

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen
Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Bloech

**Personalführung auf der Grundlage von
Anreizsystemen**

Thesis

Jenny Wentzlaff
Berliner Straße 18
37520 Osterode am Harz
BW11.W.098

15.04.2014

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Personalführung und Motivation	2
2.1 Erläuterung grundlegender Begriffe	3
2.1.1 Personalführung.....	3
2.1.2 Führungskraft.....	4
2.2 Grundlagen der Motivation.....	4
2.2.1 Bedürfnisse	4
2.2.2 Ziele und Motive.....	6
2.2.3 Motivation	6
2.3 Hilfreiche Motivationstheorien für die Führungspraxis	8
2.3.1 Bedürfnistheorie nach A. Maslow	8
2.3.2 ERG-Theorie von C. Alderfer	10
2.3.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach F. Herzberg	11
2.4 Theorien zur Personalführung	12
2.4.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung	12
2.4.2 Verhaltenstheorie der Personalführung	13
2.4.3 Charismatische Führung	15
3 Motivation durch Anreizsysteme.....	17
3.1 Grundlagen von Anreizsystemen.....	17
3.1.1 Anreize.....	17
3.1.2 Anreizsysteme.....	18
4 Materielle Anreizsysteme zur Unterstützung der Motivation.....	20
4.1 Obligatorische Anreizsysteme	21
4.1.1 Grundgehalt	21
4.1.2 Sozialleistungen.....	23
4.1.3 Variables Entgelt und Zulagen	24
4.1.4 Zusatzleistungen	25
4.2 Fakultative Anreizsysteme.....	26
4.2.1 Erfolgsbeteiligungen.....	26
4.2.2 Kapitalbeteiligungen.....	27
4.3 Fazit	29
5 Immaterielle Anreizsysteme zur Unterstützung der Motivation.....	29
5.1 Entscheiden und Delegieren	30

5.2 Motivation durch Kontrolle	31
5.3 Anerkennung und Kritik	32
5.4 Motivation durch Vertrauen	33
5.5 Karrierechancen	35
5.6 Weiterbildungen	35
5.7 Fazit	36
6 Demotivation - Ursachen erkennen und beheben	37
6.1 Motivationskiller - Mobbing am Arbeitsplatz	37
6.2 Die innere Kündigung.....	40
7 Zusammenfassung und Fazit	42
Literaturverzeichnis	44
Internetquellen	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung	5
Abbildung 2: Die Wirkung eines Anreizes auf die Motivation	6
Abbildung 3: Intrinsische und extrinsische Motivation.....	7
Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach A. Maslow	9
Abbildung 5: Dynamische Darstellung der Bedürfnistheorie.....	10
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Motivation und Anreizen	17
Abbildung 7: Die 3 Ebenen der Anreizsysteme.....	18
Abbildung 8: Elemente eines Anreizsystems im weitesten Sinne	19
Abbildung 9: Übersicht über mögliche Erfolgsbeteiligungen	26
Abbildung 10: Übersicht über mögliche Kapitalbeteiligungen	28

1 Einleitung

„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen.“¹

Menschen oder Mitarbeiter zu gewinnen, ist sicherlich kein leichtes Unterfangen, daher auch eine interessante Thematik, die es Wert ist, hinterfragt zu werden. Wie gewinnt man das Vertrauen der Mitarbeiter? Indem man ihre Bedürfnisse zu befriedigen schafft? Ebenso wichtig scheint es auch ihre Interessen und Wünsche zu kennen, ihnen Vertrauen gegenüber zu bringen, sie am alltäglichen Geschäft mitwirken zu lassen; kurzum sie zu motivieren.

Montagsmorgen, es geht endlich wieder zur Arbeit. Dies ist ein Gefühl, welches den Mitarbeitern zu vermitteln gilt. Jedoch wie? Wie schafft man es die Motivation der Belegschaft dauerhaft zu erhöhen? Denn motivierte Mitarbeiter sind das „Herzstück“ eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Es stellt sich als nicht einfache Aufgabe heraus, welche die Personalführung zu meistern hat. Mitarbeiter lassen sich eben nicht ohne weiteres auf die Unternehmensziele programmieren.²

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin zu klären, ob und inwieweit die Personalführung unter Einflussnahme verschiedener Anreizsysteme in der Lage sein wird die Motivation der Belegschaft zu steigern.

Um in die Thematik einzusteigen, ist es zunächst notwendig die grundlegenden Begrifflichkeiten wie „Personalführung“, „Führungskraft“, die „Grundlagen der Motivation“ als auch „praxisbezogene Motivationstheorien“ und „Führungstheorien“ zu klären.

