzbergs, der die damals vorherrschenden Arbeitsbedingungen kritisierte und sie für die große Arbeitszufriedenheit verantwortlich machte, wurde die Arbeitssituation in Amerika größtenteils verbessert. Ebenso die XY-Theorie von Mc Gregor, die anhand der unterschiedlichen Menschenbilder beschreibt, dass der Mensch sehr wohl zu motivieren ist, wenn man ihm positiv gegenüber tritt. Die Inhaltstheorie ergab ebenso neue Empfehlungen in Bezug auf die Arbeitssituation. Vorwiegend sind das die Arbeitsbereicherung, Arbeitserweiterung, die Arbeit in Gruppen und der befristete Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens.⁷⁷

Zu kritisieren ist jedoch, dass die Inhaltstheorien zwar Thesen darüber liefern, was Menschen motiviert, die kulturellen und individuellen Unterschiede setzen gänzlich vernachlässigen. Z.B.: in asiatischen Gesellschaften oder in Indien stehen die Bedürfnisse der Gemeinschaft vor den individuellen Bedürfnissen. Es wird weiter nicht berücksichtigt, dass sich die Motive der Mitarbeiter im Laufe der Zeit verändern können und sich das Anreizsystem neu orientieren muss, um den Mitarbeitern und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden.⁷⁸

Die **Prozesstheorien** haben in der betrieblichen Praxis einen größeren Stellenwert. Hier werden die erkenntnisgemäßen Entscheidungsprozesse menschlichen Handelns in den Vordergrund gestellt. Sie bauen auf den Inhaltstheorien auf und begründen, unabhängig von den Bedürfnissen, das Leistungshandeln der Personen. Besonders an Wichtigkeit hat die Erwartungstheorie nach Vroom erlangt, die durch empirische Studien weitgehende bestätigt wurde. Er stellte fest, dass die Energie oder Kraft einer Handlungstendenz darauf beruht, wie hoch die Erwartung ist und welches

⁷⁷ Vgl.: Friedemann, W. Nerdinger: Motivation und Handeln in Organisationen. - Stuttgart: Kohlhammer, 1995, S. 62 ff.

⁷⁸ Vgl.: Harald, Hungenberg; Torsten, Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung. - 3. Aufl. Berlin: Springer, 2007, S. 277 ff.

Endergebnis am Schluss herauskommen kann. Ebenso bahnbrechend ist die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham. Die operative Zielsetzung der Angestellten und des Führungspersonals und das gemeinsame Bestreben führten zu höheren Leistungen und zu höherer Zufriedenheit am Arbeitsplatz.⁷⁹

Letztendlich kann man sagen, dass die Prozesstheorien in der Praxis mehr Zustimmung finden als die Inhaltstheorien. Abschließend kann man sagen, dass keines der vorgestellten Modelle ein umfassendes Konzept zur Mitarbeitermotivation bietet.

⁷⁹Vgl.: Walter, A. Oechler: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber – Arbeitnehmer - Beziehungen. - 8. Aufl. München Wien:Oldenbourg Wissenschaftsverlag2006, S. 345 ff.

4. Allgemeines zur Mitarbeiterführung

Mitarbeiter prägen das Unternehmen! Sie können sowohl eine Kundenbegeisterung als auch eine Kundenunzufriedenheit hervorrufen. Wer ein Vorzeigeunternehmen haben will, muss bei seinen Mitarbeitern beginnen, denn Sie sind das wertvollste und wichtigste Potential in einem Unternehmen. Die Mitarbeiter erleben hautnah die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden.⁸⁰

„Motivation ist und bleibt die stärkste Kraft für uns Menschen. Sie ist der Atem des Lebens!“⁸¹ - Erich J. Lejeune

4.1. Führen heute - eine Herausforderung

In den letzten Jahrzehnten ist es zunehmend schwieriger geworden Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und gleichzeitig eine optimale Arbeitsleistung mit einer loyalen Haltung dem Unternehmen gegenüber, zu erhalten.

In den allgemeinen Wertvorstellungen, im Vergleich zur Familie, Hobby und Freizeit, erlangte der Stellenwert von Arbeit immer weniger an Wert.⁸²

Schnell ändernde, umfassendere Arbeitsprozesse, wandelnde Wertvorstellungen, wachsende Führungsbereiche und geändertes Mitarbeiterverständnis sind nur einige der Hauptursachen für die Führungerschwernisse in den letzten Jahrzehnten.⁸³

⁸⁰ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 29

⁸¹ Zit.: <http://www.m-vg.de/mvg/mediafiles/articles/pdfdemo/978-3-636-06250-5.pdf>, 21.5.2012, S. 18 /4/

⁸² Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S.21

⁸³ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 20

Laut Weinert, wird der stetige Wertewandel, durch die jeweilige Generation verursacht.⁸⁴

Wenn man die Veränderung der Arbeits- und Lebenswerte von den vierziger Jahren bis heute verfolgt, kommt man zu der Erkenntnis, dass heute die Freizeit merklich an Bedeutung gewonnen hat. Der enorme Wert der Lebensqualität ist im Gegensatz zu den sechziger Jahren heute „Standard“. An seine Stelle sind unterdessen andere Werte gerückt.

Appelliert heutzutage eine Führungskraft permanent an das Pflichtbewusstsein ihrer Mitarbeiter, wird sie dafür mit einem milden Lächeln belohnt. Ignoriert man dies, würde es zu einem wirklichkeitsfremden Führungsverhalten und in weiterer Folge unwirksamen Führungsmaßnahmen nach sich ziehen. Vielmehr gilt es hier, den aus dieser aktuellen Wertvorstellung resultierenden Mitarbeiterbedürfnissen, Rechnung zu tragen. Man muss sie als Gelegenheit ansehen und die eigene Führungsstrategie darauf aufbauen.

Zielgerechtes Handeln und zielbewusste Entscheidungen sind nur mit einer eindeutigen Zielsetzung zu erreichen. Bevor man eine Arbeit beginnt oder ein Projekt in Angriff nimmt, muss Klarheit darüber geschaffen werden, was erreicht werden soll.⁸⁵

4.2. Führungsstile

Allgemein bezeichnet man den Führungsstil als jene Art und Weise des Vorgesetzten, wie er seine Mitarbeiter führt, beaufsichtigt und wie er mit ihnen umgeht.⁸⁶

Ich möchte auf den folgenden Seiten einige Führungsstile vorstellen und ihre Besonderheiten unterstreichen.

⁸⁴ Vgl.: Ansfried, B. Weinert: Organisationspsychologie. - 4. Aufl. Weinheim: Beltz, 1998, S.127

⁸⁵ Vgl.: <http://www.klimmersabine.at/selbstbewusst-sein/team/ziele-und-visionen/>, 9.5.2012

⁸⁶ Vgl.: Jan, Taschlizki: Führungsstil und Kommunikation mit Mitarbeitern. - 1. Aufl. Berlin: Grin, 2010, S. 3

4.2.1. Patriarchalische Führungsstil

Patriarchat (Nomen est Ome) bedeutet Vaterherrschaft und beschreibt somit schon mit seiner Nomenklatur diesen Führungsstil. Der Vorgesetzte fühlt sich in diesem Fall des Führungsstils für seine „Kinder“ verantwortlich und kennt deren private Lebensumstände. Der Chef achtet auf die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste der Mitarbeiter. Geht es jedoch um betriebliche Entscheidungen, werden die Mitarbeiter nur wenig miteinbezogen.⁸⁷

Der Vorgesetzte würdigt das Wohl seiner Angestellten, fühlt sich für sie verantwortlich und nimmt auch deren private Anliegen ernst. Dessen ungeachtet sieht er in den Mitarbeitern keine gleichwertigen Gesprächspartner. Hauptsächlich kommt diese Form der Führung in Familienunternehmen vor.⁸⁸

4.2.2. Laissez-faire-Führungsstil

Der Laissez-faire- oder auch Passiv-Führungsstil ist eher dadurch gekennzeichnet, dass keine Führung im eigentlichen Sinn vorhanden ist. Das bedeutet Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hin zu führen, unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation zu beeinflussen, findet nur spärlich statt.⁸⁹

Hier ist die Selbstentfaltung jedes Einzelnen wichtig. Kommunikation, Kreativität und Gleichberechtigung sind in diesem Führungsstil verankert. Planung, Organisation, Kontrolle und Durchführung werden entweder gemeinsam erarbeitet, oder - sollte man auf keinen gemeinsamen Nenner gelangen -, kann es passieren, dass keine Lösung erfolgt.⁹⁰

⁸⁷ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S. 21

⁸⁸ Vgl.: Cornelia, Wachsmuth: Führungsstile und Führungsmethoden. - 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2004, S. 12

⁸⁹ Vgl.: Ursula, Oppermann-Weber: Unternehmenspraxis: Handbuch Führungspraxis. - 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Lehrbuch, 2001, S. 52

⁹⁰ Vgl.: Liana, Klikics: Wie kann man den Führungserfolg durch die Förderung von Kommunikation steigern? - 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2011 S. 11

Diese Art der Führung ist sehr passiv gehalten und im Bezug auf Effektivität und Effizienz sehr niedrig eingestuft.⁹¹

4.2.3. Autoritärer Führungsstil

Der autoritäre Führungsstil wird auch als hierarchischer Führungsstil bezeichnet. Es ist ein auf Kontrolle und Befehl beruhender Führungsansatz, welcher ein hierarchisch, geordnetes Gehorsam beinhaltet.⁹²

Der Untergebene muss dem Vorgesetzten uneingeschränkten Gehorsam leisten, ohne jeglichen Widerspruch. Andernfalls hat er mit Konsequenzen zu rechnen.⁹³ In unserer Gesellschaft ist dieser Führungsstil aus mehreren Gründen abzulehnen. Vor allem jedoch, weil er nicht den Wünschen und Vorstellungen der Angestellten entspricht. Sie können bzw. dürfen sich weder an der Mitwirkung noch an der Mitbestimmung im Unternehmen einbringen. Nebenbei können auch Probleme auftreten. Fällt der autoritär führende Vorgesetzte für längere Zeit aus, dann warten die Angestellten vergeblich auf Weisungen, die entweder gar nicht oder nicht rechtzeitig kommen.

Beim autoritären Führungsstil, sind die Mitarbeiter zwar kurzfristig zufrieden, auf längere Sicht betrachtet werden sie jedoch nicht glücklich damit werden.⁹⁴

4.2.4. Kooperative Führungsstil

Durch den kooperativen bzw. partizipierten Führungsstil wird die Unabhängigkeit der Mitarbeiter gefördert und ihre Würde und Eigenständigkeit geachtet.⁹⁵ Dieser Führungsstil sieht seine Funktion darin, für bestmögliche Aufgabenerledigung bei gleichzeitig größtmöglicher Zufriedenheit seitens der

⁹¹ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S. 22

⁹² Vgl.: <http://www.onpulsion.de/lexikon/347/autoritaerer-fuehrungsstil/>, 9.5.2012

⁹³ Vgl.: Jan, Taschlizki: Führungsstil und Kommunikation mit Mitarbeitern. - 1. Aufl. Berlin: Grin, 2010, S. 4

⁹⁴ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S.22

⁹⁵ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S. 22

Mitarbeiter Sorge zu tragen. Er beinhaltet verschiedene Elemente des autoritären Führungsstiles (Kontrolle, klare Ziele und Anweisungen, etc.), sowie vom Laissez-fairen-Führungsstil (Gleichberechtigung und die Berücksichtigung der verschiedenen Interessen unabhängig von Hierarchien und deren Kooperation). Diese positiven Eigenschaften sind im kooperativen Führungsstil miteinander verknüpft und modifiziert.⁹⁶

Der Kooperative Führungsstil bezweckt einerseits ein Höchstmaß an Selbstständigkeit der einzelnen Stelleninhaber und deren Mit- bzw. Selbstbestimmung am Arbeitsplatz, sowohl auch die Einflussnahme auf Entscheidungen des Vorgesetzten.⁹⁷

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass dieser Führungsstil am ehesten dafür geeignet ist, um Unternehmensziele zu erreichen. Problematisch kann jedoch sein, dass bestimmte auftretende Themen bis ins Endlose diskutiert werden.⁹⁸

4.3. Führungsmittel

Die Anforderungen an die Führungskräfte sind in den letzten Jahrzehnten drastisch gestiegen. Früher war hauptsächlich die fachliche Kompetenz gefragt, heute muss ein Vorgesetzter nebenbei noch zahlreiche andere Fähigkeiten mitbringen, die mitunter wichtiger sind als die fachliche Eignung. Die folgende Abb. 9 veranschaulicht den Wandel der Anforderungen an Führungskräfte bis heute.⁹⁹

⁹⁶ Vgl.: Jan, Taschlizki: Führungsstil und Kommunikation mit Mitarbeitern. - 1. Aufl. Berlin: Grin, 2010, S. 3

⁹⁷ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S. 22

⁹⁸ Vgl.: Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010, S. 23

⁹⁹ Vgl.: Gerhard, Comelli, Lutz, Rosenstiel: Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. - 1. Aufl. München: Vahlen, 1995, S. 104 ff.

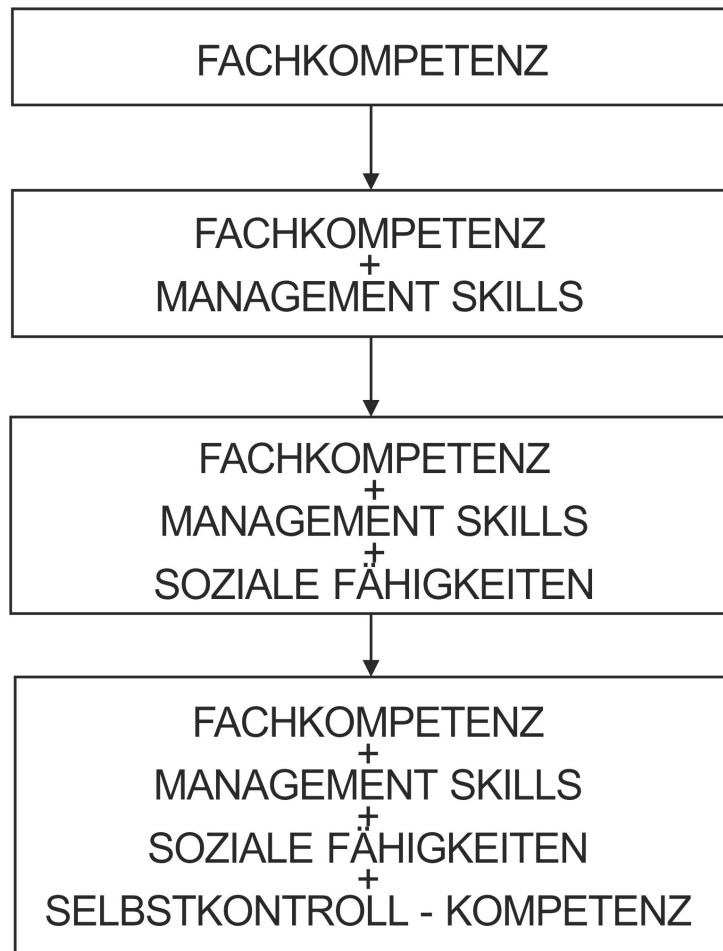


Abbildung 9: Anforderungen an die Führungskraft¹⁰⁰

„Gute und qualifizierte Führungspersonen sind in den heutigen Organisationen die kostbarste und zugleich die knappste Ressource unserer Zeit.“¹⁰¹ - Ansfried B. Weinert

Neben der fachlichen Kompetenz waren auch Management-Skills, wie z.B.: Zielsetzung, Entscheidungstechniken oder Planung vonnöten. In der gegenwärtigen Zeit gehören diese Techniken zu den Grundkenntnissen von Führungskräften. Früher kam neben den sozialen Fähigkeiten (Fertigkeit mit Menschen umzugehen) die Selbstkontroll-Kompetenz hinzu. Darunter versteht man die Fertigkeit, seine Arbeit und sein gesamtes Leben richtig zu planen, steuern und einteilen zu können. Nur jene, welche diesem umfassenden Anforderungsprofil entsprechen, bringen die Voraussetzung dafür mit, von seinen

¹⁰⁰ Vgl.: Gerhard, Comelli, Lutz, Rosenstiel: Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. - 1. Aufl. München: Vahlen, 1995, S. 104

¹⁰¹ Zit.: Ansfried, B. Weinert: Organisationspsychologie. - 4. Aufl. Weinheim: Beltz, 1998, S. 419 /5/

Mitarbeitern als Führungskraft anerkannt und akzeptiert zu werden. Comelli und Rosenstiel sind der Meinung, dass genau diese Akzeptanz wiederum die Voraussetzung dafür ist, dass die Führungsmittel (die in den folgenden Punkten beschrieben werden) erfolgreich eingesetzt werden können.¹⁰²

4.3.1. Emotionale Führung

*„Emotional intelligente Führung inspiriert Menschen, sie weckt Leidenschaft und Begeisterung und motiviert sie, ihr Engagement aufrechtzuerhalten.“*¹⁰³ - Daniel Goleman

Die emotionale Führung stützt sich auf neurologische Erkenntnisse.