Anschließend soll in den Kapiteln vier und fünf mit Hilfe der materiellen und immateriellen Anreizsysteme festgestellt werden, welche Anreize eine motivationsfördernde Wirkung ausüben können.

Da die Demotivation in diesem Kontext eine nicht ganz unwesentliche Rolle spielt, wird im sechsten Kapitel näher darauf eingegangen.

¹ <http://gutezitate.com/autor/hans-christoph-von-rohr>

² Vgl. Frey, B.; Osterloh, M. (2002), S. 7.

2 Personalführung und Motivation

Dieses Kapitel konzentriert sich darauf, wichtige Begrifflichkeiten und ein allgemeines Verständnis bezüglich der Personalführung und der Motivation zu vermitteln. Es soll geklärt werden in welchem Zusammenhang die beiden zueinander stehen. Abschließend sollen verschiedene Personalführungs- und Motivationstheorien vorgestellt werden.

Was hat Personalführung mit Motivation zu tun?

„Ohne die Begeisterung, welche die Seele mit einer gesunden Wärme erfüllt, wird nie etwas Großes zustande gebracht.“³

Um leistungs-, innovations- und anpassungsfähiger zu werden, ist jedes Unternehmen ständig gefordert. Dies ist nicht nur abhängig von der Kapitalausstattung und den Betriebsmitteln, allem voran den Mitarbeitern und deren Führung, denn existenzgefährdend können nicht nur Sach-, sondern auch nicht gelöste Führungsprobleme sein, unabhängig davon, ob ein Unternehmen über genügend Kapital verfügt oder in einer viel versprechenden Marktsituation operiert.⁴

Führen im Allgemeinen formuliert, bedeutet Einfluss nehmen.⁵

Einfluss zu nehmen scheint jedoch nicht immer ein leichtes Unterfangen zu sein. Richtiges Motivieren und Führen, durch bestimmte Methoden extrinsische in intrinsische Motivation zu wandeln oder den richtigen Anreiz zu finden den Mitarbeiter nicht zu unter- aber eben auch nicht zu überfordern, macht eine gute Personalführung aus.⁶

Alles in allem kann man sagen, eine der wichtigsten Aufgaben der Personalführung ist die Motivation von Mitarbeitern. Um die eigenen Ziele erreichen zu können, sollen die Mitarbeiter zu Höchstleistungen angetrieben werden. Gleichzeitig darf darunter das Arbeitsklima nicht leiden, denn nur wer sich wohlfühlt, kann Leistung erbringen. Um dieser höchst anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, müssen Führungskräfte wissen, wie ein solches Verhalten überhaupt entsteht.⁷

³ Stroebe, Rainer W. (1999), S. 10.

⁴ Vgl. Stroebe, Rainer W. (1999), S. 10.

⁵ Vgl. Hofmann, L.M. & Regent (2003), S. 101.

⁶ Vgl. Stroebe, Rainer W. (1999), S. 10-13.

⁷ Vgl. Nerdinger, Friedemann W. (2003), S. 1.

2.1 Erläuterung grundlegender Begriffe

2.1.1 Personalführung

In der Literatur findet man auch den Begriff der Mitarbeiterführung, anstelle der Personalführung. Die Verwendung der Begriffe ist hier synonym.

Die Begriffe *Personal-* und *Mitarbeiterführung* setzen sich zum einen aus den Begriffen *Personal* bzw. *Mitarbeiter* und zum anderen aus *Führung* zusammen.

Mit *Personal* oder *Mitarbeiter* sind die beschäftigten Personen eines Unternehmens gemeint. Der Begriff *Personal* ist zwar weit verbreitet, jedoch eher unglücklich gewählt: „Man hat Personal.“ oder aber „Man hat mit seinem Personal seine liebe Müh und Not.“⁸ Es wird durch diesen heutigen Sprachgebrauch wie ein Gegenstand oder ein Objekt bezeichnet. Hingegen ist die Assoziation beim Begriff *Mitarbeiter* anders. Ganz deutlich kommt hier eine aktive Orientierung zum Vorschein.

Der Begriff *Führung* kann zusammenhängend verwendet werden:

- zum einen als Steuerungsprozess oder zur Beeinflussung der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte, aber auch
- als Begriff der Gesamtheit aller Führungskräfte.

Nach *Lieber* ist die *Personal-* oder *Mitarbeiterführung* also ein Interaktionsprozess innerhalb eines Unternehmens, in dem eine Führungskraft versucht das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich hinblickend auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich damit zusammenhängenden Ziele zu beeinflussen und zu steuern.⁹

Grundsätzlich unterscheidet man zwei Dimensionen der Führung. Zum einen handelt es sich um die Führung durch Menschen, auch *direkte Führung* genannt. Zum anderen gibt es die *indirekte Führung*, hier handelt es sich um eine strukturelle Führung. D.h., dass in diesem Fall der Einfluss nicht unmittelbar durch eine einzelne Person ausgeführt wird, sondern dass Aktivitäten der Mitarbeiter durch gegebene Strukturen gesteuert und koordiniert werden. Wobei diese einflussnehmenden Strukturen qualitativ sehr unterschiedlich sein können.

⁸ Lieber, Bernd (2007), S. 5.

⁹ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 5.

Gemeint sind damit bspw. Anreizsysteme (auf diese wird in dieser Arbeit explizit eingegangen) wie z.B. Prämien- oder Leistungslohnsysteme. Aber auch Verfahrensvorschriften oder Personalentwicklungsprogramme zählen dazu.¹⁰

Die direkte Führung lässt sich dahingehend definieren, dass das Verhalten des Mitarbeiters durch den direkten Einfluss eines Vorgesetzten geprägt wird.¹¹

2.1.2 Führungskraft

Als *Führungskraft* oder *Führungsperson* gilt diejenige Person, die aufgrund einer Unternehmensentscheidung das Recht hat, Mitarbeitern in ihrem Verantwortungsbereich Weisungen zu erteilen.¹²

2.2 Grundlagen der Motivation

Motivation, ein Wort welches sich wohl im Wortschatz eines jeden Menschen wiederfindet. Motivation, Leistungskapazität und Entwicklungspotential sind die wichtigsten Beiträge, die Menschen zur Erfüllung von Aufgaben leisten, egal ob nun in Wirtschaftsunternehmen, gemeinnützigen und karitativen Einrichtungen, Genossenschaften oder jeder anderen denkbaren Organisation. Letzten Endes werden alle Resultate von diesen drei Faktoren abhängen.¹³ Nun stellt sich jedoch die Frage, was sich hinter den Begriffen *Motiv* und *Motivation* verbirgt.

2.2.1 Bedürfnisse

Zunächst einmal kann gesagt werden, dass Bedürfnisse den Motiven rangmäßig übergeordnet sind.¹⁴ Oftmals werden in der Literatur jedoch die Begriffe *Bedürfnisse* und *Motive* synonym verwendet, was dazu führt, dass einige sehr wichtige Aspekte der Verhaltensdeutung dadurch verloren gehen.¹⁵ Ein Bedürfnis stellt ein Ungleichgewicht dar (Hunger, Durst), bezeichnet als ein generelles Mangelgefühl.

¹⁰ Vgl. <http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0374>

¹¹ Vgl. <http://www.golfmann-stahlberger.de/information/publikationen/mehrdimensionale-personalfuehrung/>

¹² Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 6.

¹³ Vgl. Kressler, Herwig W. (2001, S. 9.

¹⁴ Vgl. Staehle, Wolfgang (1999), S. 152.

¹⁵ Vgl. Staehle, Wolfgang (1999), S. 166.

Dieses Gefühl fungiert als individueller, personeninterner Reiz, der einen Menschen in eine Handlungsbereitschaft versetzen soll.¹⁶

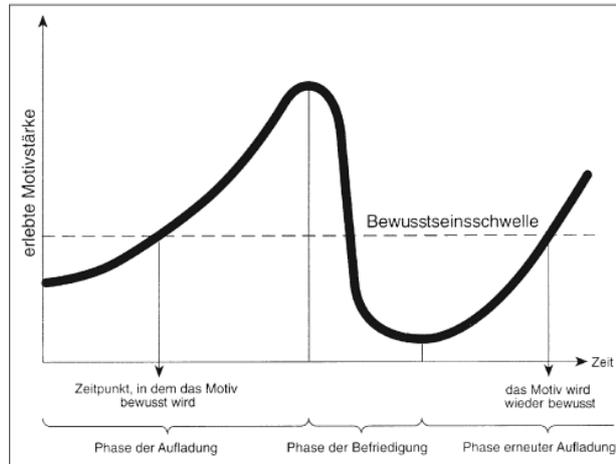


Abbildung 1: Erlebte Intensität eines Motivs zwischen Mangelzustand und Befriedigung¹⁷