Es wird hier das limbische System im Gehirn angesprochen. Das limbische System ist das Kontrollzentrum für unsere Gefühle, Emotionen, Gerüche und sexuelle Reaktionen. Es wandelt die Informationen um, die es von der Umwelt erhält, leitet sie weiter an das Großhirn und überflutet es mit Stimmungen, die von optimistischer Vorfriede bis zu bitterer Enttäuschung reichen.¹⁰⁴

Besonders in den KMU sind die Mitarbeiter untereinander als auch vom Chef emotional abhängig. Wenn man also gute Laune im Unternehmen erreichen will, dann muss man als Erstes selbst gute Laune verbreiten. Ergo, wenn man begeisterte Mitarbeiter haben möchte, sollte man selbst auch begeistert sein.

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur oftmals das Lächeln erwähnt.

*„Ein Lächeln hat eine fast unwiderstehliche Macht, andere ebenfalls zum Lächeln zu bringen“*¹⁰⁵ - Jörg-Peter Schröder

¹⁰² Vgl.: Gerhard, Comelli, Lutz, Rosenstiel: Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. - 1. Aufl. München: Vahlen, 1995, S. 104 ff.

¹⁰³ Zit.: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aw-4ct3Op5QJ:www.uni-saarland.de/media/fak5/orga/PDFs/materialien/KAP_1.PDF+Emotional+intelligente+Führung+inspiriert+Menschen,+sie+weckt+Leidenschaft+und+Begeisterung+und+motiviert+sie,+ihr+Engagement+aufrechtzu, 9.5.2012 /6/

¹⁰⁴ Vgl.: http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet/Document-12127/e_texte/mindmap/mindmap1.pdf, 9.5.2012

¹⁰⁵ Zit.: Jörg-Peter, Schröder: Energize yourself - Ihr Masterplan für mehr Lebensenergie. - 2. Aufl.: Gabal, 2003, S. 257 /7/

4.3.2. Führen durch Empowerment

Empowerment bedeutet, dass man den Mitarbeitern eine gewisse Eigenverantwortlichkeit ermöglicht und diese fordert. Das bedeutet für den Vorgesetzten, Verantwortung abzugeben, um damit Eigenverantwortung zuzulassen.

Der Grundgedanke hinter diesem Konzept sollte sein, dass Angestellte die Verantwortung tragen, zu höherer Leistungserbringung bereit sind. Somit können sie sich entfalten, entscheiden über ihren Wirkungsbereich, entwickeln eigene Konzepte und Ideen und können diese letztendlich auch umsetzen.

Man könnte in diesem Zusammenhang auch von „Delegation“ sprechen, denn es hängt einzig und alleine vom Führungsverständnis des Vorgesetzten ab, inwieweit sich die Mitarbeiter durch das Übermitteln von Eigenverantwortung für eine Arbeit verantwortlich fühlen und auch dementsprechend stärker für etwas einsetzen. Letzten Endes nützt das Delegieren von Verantwortung sowohl dem Vorgesetzten als auch den Mitarbeitern.¹⁰⁶

Vorteil für den Vorgesetzten:

- Ausbilden der Mitarbeiter für längerfristige Vertretung des Chefs
- Entlastung zum Vorteil wichtigerer Führungsaufgaben
- Erkennen verborgener Entwicklungspotentiale und Qualitäten von Mitarbeitern
- Falls während der Abwesenheit des Vorgesetzten Probleme auftreten, kann eine Lösung erarbeitet werden

¹⁰⁶ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 103 ff.

Vorteil für die Mitarbeiter:

- Stärkung der Risikobereitschaft und des Verantwortungsbewusstseins
- Gelegenheiten für motivierende Erfolgserlebnisse
- Erlangen neuer Fähigkeiten durch bessere Ausbildungschancen und mehr Erfahrung
- Entfalten von Kreativität, Entscheidungsfähigkeit und Selbständigkeit

Obwohl viele positive Argumente für das Delegieren von Verantwortung sprechen, trauen sich so manche Führungskräfte letztendlich doch nicht, diesen Schritt durchzuführen.

Ein nicht ganz unwesentlicher Grund dafür ist u.a., dass Macht abgegeben wird. Das beinhaltet wiederum weniger Einflussnahme auf den Arbeitsprozess. Noch ein Argument dagegen ist, dass der Vorgesetzte ein Risiko damit eingeht, wenn er sich nicht sicher ist, dass der Mitarbeiter die nötige Zuverlässigkeit bzw. Fähigkeiten mitbringt.

Die Führungskraft sollte jedoch in erster Linie seinen Mitarbeitern etwas zutrauen. Falls der Mitarbeiter das Gefühl bekommt, dass ihm der Rücken gestärkt wird und er mit Unterstützung von „Oben“ rechnen kann, kommt rasch zum Vorschein, dass das Delegieren durchaus seine Vorteile (mehr Zeit für das Wesentliche, weniger Stress usw.) mit sich bringt.

Zweifellos hat auch die Verantwortungsdelegation ihre Grenzen. Diese zu erkennen fällt einfacher, wenn man sich die unterschiedlichen Arten von Verantwortung und die sich daraus entstehenden Konsequenzen klar macht.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 104 ff.

a) Die Handlungsverantwortung:

Jeder Arbeitsauftrag delegiert automatisch die Handlungsverantwortung. Mit einem Arbeitsauftrag übernimmt der Mitarbeiter zwangsläufig die Verantwortung dafür, dass er die in seinem Arbeitsvertrag verankerten Pflichten nach bestem Wissen und Gewissen erfüllt.

b) Die Entscheidungsverantwortung:

Die Entscheidungsverantwortung liegt grundsätzlich beim Vorgesetzten. In manchen Situationen kann diese jedoch, soweit es sinnvoll und vertretbar ist, an den Mitarbeiter delegiert werden.

Dabei sind der erzielbare Nutzen einerseits sowie die Risiken und der Aufwand andererseits gegeneinander abzuwägen, wie die nachfolgende Abb. 10 grafisch darlegt.

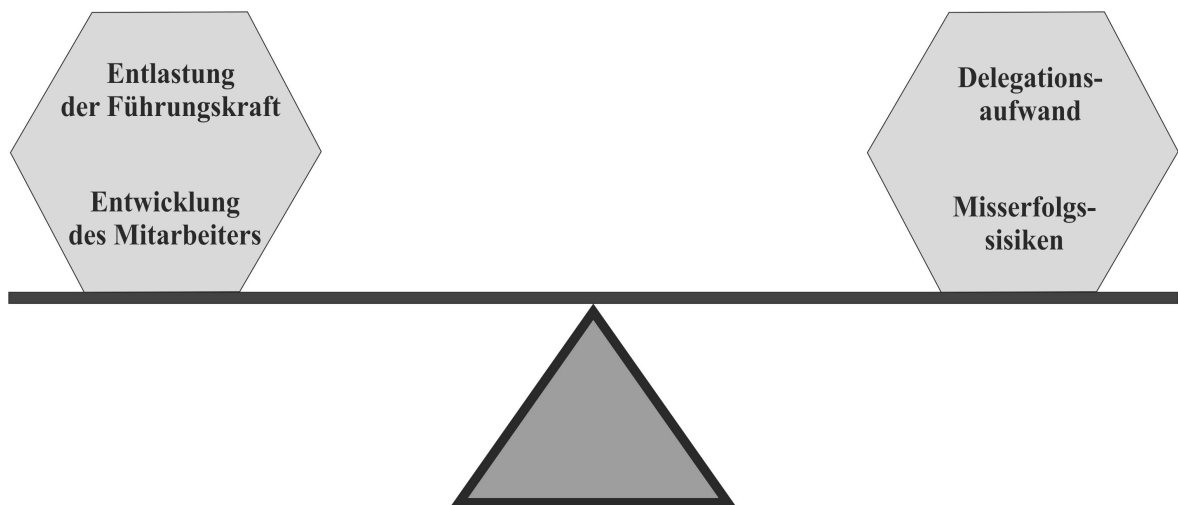


Abbildung 10: Nutzen und Risiken abwägen¹⁰⁸

Damit Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln und entscheiden können, benötigen sie alle notwendigen Informationen. Dadurch entsteht beim Vorgesetzten ein kurzfristiger Aufwand (Delegationsaufwand). Wer jedoch ausreichend über den

¹⁰⁸ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 106

Stand des Unternehmens informiert ist, kann eigenverantwortlich entscheiden, welche weiteren Arbeitsschritte vonnöten sind.¹⁰⁹

Nur durch solche ausreichenden Informationen, kann einem Misserfolg- Risiko (missverständene Informationen) gut vorgebeugt werden.

Ebenso wichtig ist es, dass der Mitarbeiter zugibt, wann er sich überfordert fühlt.

Es kann immer zur Situation kommen, dass die Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter zu hoch angesetzt wurden bzw. dass eine Aufgabe zu schwierig für ihn ist.

c) Die Gesamtverantwortung

Die Gesamtverantwortung für den eigenen Führungsbereich ist Bestandteil des Vorgesetzten und somit nicht delegierbar.

Der Grundsatz der Gesamtverantwortung gilt sogar bei Abwesenheit der Führungskraft (z.B.: wegen Urlaub). Der Vorgesetzte muss daher rechtzeitig Vorsorge dafür treffen, dass:

- die Arbeiten so organisiert,
- die Vertretungsfragen so geregelt wurden,
- die Mitarbeiter so qualifiziert sind und eine geeignete Vertretung sind
- dass es auch während seiner Abwesenheit zu keiner vermeidbaren Schwierigkeiten kommen kann.¹¹⁰

In Abb. 11 wird die Verantwortung nochmals hierarchisch aufgegliedert und mit einer kurzen Charakteristik bildlich dargestellt.

¹⁰⁹ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 105 ff.

¹¹⁰ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 107 ff.

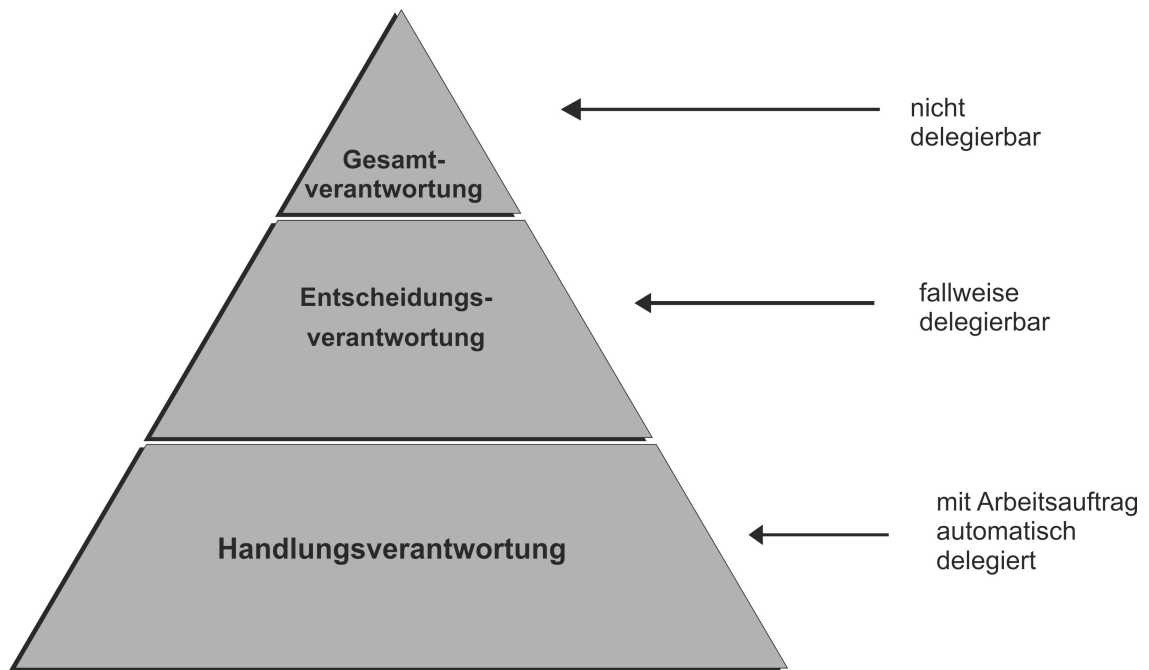


Abbildung 11: Verantwortungshierarchie¹¹¹

4.4. Kriterien für erfolgreiches Führen

In der Praxis ist in der heutigen Zeit jeder Chef einer Firma permanent gefordert und darum bemüht, seine Führungsfunktion im Unternehmen zu gewährleisten. Jede Führungsperson hat eine Anzahl an Möglichkeiten, Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter zu nehmen. Die folgenden angeführten Punkte, sollen dabei als Anregungen zu einer besseren Führung dienen.

4.4.1. Führen durch positive Einstellung

Das Führen durch eine positive Einstellung ist nicht gleichwertig mit dem Grundsatz „positives Denken“. Es geht hier nicht darum, alles schön zu reden oder im Sinne der antiautoritären Erziehung alles durchgehen zu lassen. Positives Führen bedeutet, eine positive Grundeinstellung zu haben, um somit das meist Positive zu ermöglichen.¹¹²

¹¹¹ Vgl.: Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005, S. 108

¹¹² Vgl.: http://www.infoquelle.de/Management/Personalmanagement/positiv_fuehren.php, 9.5.2012

4.4.2. Jeder gibt sein Bestes

Man sollte immer davon ausgehen, dass jeder sein Bestes gibt. Zumindest das Bestmögliche, was ihm in der Situation zu ermöglichen ist. Um bessere Leistungen von den Mitarbeitern zu erhalten, sollte man gemeinsam überlegen, was der Angestellte benötigt. Das könnte sein: eine Fortbildung, neues od. besseres Arbeitswerkzeug, eine klar definierte Aufgabenstellung, Anreize, usw.¹¹³

4.4.3. Der Chef als Vorbild

Als Chef sollte man immer mit gutem Beispiel voran gehen, denn die Menschen im Unternehmen orientieren sich immer zuerst am Verhalten des Chef's. Das beinhaltet auch, wenn der Vorgesetzte nicht täglich greifbar ist und hinter geschlossenen Türen arbeitet. Der Chef ist vergleichbar mit dem Alpha-Tier in der Tierwelt. Seine Ansicht hat eine enorme Gewichtung und er steuert damit die Gruppe. Er sollte sich stets im Klaren sein, dass seine Worte, Gesten, sein ganzes Verhalten bei seinen Mitarbeitern eine besondere Bedeutung hat.

Je offener und je authentischer ein Anführer ist, d.h. umso besser er seine eigene Begeisterung ausdrücken kann, desto eher werden sich die Mitarbeiter von ihm mitreißen lassen. Umso positiver ein Chef denkt und handelt, desto lieber arbeiten die Mitarbeiter mit ihm und auch für ihn.¹¹⁴

4.4.4. Das „Touch“-Prinzip

Meiner Ansicht nach ist es von großer Bedeutung, dass in einem Unternehmen gegenseitiges Vertrauen herrscht. Wenn man seine Mitarbeiter für ein gemeinsames Ziel begeistern kann, ist ein großer Schritt bereits getan.

¹¹³ Vgl.: : http://www.infoquelle.de/Management/Personalmanagement/positiv_fuehren.php, 9.5.2012

¹¹⁴ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 36 ff.

Angst und Einschüchterungen der Mitarbeiter sind langfristig keine Erfolgsstrategie. Man treibt sie damit eher in die innere Kündigung, die, wie oben bereits beschrieben wurde, letztendlich auch der Firma schadet.

Denn sobald die Angst ein gewisses Maß übersteigt, untergräbt sie bei jedem Einzelnen die mentalen Fähigkeiten und löst Blockaden aus.¹¹⁵

4.4.5. Vertrauen schaffen

Um das Vertrauen seiner Mitarbeiter zu erlangen, sollte man auch gnadenlos ehrlich zu ihnen sein. Auch wenn dies noch so unangenehm sein mag, zeigt es ihnen, dass man sich auf das Wort des Vorgesetzten verlassen kann.

Dieses Phänomen ist durchaus auch im Alltag zu beobachten: Wenn man mit jemanden spricht und diese Person aufmerksam zuhört und Verständnis für die eigene Situation zeigt, zieht das ein positives Gefühl nach sich. Aus so einfachen Dingen kann Vertrauen entstehen. In diesem Sinne wäre es ratsam, mindestens einmal pro Woche ein Mitarbeitergespräch einzuführen. So haben die Mitarbeiter die Chance, erlebte Situationen die ihnen wichtig waren, zu erzählen und der Chef kann ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehen. In dieser Zeit, sollte man seine ganze Aufmerksamkeit seinem Mitarbeiter widmen und sich nicht von Telefonaten etc. stören lassen.

Ein guter Vorgesetzter spricht mit seinen Mitarbeitern auch über deren private Probleme und Belangen. Damit signalisiert er, dass der Mitarbeiter in erster Linie als Mensch wahrgenommen wird, und schafft mit diesem persönlichen Ansatz mehr Vertrauen als wenn er ausschließlich Fachgespräche führt.

Die Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass sie nicht alleine gelassen sind mit ihren Problemen und dass ihnen geholfen wird.¹¹⁶

¹¹⁵ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 113 ff.

¹¹⁶ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 67

4.4.6. Visionen schaffen

*„Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen.“*¹¹⁷ - Peter F. Drucker

Als Vision beschreibt man, wie etwas in Zukunft sein soll. Speziell dient diese als dauerhafte Orientierung. Sie bezeichnet also langfristige Ziele (meist 3-5 Jahre) im Unternehmen, die zur Stärkung der Organisation gegenüber der Konkurrenz fungieren sollen.

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“*¹¹⁸ - Antoine de Saint- Exupery

Wichtig bei der Schaffung von Visionen ist es, dass sie gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet werden, klar verständlich und kurz gefasst sind.¹¹⁹

4.4.7. Missionen und Leitbilder

Eine Mission ist eine Formulierung, die den Zweck des Unternehmens beschreibt. Durch sie wird die Sinnhaftigkeit des Unternehmens ersichtlich. Vision und Mission wird teilweise gleichbedeutend mit "Leitbild" verwendet, durch welches sich jeder einzelne Mitarbeiter identifizieren kann und somit seinen „Wert“ bzw. seine „Bedeutung“ in der Firma veranschaulicht.

Wer in seiner Tätigkeit einen übergeordneten Sinn sieht, der über das alltägliche „Arbeiten- Gehen“ hinausreicht, wird wesentlich mehr in seiner Aufgabe aufgehen und motiviert sein als derjenige, der nur seine Arbeit ohne jeglichen Sinn dahinter (und „nur“ zum Geldverdienen) ausführt.

¹¹⁷ Zit.: Hermann, Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts- Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. – 1. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2007, S. 71 /8/

¹¹⁸ Zit.: <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/18950/wenn-du-ein-schiff-bauen-willst-dann-trommle.html>, 15.5.2012 /9/

¹¹⁹ Vgl.: <http://www.denkeler-qm.de/Artikel/Vision/vision.htm>, 9.5.2012

„Eine gemeinsame Mission schafft emotionale Verbundenheit und kann zur Motivation im Unternehmen führen.“¹²⁰ - Peter Röckl

Bsp. Für Leitbilder im Unternehmen:

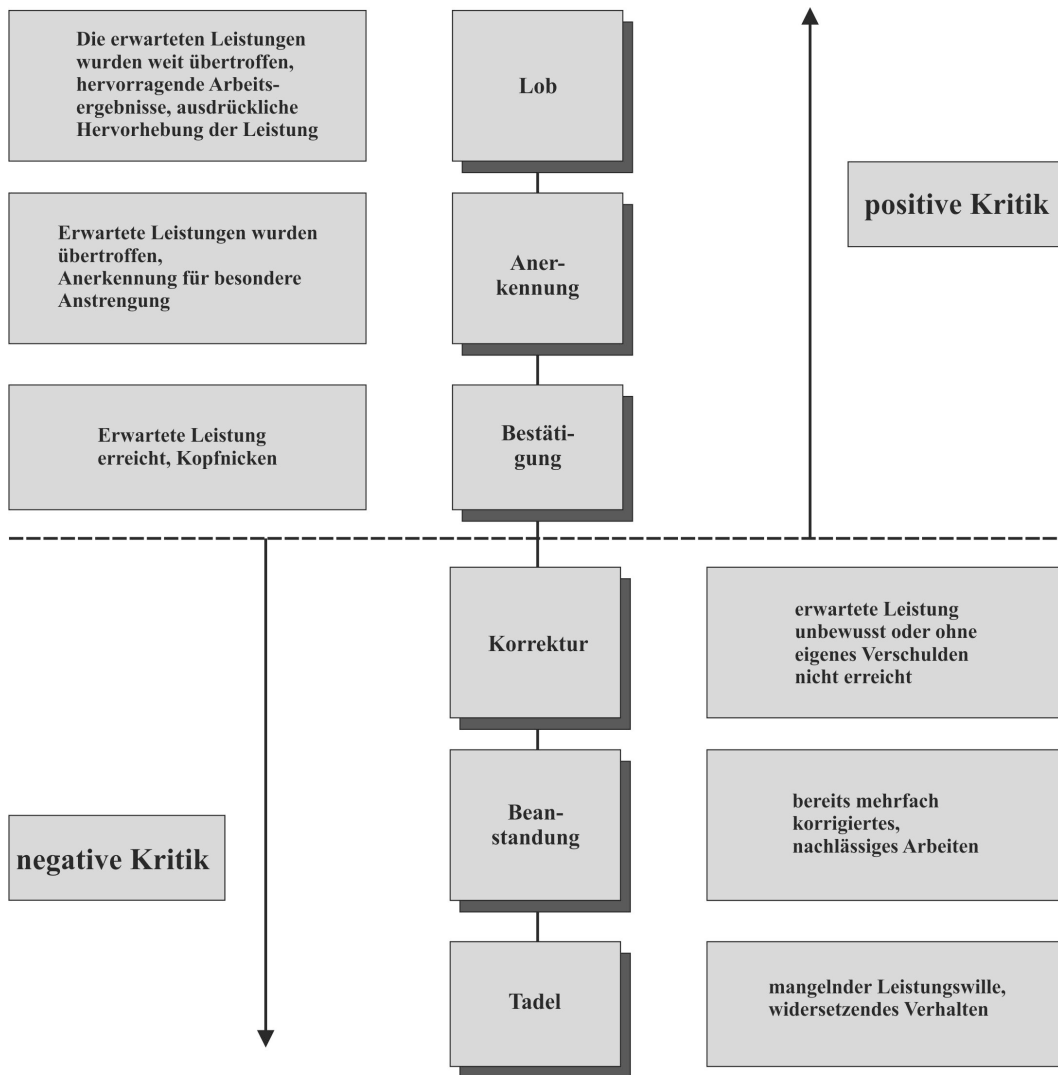
- Wir bringen mehr als Glück
- Wir sorgen für eine gute Umwelt – jeden Tag
- Wir halten ihre Heizung in Schuss

4.4.8. Lob und Kritik

Bei Äußerungen von Lob oder Kritik geht es um die bewusste Rückmeldung, wie das Verhalten bzw. die Leistung eines Mitarbeiters bewertet und wahrgenommen wird. Diese Arten von Rückmeldung sind ein fundamentaler Bestandteil der konstruktiven Zusammenarbeit. Ein jeder Vorgesetzter hat die Gelegenheit, dieses Feedback weiter zu geben und jeder Mitarbeiter hat das Recht, ein solches zu erhalten.

Häufig wird mit dem Begriff „Kritik“ etwas Negatives verbunden, obwohl dieser Fachausdruck grundsätzlich neutral zu verstehen. Oftmals wird in der Literatur zw. positiver Kritik (zu der auch das Lob zählt) und negativer Kritik unterschieden. Die folgende Abb. 12 soll dies noch besser verdeutlichen.

¹²⁰ Zit.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 71 /10/

Abbildung 12: Formen der Kritik¹²¹

Will man in der Praxis Bestätigung, Anerkennung und Lob anwenden, sollten folgende Punkte beachtet und beherzigt werden:

- ICH- Form im Lob vermeiden!
Anstatt: „Ich finde den Lösungsvorschlag ausgezeichnet!“ sollte man folgende Formulierung verwenden: „Dieser Lösungsvorschlag ist ausgezeichnet!“
- Bei lobenswerten Gruppenleistungen keine einzelnen Personen, sondern immer die ganze Gruppe loben.

¹²¹ Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3.Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 1999, S. 451

- Niemals die Person, sondern die Sache od. Leistung an sich loben.¹²²

Eine positive Kritik steigert das Selbstwertgefühl und erhöht die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie fühlen sich somit in ihrer Arbeit und in ihrem Tun bestätigt. Letztendlich hat dies in einigen Fällen eine Arbeitssteigerung zur Folge.¹²³

Der Vorgesetzte sollte trotz Allem nur in Maßen mit Lob um sich werfen. Denn wird dies zu häufig angewendet, kann sich das Ganze ins Gegenteil kehren und schlussendlich leistungshemmend auswirken. Der Mitarbeiter hat sich bereits an die positive Kritik gewöhnt und erachtet sie nicht mehr als etwas Besonderes.

Dem Anschein nach fällt es schwerer, Kritik richtig zu üben, als Anerkennung angemessen auszudrücken. Führungskräfte machen bei negativer Kritik häufig den Fehler, dass sie auf Missstände nicht sofort reagieren, sondern erst, wenn sich ein gewisses Maß an Kritik angehäuft hat. Oftmals reagiert der Mitarbeiter angesichts des Ausmaßes an negativer Kritik, mit Verschlossenheit gegenüber dem Vorgesetzten. Hier sollten bestimmte Regeln eingehalten werden, damit der Mitarbeiter sein Fehlverhalten einsieht und sich in Zukunft anders verhält:

- Zu Beginn od. am Ende der Arbeitswoche tadeln
- Negative Kritik aus dem Affekt heraus vergeben und nicht übertreiben
- Fehlverhalten des Mitarbeiter unter „vier Augen“ klären
- Nicht den Mitarbeiter, sondern stets die Sache kritisieren
- Negative Kritik nicht hinter dem Rücken des Mitarbeiters anwenden
- Fehlverhalten des Mitarbeiters sollte stets korrigiert werden
- Nicht ironisch oder herablassend den Mitarbeiter tadeln, sondern sachlich bleiben
- Unehrliehen Tadel zugeben bzw. zurücknehmen

¹²² Vgl.: Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3.Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 1999, S. 452

¹²³ Vgl.: Helmut, Kilian: Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Konzepte und Modelle des Managements. - Band 8, Hamburg: Verlag an der Lottbek, 1993, S. 38

- Entschuldigung des Mitarbeiters anhören und ernst nehmen
- Sich für negative Kritik Zeit nehmen

Lob als Motivationsdroge

Ob Lob als Motivationsdroge funktioniert ist fraglich, denn in größeren Unternehmen ist es schwer überschaubar, was demnach zu einem Gerechtigkeitsproblem führen kann.

Es steht jedoch fest, dass anerkennende Worte von Eltern oder dem Vorgesetzten ähnliche Glücksgefühle hervorrufen, wie bei einer Droge. Dies haben Hirnforscher mittels der Funktionalen Kernspintomographie wissenschaftlich nachgewiesen. Es kommt demnach zu einer Ausschüttung von Botenstoffen bzw. Neurotransmitter, wie beispielsweise:

- Dopamine (sind zuständig für den Antrieb)
- Opioide z.B.: Endorphin (Glücksgefühle)
- Oxytocin¹²⁴

Laut der Hirnforschung können diese Neurotransmitter durch drei Arten von Stimulierungen hervorgerufen werden:

- Durch aktive Bewegung
- Durch Musik (vor allem wenn man selbst musiziert)
- Durch Zuwendung, Anerkennung und Sympathie

¹²⁴ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 121

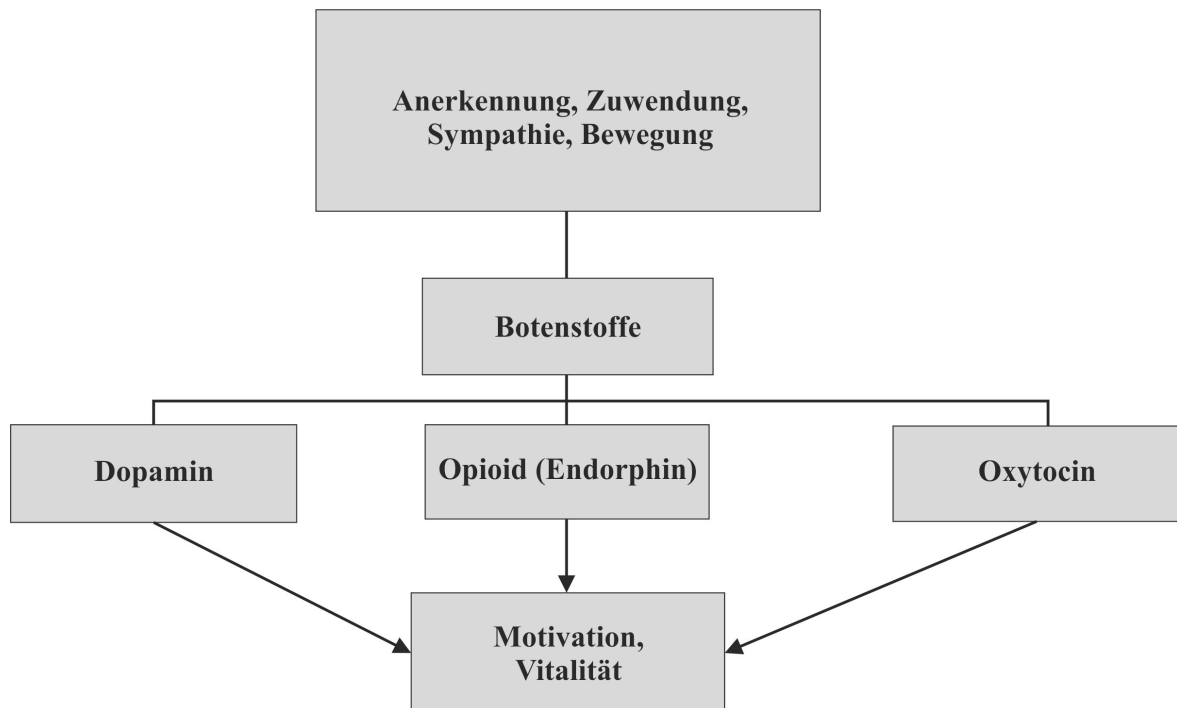


Abbildung 13: Zusammenhang der Botenstoffe mit Motivation¹²⁵

In Abb. 13 werden die Zusammenhänge der Anerkennung mit der Motivation zum besseren Verständnis nochmals veranschaulicht.

Ein bedeutender Hirnforscher an der Universitätsklinik Freiburg, Prof. Dr. Joachim Bauer, ist sogar der Meinung dass fehlende Anerkennung und Wertschätzung zu einem Einbruch der Motivation führt. Er geht sogar noch weiter und meint, dass es zu einer Aktivierung der körpereigenen Angst- und Stresssysteme kommt, was zu einem erhöhtem Burnout-Risiko führt.¹²⁶

„Die einen werden durch großes Lob schamhaft, die anderen frech.“¹²⁷ - Friedrich W. Nietzsche

¹²⁵ Vgl.: Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009, S.122

¹²⁶ Vgl.: http://mllv.bllv.de/6-service/6-h-lehrerzeitung/mlz-pdf-ausgaben/2012/Lehrerzeitung_MLZ_2012_2_Heft_Internet.pdf, 9.5.2012

¹²⁷ Zit.:

http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_friedrich_wilhelm_nietzsche_thema_lob_zitat_14155.html, 21.5.2012, /11/

4.4.9. Belohnen

Belohnungen können dazu dienen, Anerkennung über Worte hinaus zu zeigen. Man sollte jedoch beachten, dass grundsätzlich nicht immer jede Belohnung als positiv empfunden wird. Unpersönliche Geschenke an alle, wirken alles andere als motivierend und auch Geld ist nicht immer das Richtige. Hier ist ein gewisses Maß an Sensibilität erforderlich. Ein individuelles Geschenk zeigt dem Mitarbeiter, dass sich der Vorgesetzte tatsächlich Gedanken über ihn macht und bleibt somit in positiver Erinnerung.¹²⁸

¹²⁸ Vgl.: http://www.infoquelle.de/Management/Personalmanagement/positiv_fuehren.php, 9.5.2012

5. Allgemeines zur Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragung kann als eine Grundlage mitarbeiterorientierter Personal-, Organisations-, und Unternehmensentwicklung eingesetzt werden. Mit der Einbeziehung aus den gewonnenen Informationen der Mitarbeiterbefragung, können die Zuverlässigkeit und Qualität der Entscheidungsprozesse des Unternehmens in vielen Bereichen gesteigert werden. Die Mitarbeiterbefragung kann als Erfolgskontrolle nahezu jeder betrieblichen Maßnahme dienen und deshalb Grundlage für eine erneute Planung sein.

5.1. Faktoren einer Mitarbeiterbefragung

Die verschiedenen Typen einer Mitarbeiterbefragung unterscheiden sich insbesondere in den drei Dimensionen: **Funktion, Form** und **Inhalt**.

Diese Dimensionen stehen nicht unverbunden nebeneinander, sondern sind von einander abhängig. Nicht jede Form eignet sich für jeden Inhalt sowie nicht jede Form jede Funktion erfüllen kann. In den nachfolgenden Punkten werden Funktion, Form und Inhalt beispielhaft beschrieben um einen Überblick über das vielseitige Spektrum der Mitarbeiterbefragung zu ermöglichen.

5.1.1. Funktionen

Die Mitarbeiterbefragung hat besondere Funktionen. Unter anderem ist sie ein Diagnoseinstrument und bildet damit die Grundlage von gestalterischen Maßnahmen. Sie zeigt den Grad der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter an. Diese ist eine Aussage über die jeweilige Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit bestimmten Arbeitsabläufen, und dient insofern als Instrument der konkreten Schwachstellenanalyse. Sie kann also wertvolle Hinweise zur Beseitigung von Mängeln im Betrieb, speziell in der Organisation, geben.

Außerdem ist die Mitarbeiterbefragung selbst ein gestalterischer Eingriff in die Organisation mit verschiedenen Folgewirkungen. Die Mitarbeiter werden an den

Belangen der Firma beteiligt und haben somit die Chance sich in der Unternehmensentwicklung direkt zu beteiligen. Sie können sich mit einbringen, was ihr Selbstwertgefühl steigert. Die Distanz zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern wird verringert, was eine gute Basis für eine intensivere und offenere Kommunikation und Kooperation ist. Sie trägt entscheidend zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit bzw. zur Verbesserung des Betriebsklimas bei, mit dem Ziel und der Einsicht, dass zufriedene Mitarbeiter auch die Zufriedenheit der Kunden steigert und damit das wirtschaftliche Ergebnis davon positiv beeinflusst wird.¹²⁹

5.1.2. Methodik

Die Mitarbeiterbefragung ist eine wissenschaftliche Methode der erprobten Sozialforschung. Sie soll die Realität erfassen und in mehr oder weniger enger Verbindung zu einer zugrundeliegenden Theorie zu empirisch belegten Aussagen führen.

Hervorzuheben sind hier insbesondere die Probleme der Fragebogengestaltung und der methodischen Absicherung. Die wesentlichen methodischen Anforderungen an eine Mitarbeiterbefragung sind die Forderung nach Zuverlässigkeit und Gültigkeit. Die Hauptprobleme für die Aussage der Mitarbeiterbefragung liegen in der Validität des Instrumentes.

5.1.3. Inhalt

Der genaue Inhalt einer Mitarbeiterbefragung stellt sich unmittelbar zusammen aus den angestrebten Befragungszielen. Für eine breit angelegte Befragung muss der Umfang des Fragebogens naturgemäß relativ groß sein. Es sollte ein möglichst breites Spektrum aller relevanten Variablen, die Einfluss auf die Arbeitsqualität und auf die Organisation haben, erfasst werden. Dem Umfang des Fragebogens sind allerdings Grenzen gesetzt. Wie z.B.: je nach Bereitschaft der Befragten, lange Fragebögen auszufüllen.

¹²⁹ Vgl.: Frank, Wissing: Die Mitarbeiterbefragung als Institution? – 1. Aufl. Münster: LIT Verlag, 2008, S. 7 ff.

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Befragungssystemen. Die Umfassende Mitarbeiterbefragung beschäftigt sich mit einem breiten Themenkomplex und versucht, möglichst viele arbeitsrelevante Faktoren zu messen. Ziel ist es dabei, die Stärken und Schwächen des Unternehmens grob zu umreißen, um Anhaltspunkte für tiefer gehende Untersuchungen zu geben. Die Themenauswahl reicht hier von der unmittelbaren Arbeitstätigkeit über Fragen zur Organisation der Arbeitsabläufe bis hin zur Motivation und Mobbing.¹³⁰

Das Gegenstück zur Umfassenden Mitarbeiterbefragung ist die Spezielle bzw. die Themen fokussierte Mitarbeiterbefragung. Diese schließt häufig an eine Umfassende Befragung an und vertieft Problembereiche, evaluiert Verbesserungsmaßnahmen oder beschäftigt sich mit bestimmten Mitarbeitergruppen der Organisation.

5.2. Formen der Mitarbeiterbefragung

Anhand unterschiedlicher Befragungsformen und –typen ist es möglich, eine speziell für das Unternehmen ausgerichtete Befragung durchzuführen. Es können also die Befragungsinstrumente in schriftlicher oder in mündlicher Form eingesetzt werden.

5.2.1. Mündliche Befragung

Ein klarer Vorteil der mündlichen Befragung ist das Minimum an verfälschten Informationen. Nachteilig zeigt sich die mündliche Befragung in der oftmals nicht gegebenen Anonymität und der Gefahr der Manipulation. Des Weiteren, ist der Zeitfaktor bei Einzelgesprächen nicht zu unterschätzen.¹³¹

¹³⁰ Vgl.: Frank, Wissing: Die Mitarbeiterbefragung als Institution? – 1. Aufl. Münster: LIT Verlag, 2008, S. 7 ff.

¹³¹ Vgl.: Erika, Regnet; Lutz, Rosenstiel; Michael, Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 1993, S. 638

5.2.2. Schriftliche Befragung

Das Problem der schriftlichen Befragung ist, dass man Fragen nur dann stellen kann, wenn man zuvor allerhand an Vorkenntnissen und Vorinformationen aufweisen kann. Das ist vor allem bei einer umfangreichen schriftlichen Befragung eine besondere Aufgabenstellung, weil man dort gezwungen wird, geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen aufzustellen, um die Menge der Resultate überhaupt verwenden zu können, da eine schriftliche Befragung außerordentlich starr ist. Aus diesem Grund sind schriftliche Befragungen prinzipiell immer abhängig von und verbunden mit einem hochgradigen Qualitätsrisiko.

Je ungenauer und unspezifischer die Fragestellungen ausgerichtet sind, desto häufiger besteht die Gefahr, exakte Antworten zu bedeutungslosen Fragen zu degenerieren, und aus dieser Misere mit diesen eher weniger bedeutungslosen Resultaten weiterzuarbeiten, damit man nicht letztendlich mit leeren Händen da steht.

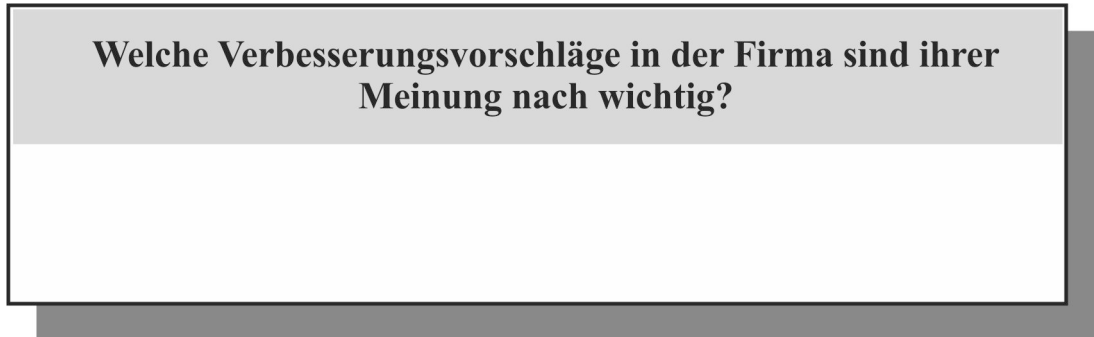
Eine weitere Unterscheidung muss zwischen offenen Fragen, die keinerlei Antwortmöglichkeiten vorgeben und geschlossenen Fragen machen, die mindestens zwei Antwortmöglichkeiten bieten.¹³²

a) Offene Fragen

Offene Fragen sind Fragen, bei denen keinerlei Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Der Befragte kann frei antworten. Diese Art Frage zu stellen eignet sich besonders, wenn man eine Vielzahl unterschiedlicher Einschätzungen haben möchte und bei nachforschenden Fragestellungen, d.h. wenn nicht bekannt ist, welche Antwortmöglichkeit es gibt. Offene Fragen sind besonders sinnvoll, wenn Meinungen, Einstellungen, Vorschläge usw. interessieren, bei denen die wahrscheinlichen Antworten vorher schwer einschätzbar sind. Zusätzlich eignen sich offene Fragen nicht bei großen Teilnehmerzahlen. Die Datenmenge, die man

¹³² Vgl.: Tanja, Tietz: Untersuchungen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation unter besonderer Anwendung des Instrumentes der Mitarbeiterbefragung. – 1. Auf. Norderstedt: Grin Verlag, 2004, S. 22 ff.

dabei erhält, ist zu umfassend. So ergeben sich Schwierigkeiten bei der Auswertung, da die Antworten bei offenen Fragen kaum vergleichbar sind und eine geeignete Aufbereitung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen würde.

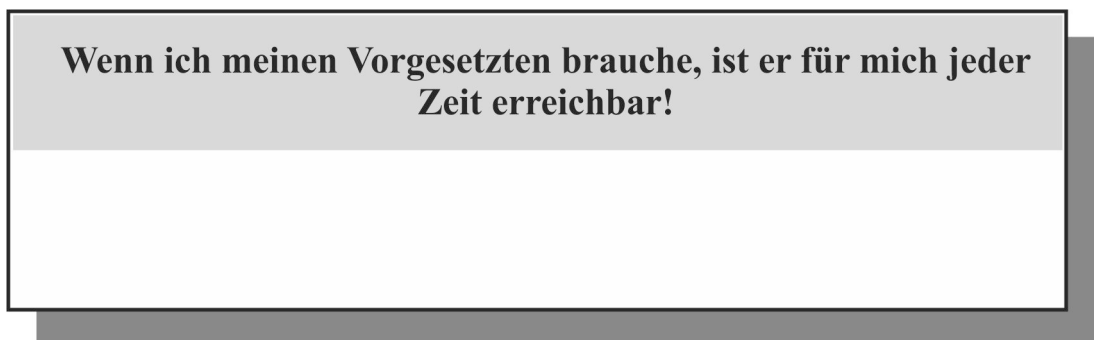


Welche Verbesserungsvorschläge in der Firma sind ihrer Meinung nach wichtig?

Abbildung 14: Offene Fragestellung¹³³

b) Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen sind Fragen, bei denen die Antwortalternativen vorgegeben sind. Die einfachste Form dabei ist eine dichotome Frage, bei der es genau zwei Antwortmöglichkeiten (i.d.R.: Ja / Nein) gibt.



Wenn ich meinen Vorgesetzten brauche, ist er für mich jeder Zeit erreichbar!

Abbildung 15: Geschlossene Fragestellung¹³⁴

¹³³ Vgl.:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf,
21.5.2012

¹³⁴ Vgl.:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf,
21.5.2012

c) Der Standardfragebogen

In der Regel ist der Standardfragebogen recht umfangreich. In der Regel beinhaltet er Themenschwerpunkte, wie z.B.: Zusammenarbeit mit den Kollegen, Entlohnung, Arbeitszeit, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, Weiterbildung, berufliche Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten usw. Je nach Unternehmen, sollten die passenden Themenschwerpunkte ausgewählt werden. Durch die anschließende Beurteilung der Fragebögen ist eine Aussage über die Problembereiche möglich.

Der Standardfragebogen wird am ehesten dazu verwendet, einen allgemeinen meistens auch ersten Überblick über das Unternehmen zu erhalten.

Bei der nächsten Mitarbeiterbefragung, werden sich die Fragen verändern, die Problembereiche mehr eingegrenzt und die Fragebögen zunehmend spezialisiert.¹³⁵

5.3. Antwortvorgaben

Bei der Festlegung von der Anzahl und Art der vorgegebenen Antwortkategorien sollte man sehr bedacht vorgehen. Man unterscheidet zwei grundsätzliche Vorgehensweisen.

5.3.1. Gerade Anzahl von Kategorien

Hier gibt es keine Mittelposition, die als neutrale Ausweichfläche benutzt werden kann. Die Befragten werden gezwungen, zumindest eine Tendenz im Urteil abzugeben.

Der augenscheinliche Vorteil bei dieser Antwortmöglichkeit ist, dass man eine Reduktion in der Information der Daten auf zwei Kategorien (z.B.: Zustimmung oder Ablehnung) vornehmen kann.

¹³⁵ Vgl.: Stephan, A. Paxmann; Gerhard, Fuchs: Der unternehmensinterne Businessplan. – 2. Aufl.: Campusverlag, 2005, S. 42 ff.

Ein Nachteil bei dieser Vorgehensweise ist, dass eine Person, welche die Fragen tatsächlich neutral beantworten möchte z.B.: („teils teils“ oder „weder noch“), gezwungen wird, zu einer Seite zu tendieren.

Hier empfiehlt sich eine neutrale Antwortmöglichkeit vorzugeben, um Auslassungen vorzubeugen (z.B.: „weiß nicht“).¹³⁶

Wenn ich meinen Vorgesetzten brauche, ist er für mich jeder Zeit erreichbar!

Ja

eher Ja

eher Nein

Nein

Abbildung 16: Gerade Anzahl von Antwortkategorien¹³⁷

5.3.2. Ungerade Anzahl an Kategorien

Eine ungerade Anzahl an Stufen impliziert die Existenz einer „Mittelkategorie“. Der Vorteil liegt hier darin, dass der Befragte eine neutrale Meinung ausdrücken kann. Wenn ungerade Skalen benutzt werden besteht die Gefahr, dass überdurchschnittlich häufig, der mittlere Wert angekreuzt wird. Es wäre somit also keine positive oder negative Tendenz erkennbar. Außerdem geht eine ungerade Anzahl von Antwortkategorien mit dem Nachteil einher, dass die Mittelkategorie auch dann gewählt wird, wenn der Befragte die Frage gar nicht beantworten will oder kann. Durch Anbieten einer Enthaltungsmöglichkeit (z.B.: „weiß nicht“) kann man hier dieses Problem relativ leicht umgehen.

¹³⁶ Vgl.:

http://www.2ask.at/media/1/10/2/3/5/bc958b68e726b401/Leitfaden_Fragebogenerstellung.pdf
9.5.2012

¹³⁷ Vgl.:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf
21.5.2012

Die Teilnehmer benutzen die Bezeichnung der Antwortkategorie oft als Anker. Eine mittlere Position wird oft als Teiler oder Durchschnitt benutzt. Dies ist unproblematisch bei Antworten in denen dies den Tatsachen entspricht. Man sollte darauf achten, dass die Anzahl an Kategorien rechts und links der Mitte gleich ist, um Verzerrungen zu vermeiden.

Wenn ich meinen Vorgesetzten brauche, ist er für mich jeder Zeit erreichbar!

Ja

eher Ja

eher Nein

Nein

weiß nicht

Abbildung 17: Ungerade Anzahl von Antwortkategorien¹³⁸

Es ist wichtig, die Vor- und Nachteile beider Varianten für die Umfrage sorgfältig abzuwägen, und sich dann für diejenige zu entscheiden, die einem mehr zusagt bzw. dem Zweck gerecht wird.

In der Literatur und Wissenschaft wird heftig gestritten, ob eine gerade oder ungerade Anzahl von Antwortkategorien besser ist. Eine perfekte oder richtige Lösung gibt es nicht.¹³⁹

¹³⁸ Vgl.:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf
21.5.2012

¹³⁹ Vgl.:

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf
21.5.2012

5.4. Firmenvorstellung

Den Rauchfangkehrermeisterbetrieb der Fa. Ing. Fladerer gibt es seit 1959 und er wird als Einzelunternehmen geführt. Die Firma wurde vom Vater des jetzigen Besitzers in Form einer Leibrente vom damaligen Rauchfangkehrer Meister Franz Irgolic erworben. Herr Fladerer hatte die Firma damals mit zwei Mitarbeitern (Rauchfangkehrer Gesellen) geführt. Der Kehrbereich der damaligen Fa. erstreckte sich ausschließlich auf das Stadtgebiet Fürstenfeld mit ca. 6.000 Einwohnern. Die Dienstleistungsarbeiten wurden mit Fahrrädern bewerkstelligt. Zu der damaligen Zeit war nur ein Firmenfahrzeug im Einsatz. Auch die Kundendatenverwaltung sowie die Verrechnung der Kehrarbeiten wurden alle auf der Schreibmaschine erledigt. Es war eine sehr aufwendige, und vor allem zeitintensive Vorgehensweise.

Weiters waren die Betriebe so organisiert, dass jeder Kehrbetrieb von der Größe her streng abgegrenzt war (Monopol). Dieses Monopol wurde 1997 in der Form erleichtert bzw. aufgeweicht, dass von Seiten der Landesregierung ursprüngliche Kehrgebiete zu sogenannten Kehrbezirken zusammengefasst wurden. Das bedeutet, dass zumindest zwei Betriebe bzw. drei od. mehrere Kehrbetriebe zu einem Kehrbezirk zusammengelegt wurden. Die in diesem Kehrbezirk angesiedelten Bewohner haben seit dieser Zeit eine Wahlmöglichkeit unter diesen einzelnen Kehrbetrieben.

Rahmenbedingungen eines Rauchfangkehrer-Betriebes

Trotz dieser gesetzlichen Regelung herrscht unter den einzelnen Kehrbetrieben weiterhin de Facto keine ernst zu nehmende Konkurrenz; somit sind diese Betriebe auch keinem Wettbewerb untereinander ausgesetzt. Die Rauchfangkehrer-Betriebe allgemein haben, gewerberechtlich gesehen weiterhin eine Sonderstellung, da sie einerseits selbständige Unternehmen sind, andererseits aber behördliche Aufgaben zu erfüllen haben. Wie z.B. Einhaltung und Durchführung der Arbeitsleistungen wie sie in der jeweiligen Kehrordnung des Landes vorgeschrieben sind.

Zum gesetzlichen Leistungsumfang gehört:

- Das Kehren und Überprüfen von Abgasfängen
- Das Kehren und Überprüfen von Verbindungsstücken
- Das Kehren und Überprüfen der Kesselanlagen
- Durchführung von Abgasmessungen bei Heizungsanlagen
- Ausbrennen von Abgasfängen (wenn diese mit den herkömmlichen Werkzeugen nicht mehr gereinigt werden können)

Zu den Kesselanlagen zählen jegliche Anlagen die mit festen Brennstoffen wie, Stückholz, Hackgut und Pellets betrieben werden. Weiters mit Heizöl betriebene Heizungsanlagen, sei es mit Gebläse Kessel oder auch mit der neuen Brennwerttechnik. Auch mit Erd- oder Flüssiggas betriebene Heizungsanlagen sind einmal im Jahr zu reinigen und zu überprüfen.

Die Durchführung von Mängelmeldungen an die Behörde, wenn Heizungsanlagen mangelhaft ausgeführt od. betrieben werden, ist ebenso eine wichtige Tätigkeit. Somit ist ein Rauchfangkehrer-Betrieb immer in einem Zwiespalt zwischen Unternehmer, der einerseits eine Dienstleistung bei seinen Kunden durchzuführen hat, andererseits seine Kunden auch bei der Behörde melden bzw. anzeigen muss, wenn diese die gesetzlich vorgeschriebenen Kehrarbeiten nicht durchführen lassen od. aber auch, wenn Heizungsanlagen einen mangelhaften Zustand aufweisen. Aus brandschutztechnischer Sicht oder in Hinblick auf die ordnungsgemäße Verbrennung der Feuerungsanlage haftet der Betrieb schließlich für die überprüften Anlagen.

Auf Grund dieser Rahmenbedingungen ist es einem Rauchfangkehrer-Betrieb nicht möglich, so wie es bei anderen Gewerbebetrieben ist, sich beliebig zu vergrößern. Das geht nur, wenn der Betrieb zusätzliche Leistungen, die nicht im gesetzlichen Auftrag enthalten sind, anbietet.

Diese Leistungen können sein:

- Sanierung von Rauchfängen
- Anbieten von Wartungsarbeiten bei Feuerlöschern bzw. Feuerlöscher Verkauf
- Berechnung von Energieausweisen bzw. Energieberatung
- Anbieten einer weiteren Dienstleistung als externer Brandschutzbeauftragter für Gewerbebetriebe

Werdegang der Firma Ing. Fladerer

Erich Fladerer geb. am 21. März 1959, hat die HTBLA Pinkafeld mit der Fachrichtung Maschinenbau- Heizungstechnik absolviert. Nach einigen Praxisjahren bei den Installationsbetrieben in Feldbach und Graz ist Herr Ing. Erich Fladerer in den elterlichen Betrieb eingestiegen.

Auf den zweiten Bildungsweg absolvierte er die Meisterprüfung im Rauchfangkehrer Gewerbe und hat ab Jänner 1988 den Betrieb in Fürstenfeld übernommen. In dieser Zeit erfolgte eine Umstellung in der Energieversorgung im Stadtgebiet Fürstenfeld. Fast gleichzeitig auf Geothermie als auch parallel dazu auf Erdgas. Somit wurde auf der wirtschaftlichen Seite sowohl der Arbeitsumfang als auch der Umsatz des Rauchfangkehrer-Betriebes im Fürstenfeld innerhalb kürzester Zeit um ca. ein Drittel reduziert.

Aus diesem Grund entschied sich der jetzige Chef den Rauchfangkehrer-Betrieb zu vergrößern. Er übernahm im Jahr 1997 einen zweiten Betrieb in Mureck, der in etwa das Dreifache des Stammbetriebes in Fürstenfeld ausmachte. Mittlerweile sind insgesamt elf Rauchfangkehrer-Gesellen sowie zwei Angestellte im Büro in der Firma tätig. Herr Fladerer ist auch in der Prüfungskommission für die Meisterprüfung bei der Rauchfangkehrer-Innung Steiermark tätig.

Seit Juli 2001 ist er als Sachverständiger im vorbeugenden Brandschutz beim IBS in Linz zertifiziert. Diese Zertifizierung war sehr vorausschauend, da erst jetzt im

Jahre 2012 eine solche Zertifizierung von Seiten der Stmk. Rauchfangkehrer-Innung verbindlich für sämtliche Betriebe in der Steiermark in Angriff genommen wird.

Eine weitere in die Zukunft blickende Ausbildung war im November 2009 die Qualifizierungsprüfung bei Sektor Cert im Verfahren Infrarotthermografie Stufe 2/ Bauthermografie.

Ein darauffolgender Schritt wurde im November 2010 mit der individuellen Befähigungsprüfung für das reglementierte Gewerbe Ingenieurbüro, Fachgebiet Installationstechnik, gesetzt.

Durch all diese Prüfungen bzw. Zertifizierungen, ist der jetzige Betrieb von Ing. Erich Fladerer ein kompetenter Partner bzw. Dienstleister im Bezug auf Brandschutz, Heizungstechnik und Energieberatung. Es wurden damit auch die Weichen für die Zukunft gestellt, sollten sich von Seiten des Gesetzgebers in Zukunft einschneidende Maßnahmen in der Kehrordnung ergeben.

Da es kein reines Dienstleistungsgewerbe ist, sind gute, qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen unerlässlich. Sie arbeiten hauptsächlich mit den Kunden zusammen und haben dadurch einen persönlicheren Bezug zu ihnen aufgebaut. Zur Zeit der Erhebung waren acht Rauchfangkehrer-Gesellen, zwei Lehrlinge und ein Meister angestellt. Die Befragung wurde im Mai 2012 durchgeführt. Die Fragen zum Mitarbeiterfragebogen wurden zusammen mit dem Chef ausgearbeitet.

Anzumerken ist, dass nach dem Gewerberecht Rauchfangkehrer-Betriebe nur als Einzelunternehmen bzw. in Form von Personengesellschaften (GbR oder KG) geführt werden dürfen.

Betriebliche Struktur

Im Kehrbetrieb in Fürstenfeld werden 1.400 Objekte von insgesamt drei Rauchfangkehrer-Gesellen betreut. Bedingt durch den Ausbau eines

Fernwärmenetzes sowie dem Ausbau der Erdgasversorgung im Stadtgebiet ist in den Sommermonaten (für drei Monate) keine Arbeit zu verrichten.

Im Kehrbetrieb in Mureck werden 3.800 Objekte betreut. In diesem Betrieb sind zwei Lehrlinge, sechs Gesellen und ein Meister angestellt. Hier handelt es sich um eine ländliche Struktur, bei der noch ein ganzjähriger Arbeitsbetrieb erforderlich bzw. möglich ist. Auch hier werden vermehrt Nahwärmenetze errichtet. Der Ausbau eines Gasnetzes ist zum derzeitigen Zeitpunkt jedoch unwahrscheinlich, da in diesem Bereich kaum eine Industrie angesiedelt ist.

5.5. Erstellen und Durchführung des Mitarbeiterfragebogens

In diesem Kapitel wird unter anderem die Zusammenstellung des Mitarbeiterfragebogens definiert und die dazugehörigen Hauptthemen festgelegt. Anschließend folgt die Durchführung und Auswertung der schriftlichen Befragung.

5.5.1. Zusammenstellung des Mitarbeiterfragebogens

Ich habe mich für einen Standardfragebogen in schriftlicher Form entschieden. Da die Zielgruppe nur aus wenigen Probanden besteht, entfiel die Option eine Online Befragung von Anfang an. Die Fragestellungen habe ich so gewählt, dass Sie für die Teilnehmer leicht nachvollziehbar sind und jene Fragen enthalten, die zu einer Verbesserung des Betriebes können. Ferner habe ich geschlossene Fragen gewählt, da es sich um unsere erste Mitarbeiterbefragung handelt. Zu dem wäre auf Grund der Handschrift der jeweiligen Teilnehmer, die Anonymität gefährdet.

Der Fragebogen gliedert sich in 6 Hauptthemen:

- a) Mein Arbeitsbereich
- b) Kollegenbeziehung
- c) Verhältnis zum Vorgesetzten

- d) Aus- und Weiterbildung
- e) Zufriedenheit im Unternehmen
- f) Allgemeines

Die Hauptthemen wurden zusammen mit dem Firmenchef ausgearbeitet. Durch Abwägen der Vor- und Nachteile, habe ich die Beantwortung des Fragebogens auf 3 Möglichkeiten beschränkt – also für die ungerade Anzahl von Kategorien. Jedoch habe ich keine „weiß ich nicht“ Antwortmöglichkeit vorgegeben, da ich der Ansicht bin, dass jeder eine gewisse Meinung vertreten kann und soll.

5.5.2. Durchführung und Auswertung des Mitarbeiterfragebogens

Die Mitarbeiter von Fürstenfeld und Mureck wurden gebeten, den Fragebogen innerhalb einer Woche anonym auszufüllen und anschließend in eine Box zu werfen. Die Fragebögen wurden am Wochenbeginn (Montag) ausgeteilt und daraufhin die einzelnen Punkte mit ihnen gemeinsam durchbesprochen. Für etwaige Fragen habe ich meine Telefonnummer bekanntgegeben. Ich merkte an, dass die Mitarbeiterbefragung nur dann einen Sinn ergibt, wenn die Fragen ehrlich beantwortet werden und dass die Befragung anonym behandelt wird. Am Ende der KW 16 hatte jeder der 11 Mitarbeiter seinen Fragebogen abgegeben. Somit waren die Voraussetzungen für eine gute Auswertung gegeben.

Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung

Mein Arbeitsbereich:

1. Die mir übertragenen Aufgaben sind eine interessante Herausforderung.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

2. Bei meiner Arbeit gibt es kaum Abwechslung, es gibt immer nur dieselbe Routine.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

3. Hier werden Eigeninitiative und eigenverantwortliches Verhalten gefördert.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

4. Die Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf meinen Gesundheitszustand aus.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

5. Der zunehmende Arbeitsaufwand macht es schwierig, die Qualität unserer Arbeit zu halten.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

6. Die derzeitige Arbeitszeitregelung entspricht meinen Bedürfnissen.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

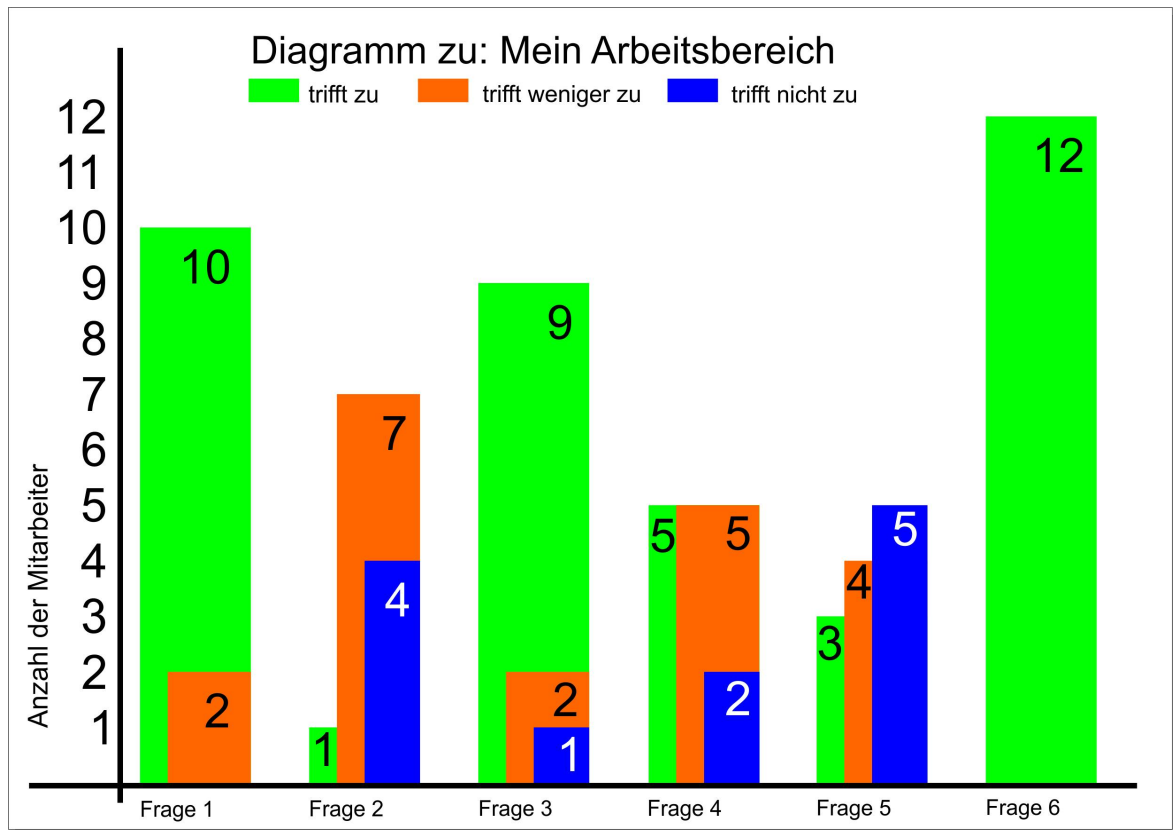


Abbildung 18: MA-Befragung: Mein Arbeitsbereich

Kollegenbeziehung:

- So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt hier bei uns, hier denkt jeder nur an sich selbst.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu
- Die Kolleginnen und Kollegen unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu meistern.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu
- Wenn ich Probleme habe, helfen mir meine Kollegen gerne.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu
- Wir können auch über private Probleme miteinander reden.
 trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

5. Konflikte untereinander werden bei uns offen ausgetragen und bereinigt.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

6. Ich fühle mich von den anderen Mitarbeitern gemobbt.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

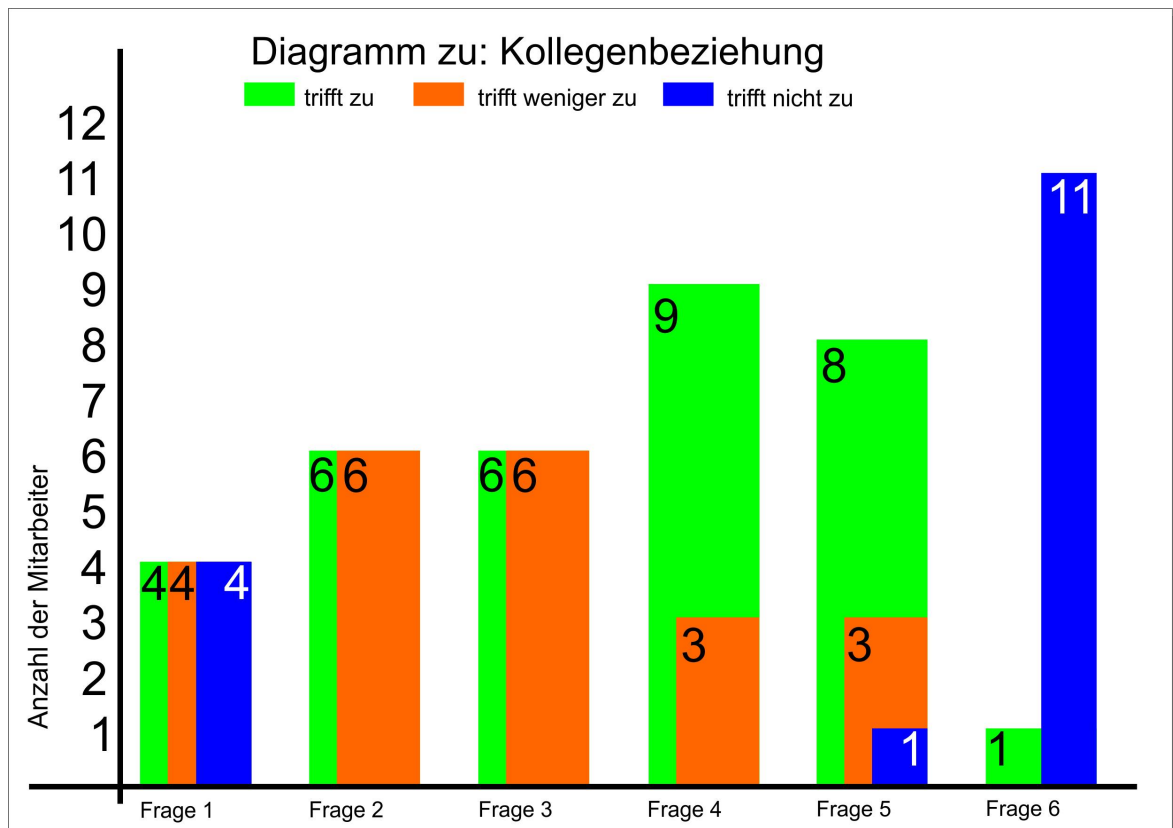


Abbildung 19: MA-Befragung: Kollegenbeziehung

Verhältnis zum Vorgesetzten:

1. Ich kann auch persönliche Probleme mit meinem Vorgesetzten besprechen.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

2. Mein Vorgesetzter sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen uns Mitarbeitern.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

3. Kollegen, die er sympathisch findet, bevorzugt mein Vorgesetzter.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

4. Ich werde mit meinen Vorschlägen von meinem Vorgesetzten ernstgenommen.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

5. Mein Vorgesetzter ist mit mir und meiner Arbeit zufrieden.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

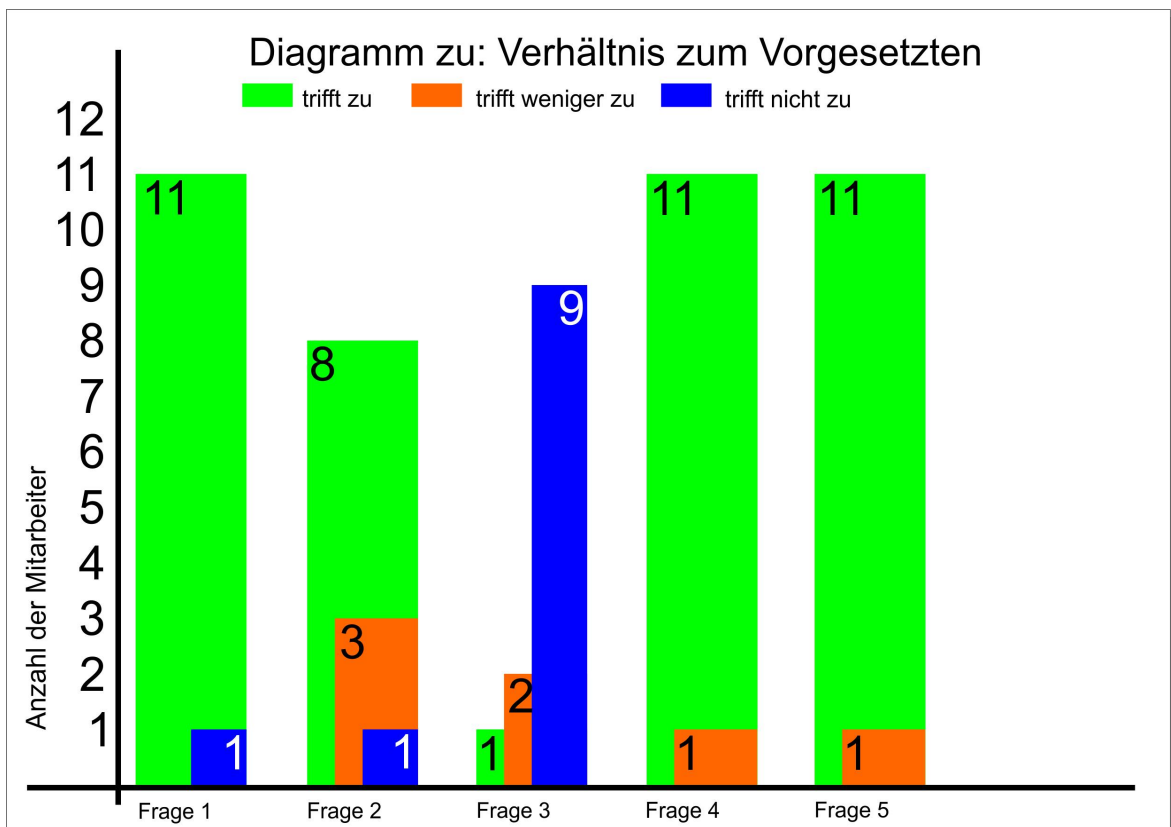


Abbildung 20: MA-Befragung: Verhältnis zum Vorgesetzten

Aus- und Weiterbildung:

1. Während meiner Ausbildung bin ich von meinem Vorgesetzten unterstützt worden.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

2. Ich werde ausreichend durch Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen gefördert.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

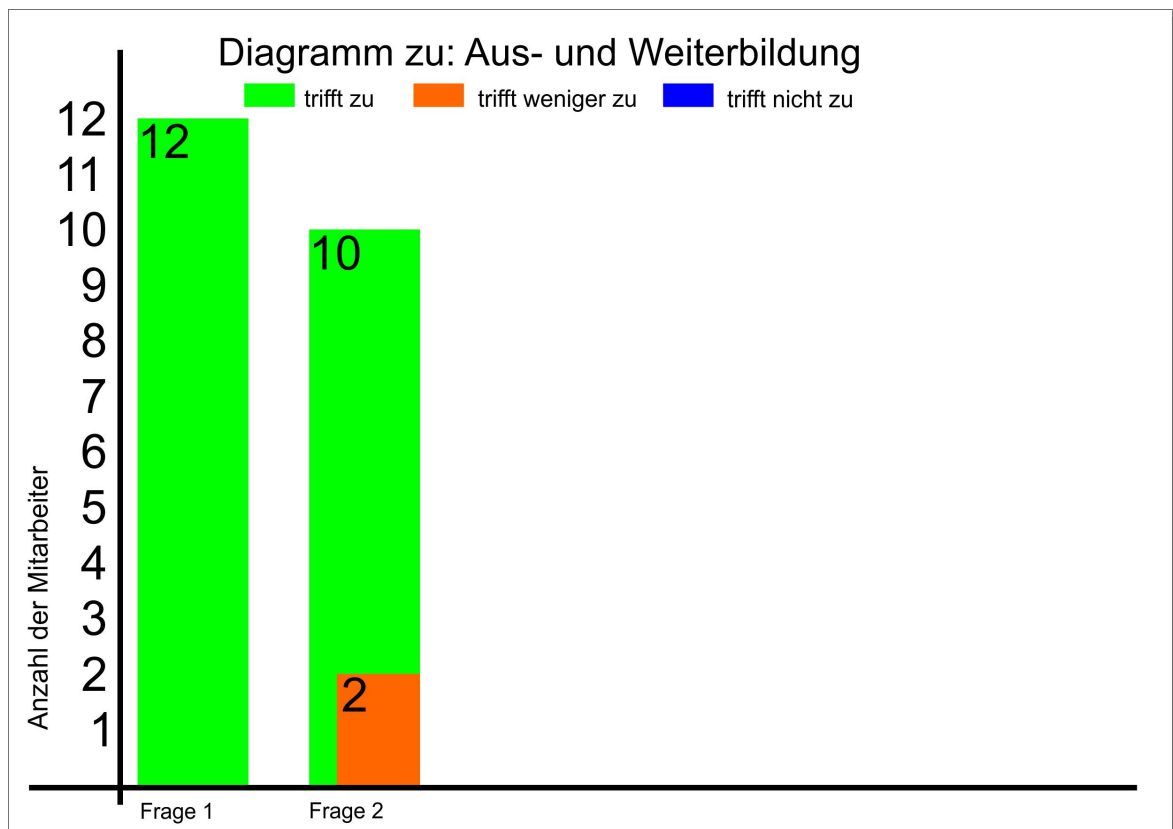


Abbildung 21: MA-Befragung: Aus- und Weiterbildung

Zufriedenheit im Unternehmen:

1. Ich fühle mich in unserer Firma wohl.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

2. Ich kann unsere Firma mit gutem Gewissen weiterempfehlen.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

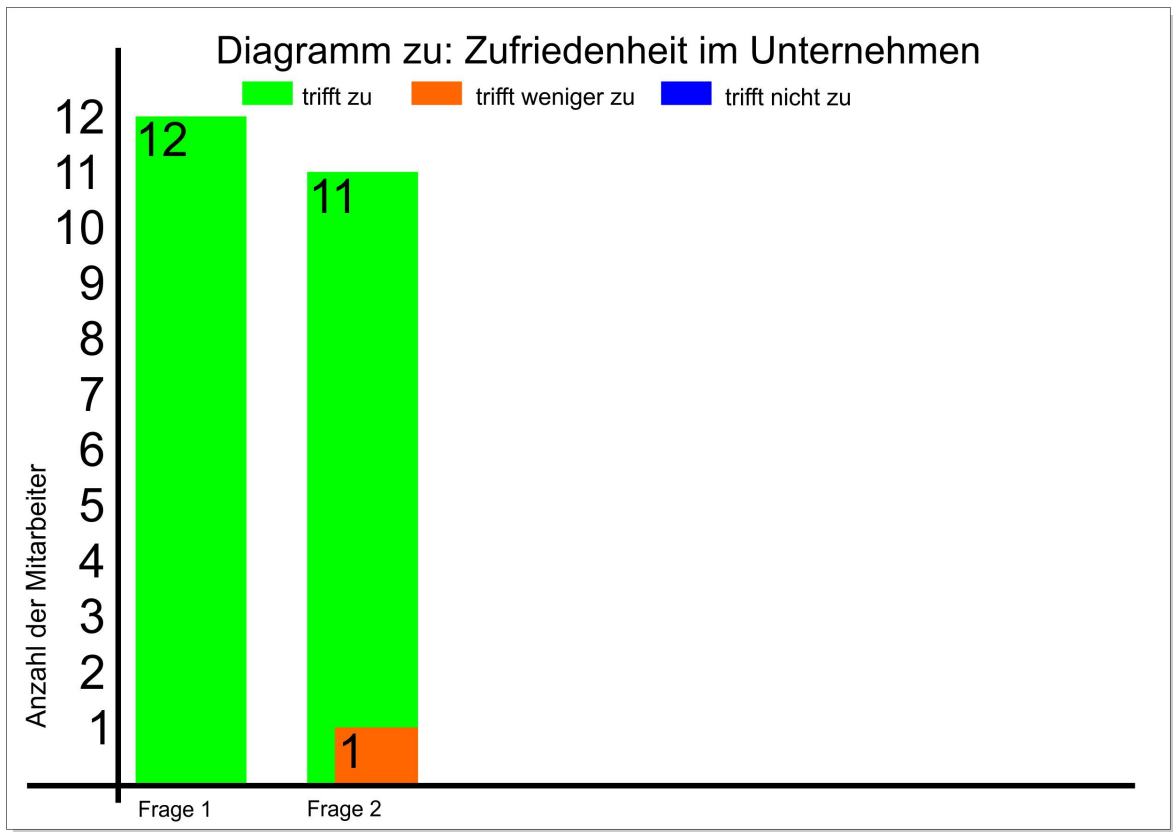


Abbildung 22: MA-Befragung: Zufriedenheit im Unternehmen

Allgemeines:

1. „Mitarbeiter des Monats“ zu werden ist für mich ein Ansporn.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

2. Ich möchte öfter (als 1x im Jahr) einen Betriebsausflug oder eine gemeinschaftliche Aktivität von der Firma aus machen.

trifft zu trifft weniger zu trifft nicht zu

3. Das motiviert mich bei meiner Arbeit:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Lob und Anerkennung (vom Chef, Kundschaft) | <input type="checkbox"/> gutes Arbeitsklima |
| <input type="checkbox"/> Geld | <input type="checkbox"/> Freude an der Arbeit |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter des Monats werden | <input type="checkbox"/> selbstständiges Arbeiten |

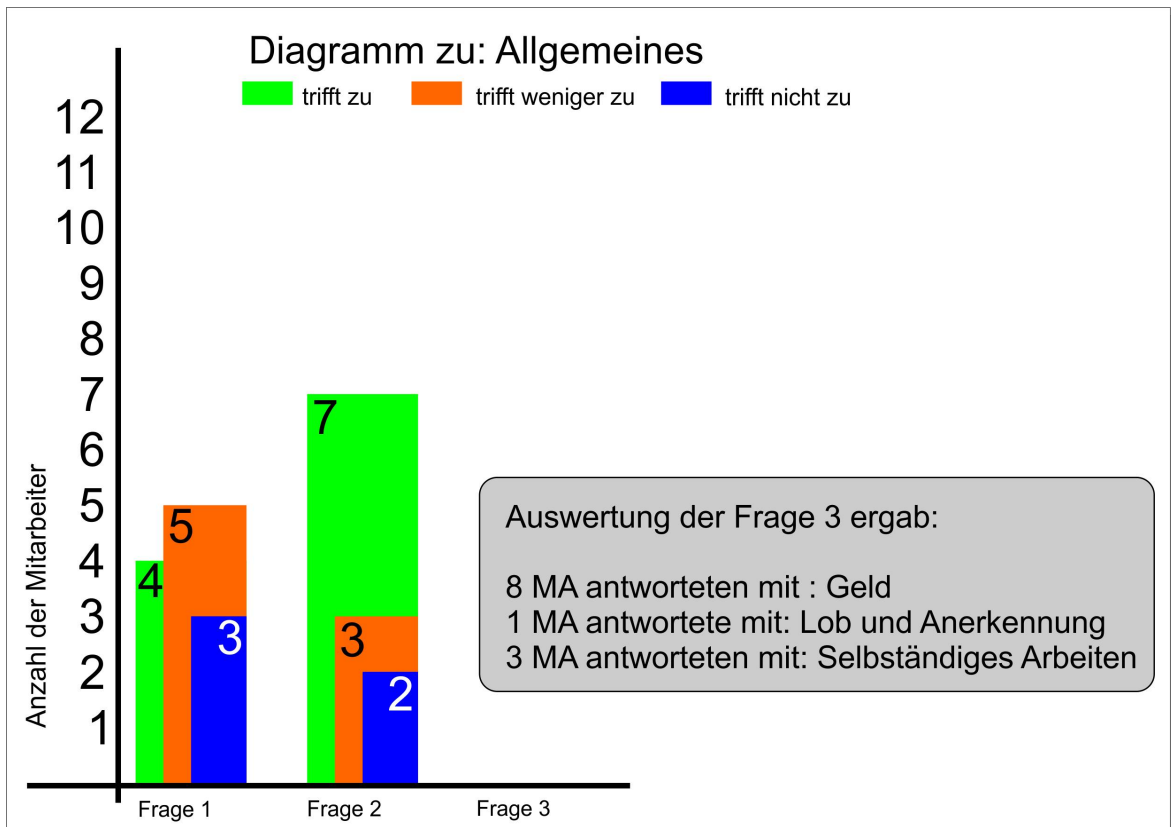


Abbildung 23: MA-Befragung: Allgemeines

5.6. Gewonnene Erkenntnisse

Hier werden die gesammelten Erkenntnisse aus dem Mitarbeiterfragebogen noch einmal zusammengefasst, aufgelistet und begutachtet.

„Wo?“ und „Wie?“ können Verbesserungen im Betrieb geschaffen werden.

Mein Arbeitsbereich:

Die meisten der Mitarbeiter betrachten ihre Arbeit als sehr interessant und zugleich als abwechslungsreich. Die Arbeitsbedingungen sind vom Betrieb selbst nicht beeinflussbar, da die Arbeit ausschließlich in den Haushalten der Kunden statt findet. Negativ für den Gesundheitszustand wirken sich die oft notwendigen knienden Tätigkeiten aus, sowie der bei der Arbeit anfallende Staub bzw. die Rußbelastung. Selbstverständlich ist jeder der Angestellten im Besitz eines Mundschutzes, jedoch wird dieser nur in den wenigsten Fällen von ihnen verwendet (bessere Gesundheitsmotivation nötig). Der steigende Arbeitsaufwand kann durch eine präzisere Arbeitseinstellung verbessert werden, welche mit Entlastung verbunden ist. Sehr erfreulich ist es, dass sämtliche Mitarbeiter mit der Arbeitszeit zufrieden sind.

Kollegenbeziehung:

In Punkto Gemeinschaftssinn ist einiges zu ändern. Am besten kann dies verbessert werden, indem mehr Aktivitäten wie z.B.: Wandern, Klettern, Paintball, etc. zur Teambildung betrieben werden. Wenn dieser Gemeinschaftssinn gefördert und gefestigt wird, müsste sich dies auf jeden Fall auch auf die gegenseitige Unterstützung positiv auswirken. Da die Mitarbeiter untereinander über private Probleme reden können, zeigt dies dass eine große Vertrautheit zwischen ihnen herrscht. Konflikte werden auch meist untereinander ausgetragen und bereinigt. Mobbing ist, mit nur einer Ausnahme, kein Thema. Man sollte jedoch dieses Thema offen ansprechen, um hier nach Möglichkeit helfend und vorbeugend eingreifen zu können.

Verhältnis zum Vorgesetzten:

Es ist sehr erfreulich, dass zum Vorgesetzten ein großes Vertrauensverhältnis existiert. Im Punkt „Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern“ sind allerdings

Einzelne der Befragten der Meinung, dass hier der Vorgesetzte noch einiges zur Besserung beitragen kann. Großteils gelingt es dem Vorgesetzten in seiner Firma, alle seiner Angestellten gleich zu behandeln. Die Vorschläge und Ideen werden vom Vorgesetzten uneingeschränkt, aufmerksam und mit dem nötigen Vertrauen behandelt. Es zeugt von einem guten Betriebsklima, wenn die Mitarbeiter der Meinung sind, dass ihre Arbeit vom Vorgesetzten geschätzt wird bzw. dass er mit ihrer geleisteten Arbeit zufrieden ist.

Aus- und Weiterbildung:

Eine gute und qualifizierte Ausbildung der Mitarbeiter liegt dem Firmenleiter sehr am Herzen. Besondere Leistungen werden auch besonders bedacht.

Zufriedenheit im Unternehmen:

Es ist durchaus erfreulich, dass sich jeder Mitarbeiter in der Fa. Fladerer wohl fühlt und so gut wie ausnahmslos jeder auf seine Firmenzugehörigkeit stolz ist.

Allgemeines:

Von der Idee „Mitarbeiter des Monats“ zu werden, sind die Befragten nur sehr wenig begeistert. Die Idee dahinter war, dass einige Aufgaben im Betrieb anfallen, die erledigt werden müssen, wie z.B.: den Rasen mähen, die Firmen-Autos putzen, etc. Je nach erledigter Tätigkeit würde man Punkte erhalten und am Ende des Monats würde derjenige mit der höchsten Punkteanzahl einen Tank- oder Städtegutschein im Wert von 30,00.- € überreicht bekommen. Hier wird auf Grund der eher geringen Begeisterung ein sogenanntes Probe-Jahr veranlasst, um zu beobachten, ob und wie sich das Projekt „Mitarbeiter des Monats“ entwickelt.

Dass die Kollegenbeziehung mehr gefördert werden muss, wurde oben bereits erwähnt und wird hier noch einmal verdeutlicht, da die Mitarbeiter öfter als einmal im Jahr einen Betriebsausflug für wünschenswert halten. Ich bin mir sicher, dass ein Wanderausflug mit einem anschließenden gemütlichen Beisammensein in der Buschenschank schon zur Verbesserung der Gemeinschaft beitragen kann. Im Gegensatz zur Meinung in der Literatur – ist Geld sehr wohl als Motivationsfaktor gut geeignet. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter halten Geld für sehr motivierend

und nur wenige fühlen sich durch die intrinsischen Motivatoren wie z.B.: Lob und Anerkennung, selbstständiges Arbeiten usw. positiv beeinflusst.

Grundsätzlich ist immer etwas an einer Firma zu verbessern, das verlangt alleine schon der Wandel der Technik. Durch die positive Auswertung der Mitarbeiterbefragung ist jedoch erkennbar, dass in der Fa. Fladerer die Mitarbeiter höchst engagiert und motiviert sind. Die Verbesserungen der „Kollegenbeziehung“ bezüglich Förderung der Gemeinschaft sind von nicht unwesentlicher Bedeutung und Wichtigkeit.

Hier ist anzumerken, dass die Mitarbeitermotivation in den KMU leichter als in den Großunternehmen zu forcieren ist, da die Möglichkeit gegeben ist, individuell auf jeden Einzelnen einzugehen.

6. Resümee und Ergebnis

Wenn man die Arten der Motivation (Kap. 2.6) nochmals durchgeht, wird klar, dass sich jeder die **intrinsische** Motivation für seine Mitarbeiter wünscht. Die innere Antriebskraft eines Menschen ist stärker als jede äußerliche „erzwungene“ Einflussnahme.

Das bezieht sich gleichermaßen auf die **Eigen- und Fremdmotivation**. Ein Chef will nicht der Animator für seine Angestellten sein (obwohl Julius Cäsar das sehr geschickt angestellt hat). Wenn der Mitarbeiter sich selbst motivieren kann, ist auch die Freude darüber unbezahlbar und von enormer Gewichtung.

In Kap. 3 bilden die **Inhaltstheorien** gemeinsam mit den Prozesstheorien das Fundament der Motivations-Theorien.

Wissenschaftler wie Maslow, Alderfer, Herzberg etc. haben in der Motivationsforschung einen wesentlichen Beitrag geleistet. Obwohl die „**Bedürfnispyramide**“ nach Maslow viel Kritik seitens seiner Kollegen erntete, ist nicht zu vergessen, dass er eine der ersten, brauchbaren Theorien vorzuweisen hat, auf der viele andere Theorien aufgebaut wurden. Er beschreibt in seinem Buch „Motivation und Persönlichkeit“ einzelne wichtige Punkte wie z.B.: „Der Einzelne als ein integriertes Ganzes“, „Mittel und Zwecke“ etc., die nicht außer Acht gelassen werden sollten und reichlich zum besseren Verständnis beitragen.

Alderfer zog auch die Theorie von Maslow heran, beschränkte jedoch die Bedürfnisse von den fünf Hierarchie-Ebenen auf drei Klassen. Zusätzlich mit dem Frustrations-Progressions-Weg, dem Frustrations-Regressions-Weg und dem Befriedigungs-Progressions-Weg wird allgemein der „**ERG-Theorie**“ von Clayton Alderfer mehr Informationsgehalt zugeschrieben als der von Maslow.

Die „**Zwei-Faktoren-Theorie**“ von Herzberg legt ihr Augenmerk auf die Hygiene Faktoren und auf die Motivatoren. Dass die Hygienefaktoren als selbstverständlich betrachtet werden, ist gut nachvollziehbar. Dass es keine Unzufriedenheit gibt, ist jedoch ebenso wie die Auswertung in Frage zu stellen. Allerdings wurde anhand

seiner Kritik an die damals vorherrschenden Arbeitsbedingungen die Arbeitssituation verbessert.

Die „**XY-Theorie**“ von Douglas Mc Gregor wurde, anders als die vorerwähnten Theorien, auf Grund von zwei unterschiedlichen Menschenbildern aufgestellt. Er appelliert an die Führungskräfte, nicht immer von der negativen Einstellung des Mitarbeiters auszugehen. Durch diese positive Einstellung zum Angestellten wird seiner Ansicht nach, Motivation hervorgerufen werden.

Ebenso mit den Menschenbildern befasst sich Reinhard K. Sprenger in seiner „**Kritischen Demotivationstheorie**“. In seinem Buch „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse“. In unserer Zeit finden seine Ansichten der „manipulierten Motivation“ unvorstellbaren Zuspruch. So wie Mc Gregor, fordert auch er die Firmenleiter dazu auf, fair und ehrlich zu ihren Mitarbeitern zu sein und sie nicht mit Belohnungen, Lob, Drohungen und der Gleichen zu beeinflussen.

Somit kann gesagt werden, dass den **Inhaltstheorien** eine gute Empfehlung in Bezug auf die Arbeitssituation, zugesprochen wird. Vorwiegend sind das die Arbeitsbereicherung, Arbeitserweiterung, die Arbeit in Gruppen und der befristete Wechsel des Arbeitsplatzes innerhalb eines Unternehmens.

Wie schon erwähnt haben die **Prozesstheorien** in der betrieblichen Praxis einen bedeutenderen Stellenwert, da hier das menschliche Handeln im Vordergrund steht. Sie bauen auf den Inhaltstheorien auf und begründen, unabhängig von den Bedürfnissen, das Leistungshandeln der Personen.

Die Erwartungstheorie nach Vroom stellte fest, dass die Energie oder Kraft einer Handlungstendenz darauf beruht, wie hoch die Erwartung ist und welches Endergebnis am Schluss herauskommen kann. Seine „**VIE-Theorie**“ mit dem „Weg-Ziel-Gedanken“ wurde auch durch empirische Studien größten Teils bestätigt.

Genauso beachtenswert ist die „**Zielsetzungstheorie**“ der Arbeitsmotivation von Locke und Latham, welche durch die operative Zielsetzung der Angestellten und

des Führungspersonals und das gemeinsame Bestreben zu höheren Leistungen und zu höherer Zufriedenheit am Arbeitsplatz führten.

Auch hier kommt nochmals zum Vorschein, dass eine rechtzeitige, genaue Rückmeldung von der Führungskraft an den Mitarbeiter unerlässlich ist und man nur so den Fortschritt seiner Tätigkeit nachvollziehen und eine Leistungssteigerung erarbeiten kann.

In Kap. 4 wurden einzelne Themen zur **Mitarbeiterführung** durchgenommen. Dass sich die Werte der Mitarbeiterführung im Laufe der Zeit gewandelt haben, ist offensichtlich eine Tatsache. Die universellen Führungsstile und die abwechslungsreichen Führungsmittel sind jedoch ebenso entscheidend für das Arbeitsklima. Zusätzlich mit den „Kriterien für erfolgreiches Führen“ in Kap. 4.4 kann man einen Arbeitsplatz erschaffen und erhalten, in dem es sich lohnt zu arbeiten.

Unter Kap. 5 wird Anfangs Allgemeines über die **Mitarbeiterbefragung** und ihrem Nutzen berichtet. Nachdem die Faktoren, Formen und Antwortvorgaben besprochen wurden, erfolgte eine kurze Firmenvorstellung der Fa. Fladerer, um sich ein praxisbezogenes Bild der Firma machen zu können. Danach folgte die Zusammenstellung und Auswertung des Mitarbeiterfragebogens.

Wenn wir das Ergebnis der Befragung betrachten, sehen wir, dass in der Fa. Fladerer im Allgemeinen der Umgang mit den Mitarbeitern vorbildlich funktioniert.

Ein Chef ist nur dann stark und glaubwürdig, wenn er auch selbst an der vordersten Front arbeitet. So respektieren ihn seine Mitarbeiter und haben gleichzeitig das Gefühl, dass er sich nicht zu schade ist, sich auch eigens die Hände schmutzig zu machen. Gleichzeitig ist es motivierend für sie, einen Vorgesetzten zu haben, der mit ihnen Seite an Seite arbeitet. *„Ein Rauchfangkehrerchef, der selbst arbeitet, bringt sich selbst Glück“.*

Wie Dr. Andreas Salcher es in einem TV- Interview treffend formulierte:“ Ein Unternehmen ist weder eine soziale Wärmestube, noch ein Militär Camp.“

Man muss die Arbeitsenergie des Mitarbeiters auf das Unternehmensziel umlenken; selbstständige Energien freisetzen und somit zum Unternehmenserfolg beitragen. Der wesentliche Punkt zum Motivationserfolg besteht darin, dass letztendlich die Mitarbeiter auch „innerlich“ davon profitieren.

Die Menschheit befasst sich schon einiger Zeit mit der Motivation und bis jetzt wurde kein allgemein gültiges Patentrezept gefunden.

Im Laufe dieser Arbeit hat sich auch gezeigt, dass für viele Angestellte Geld letzten Endes sehr entscheidend, und motivierend ist. Ich bin jedoch der Meinung, dass es viel mehr auch das Verhältnis zwischen Arbeit und Lohn ist, das für die Mitarbeitermotivation maßgeblich ist. Auf Dauer gesehen bekommt man nie genug vom „schönen Geld“.

Wenn man den Menschen mit Achtung, Wertschätzung und Respekt gegenüber tritt, erhält man im Gegenzug Anerkennung und Vertrauen. Seine Mitarbeiter nicht ausbeuten aber auch nicht verhätscheln muss eine Firmendevise sein.

Die Kenntnisse über Mitarbeiterführung und Motivation, bestärken mich nach dieser Arbeit, in der Meinung dass die „wahre Arbeit“ jetzt erst beginnt.

LITERATURVERZEICHNIS

Möchel, Anrea: Motivation der Mitarbeiter in Europa ist mies. - Wirtschaftsblatt.-
Wien: Die Presse (2012) 20. Jänner

Wolfgang, Weber; Wolfgang, Mayrhofer; Werner, Nienhüser: Taschenlexikon
Personalwirtschaft.- Stuttgart: Schäffer-Poeschl, 1997

Elisabeth, Mehrmann: Mitarbeiter fordern. - 1. Aufl.: Bw Verlag, 2003

Joseph, E. LeDoux; Christoph Trunk: Das Netz der Persönlichkeit: Wie unser
Selbst entsteht. - 1. Aufl. Düsseldorf: Patmos, 2003

Mark, F. Bear; Barry, W. Connors; Michael, A. Paradiso; Andreas Engel:
Neurowissenschaften.- 3. Aufl. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 2008

Rainer, W. Stroebe; Guntram, W. Stroebe: Motivation. - 2. Aufl.: I. H. Sauer Verlag,
1979

Hans, Jung: Personalwirtschaft. - 3. Aufl. München: Oldenbourg
Wissenschaftsverlag, 1999

Jutta, Heckhausen; Heinz, Heckhausen: Motivation im Handel. - 4. Aufl. Berlin:
Springer Berlin Heidelberg, 2010

Karl, H. Delhees: Motivation und Verhalten. - original Ausg. München: Kindler
Verlag, 1975

Hans, C. Altmann: Motivieren und gewinnen.- 1. Aufl. Deutschland: Moderne
Industrie, 1998

Maria, Deibl: Motivation als Führungsaufgabe. - Wien: Linde Verlag, 1991

Lutz, Rosenstiel: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. - 1. Aufl. Berlin: Drucker &Humbolt, 1975

Wolfgang, H. Staehle: Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. - München: Franz Vahlen, 1980

Wolfgang, H. Staehle: Management. - 8. Aufl. München: Vahlen, 1999

F.M. : Die Mitarbeitermotivation- Eine der klassischen Motivationstheorien so wie der modernen Anreizsysteme. - Grin Verlag, 2009

Lutz, Rosenstiel: Motivation managen. - 1. Aufl. Berlin: Beltz, 2003

Ansfried, B. Weinert:Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987

Ansfried, B. Weinert: Organisationspsychologie. - 4. Aufl.Weinheim: Beltz, 1998

Ansfried, B. Weinert: Organisations- und Personalpsychologie. - 5. Aufl. Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union, 2004

Georg, Schreyögg: Organisation. - 4. Aufl.: Gabler, 1999

Abraham, H. Maslow: Motivation und Persönlichkeit.- Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag, 1987

Swetlana, Franken: Verhaltensorientierte Führung: Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. - 3, Aufl.: Gabler, 2010

Joachim, Hentze; Andreas, Kammel; Klaus Lindner; Andrea, Graf:
Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. –
4. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005

Joachim, Hentze; Andrea, Graf: Personalwirtschaftslehre 2. – 7. Aufl. Stuttgart: UTB, 2005

Manfred, Richter: Personalführung im Betrieb. - 2. Aufl.: Fachbuchverlag Leipzig, 1989

Reinhard, K. Sprenger: Mythos Motivation - Wege aus einer Sackgasse. - 11. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1996

Jürgen, Berthel; Fred, G. Becker: Personalmanagement. - 7. Aufl.: Schäffer-Poeschel, 2000

Oliver, Wilhelm: Motivation und Führung von Mitarbeitern. - Hamburg: Diplomica 2010

Friedemann, W. Nerdinger: Motivation und Handel in Organisationen. - Stuttgart: Kohlhammer, 1995

Erich, Kirchler; Christa Rodler: Motivation in Organisationen. - Wien: WUV - Universitätsverlag, 2002

Harald, Hungenberg; Torsten, Wulf: Grundlagen der Unternehmensführung. - 3. Aufl. Berlin: Springer, 2007

Walter, A. Oechsler: Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber – Arbeitnehmer - Beziehungen. - 8. Aufl. München Wien: Oldenburg Wissenschaftsverlag 2006

Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken- Mitarbeiter motivieren. - Marburg: Tectum Verlag Marburg, 2009

Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005

Jan, Taschlizki: Führungsstil und Kommunikation mit Mitarbeitern. - 1. Aufl. Berlin: Grin, 2010

Prof. Dr. Holler, Meister: Unternehmensführung. - Skriptum
Wirtschaftsingenieurwesen, Wintersemester 2010

Ursula, Oppermann-Weber: Unternehmenspraxis: Handbuch Führungspraxis. - 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Lehrbuch, 2001

Gerhard, Comelli, Lutz, Rosenstiel: Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. - 1. Aufl. München: Vahlen, 1995

Hartmut, Laufer: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. - 6. Aufl. Berlin: Gabal Verlag, 2005

Helmut, Kilian: Personalentwicklung als Führungsaufgabe: Konzepte und Modelle des Managements. - Band 8, Hamburg: Verlag an der Lottbek, 1993

Erika, Regnet; Lutz, Rosenstiel; Michael, Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. - 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 1993

Bianca, Hoffmann: Theorien der Arbeitsmotivation und ihre Bezüge zur betrieblichen Praxis. – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2006

Dirk, Holtbrügge: Personalmanagement. – 3. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer, 2007

Cornelia, Wachsmuth: Führungsstile und Führungsmethoden. – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2004

Tanja, Tietz: Untersuchungen zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation unter besonderer Anwendung des Instrumentes der Mitarbeiterbefragung. – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag, 2004

Philipp, Richard: Design for Six Sigma im Dienstleistungsbereich. - 1. Aufl.
Norderstedt: Grin Verlag, 2008

Liana, Klikics: Wie kann man den Führungserfolg durch die Förderung von
Kommunikation steigern? – 1. Aufl. Norderstedt: Grin Verlag

Bernd, Lieber: Personalführung... leicht verständlich. - 2. Aufl. Stuttgart: UTB,
2007

Frank, Wissing: Die Mitarbeiterbefragung als Institution? – 1. Aufl. Münster: Lit
Verlag, 2008

Stephan, A. Paxmann; Gerhard, Fuchs: Der unternehmensinterne Businessplan. –
2. Aufl.: Campusverlag, 2005

QUELLEN AUS DEM INTERNET

<http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Motivation.shtml>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>

http://www.psychologie-seiten-archiv.psychologie-seiten.de/?Motivation:Entwicklungslinien_der_Motivationsforschung

http://homepage.univie.ac.at/Michael.Trimmel/Lehrveranstaltungen/2001_WS/motivation_ws2001-2002/packert1.pdf

<http://www.philognosie.net/index.php/course/lessonview/972/>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivationstheorien.html>

<http://www.plogmann.net/f/50/file>

gw.eduhi.at/wifi/beduerfnispyramide.ppt

<http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-beduerfnispyramide-nach-maslow-erlauterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>

<http://www.techsphere.de/pageID=mm02.html>

<http://www.scribd.com/doc/76203080/17/XY-Theorie-von-McGregor>

<http://www.emergence.de/assets/pdfs/Flow-ErlebenEM.pdf>

http://www.ephorie.de/mythos_motivation.htm

<http://www.klimmersabine.at/selbstbewusst-sein/team/ziele-und-visionen/>

<http://www.onpulson.de/lexikon/347/autoritaerer-fuehrungsstil/>

http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-12127/e_texte/mindmap/mindmap1.pdf

http://www.infoquelle.de/Management/Personalmanagement/positiv_fuehren.php

<http://www.denkeler-qm.de/Artikel/Vision/vision.htm>

http://mllv.bliv.de/6-service/6-h-lehrerzeitung/mlz-pdf-ausgaben/2012/Lehrerzeitung_MLZ_2012_2_Heft_Internet.pdf

https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:d58ziYw_sRYJ:download.microsoft.com/download/8/e/3/8e3f9243-8cf2-414a-8230-431c59d948c6/whitepaper_kundenzufriedenheit_dtsch.doc+Zufriedenheit+der+Kunden+steigert+und+damit+das+wirtschaftliche+Ergebnis+davon+pos

http://www.2ask.de/media/1/10/2/3/5/049809ac62c5a529/Leitfaden_Mitarbeiterbefragung.pdf

ZITATE

Hermann Ebbinghaus im Buch von: Jutta Heckhausen; Hermann Heckhausen: Motivation im Handel. - 4. Aufl. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2010, S. 11 /1/

Frederick Herzberg: Was Mitarbeiter in Schwung bringt. - Harvard Business Manager/ FORSCHUNG Ausgabe vom 25.03.2003, S. 46 /2/

Ansfried, B. Weinert: Lehrbuch der Organisationspsychologie. - 2. Aufl. München: Psychologie Verlags Union, 1987, S. 275 /3/

Erich, J. Lejeune: <http://www.m-vg.de/mvg/mediafiles/articles/pdfdemo/978-3-636-06250-5.pdf>, S. 18 /4/

Ansfried, B. Weinert: Organisationspsychologie. - 4. Aufl. Weinheim: Beltz, 1998, S. 419 /5/

Daniel Goleman: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:aw-4ct3Op5QJ:www.unisaarland.de/media/fak5/orga/PDFs/materialien/KAP_1.PDF+Emotional+intelligente+Führung+inspiriert+Menschen,+sie+weckt+Leidenschaft+und+Begeisterung+und+motiviert+sie,+ihr+Engagement+aufrechtzu/6/

Jörg - Peter Schröder: http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-12127/e_texte/mindmap/mindmap1.pdf/7/

Peter F. Drucker im Buch von: Hermann Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts- Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. – 1. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2007, S. 71 /8/

Antoine de Saint-Exupery: <http://www.zitate-online.de/literaturzitate/allgemein/18950/wenn-du-ein-schiff-bauen-willst-dann-trommle.html> /9/

Peter, Röckl: Den Flaschengeist entkorken - Mitarbeiter motivieren. - Marburg:
Tectum Verlag Marburg, 2009, S. 71 /10/

Friedrich, W. Nietzsche:

http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_friedrich_wilhelm_nietzsche_thema_lob_zitat_14155.html /11/