Die obige Grafik soll die Wechselwirkung zwischen Antrieb und Anregungsbedingung bewusst machen. Hier ein einfach gewähltes Beispiel, das jeder aus dem Alltag kennt, das allen vertraute Motiv: Durst, also das Bedürfnis nach einem kühlen Glas Wasser. Wie stellt sich nun in diesem Fall ein solcher Prozess einer motivierten Handlung dar? Die waagerechte Achse symbolisiert die Zeit, die senkrechte gibt an, wie intensiv der Wunsch nach einem kühlen Glas Wasser ist. Anfangs ist dieser eher schwach und wird kaum wahrgenommen, doch plötzlich tritt dieser Gedanke ins Bewusstsein und wird zum Drangerlebnis. Die Vorstellung sofort aufzustehen und diesen Drang/dieses Bedürfnis zu befriedigen, versetzt uns in Handlung. Anschließend lässt die Intensität des Durstes nach, verschwindet wieder im Unterbewusstsein, bis sich dieser Vorgang wiederholt.

Dies erweckt den Eindruck, als könne man diese Handlung, die durch von innen kommende Störreize gesteuert wird, nicht auch von außen steuern. Jedoch lehrt eine kurze Überlegung, dass in jedem Fall Einflussmöglichkeiten von außen bestehen.¹⁸

Abb.: 2 - Die Wirkung eines Anreizes auf die Motivation –verdeutlicht dieses.

¹⁶ Vgl. Staehle, Wolfgang (1999), S. 152.

¹⁷ Comelli, Gerhard; Rosenthal, Lutz. (2001), S. 8.

¹⁸ Vgl. Comelli, Gerhard; Rosenthal, Lutz. (2001), S. 7f.

2.2.2 Ziele und Motive

Nichts was geschieht, geschieht grundlos, es gibt für alles eine Ursache.¹⁹ Jedes Handeln eines Menschen ist zielgerichtet, wobei jedes Individuum persönliche Ziele verfolgt, die mit seinen Vorlieben und Interessen, aber auch Fähigkeiten oder Erfahrungen und Werten zusammenhängen können. Ziele wirken motivierend auf das Verhalten eines Menschen und aktivieren Motive; hier spricht man auch von psychischen Dispositionen. Zum einen sind Motive teilweise angeboren (Instinkte und Triebe) und zum anderen im Sozialisationsprozess entwickelt oder erlernt. Wie ausgeprägt Motive sein können, ist personen- aber auch erfahrungsabhängig. In ihrer Gesamtheit bilden Motive einen Teil der Persönlichkeit, der auch als Motivationsstruktur bezeichnet wird. Ein durch Anreize oder Bedürfnisse aktiviertes Motiv wirkt verhaltensmotivierend. Somit können Motiv, Motivstruktur und Motivation nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sie stehen im Zusammenhang zueinander.²⁰

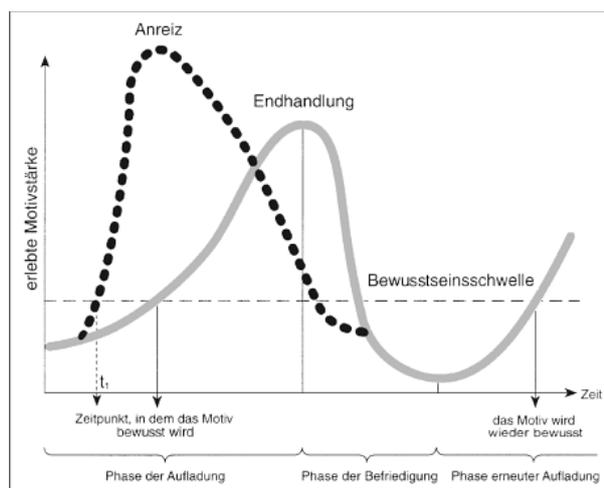


Abbildung 2: Die Wirkung eines Anreizes auf die Motivation²¹

2.2.3 Motivation

Die Motivation bezeichnet Prozesse, durch die Motive aktiviert und in Handlungen umgesetzt werden. Hierdurch erhält das Verhalten eine Zielrichtung. Wie intensiv ein Mensch ein Ziel verfolgt, hängt von seinen individuellen Merkmalen, von

¹⁹ Vgl. Kressler, Herwig W. (2001), S. 13.

²⁰ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 87.

²¹ Comelli, Gerhard; Rosenthal, Lutz. (2001), S. 8.

aktuellen Anreizen und deren Wechselwirkung ab.²² Man kann also sagen, dass Gedanken und Gefühle, die das Verhalten auf das Ziel zu handeln ausrichten, die Motivation eines Menschen beschreiben.²³

In der Verhaltenspsychologie wird noch zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden.



Abbildung 3: Intrinsische und extrinsische Motivation²⁴

Bei der intrinsischen Motivation liegen die Motive zum Handeln innerhalb einer Person. Beispiele dafür sind Leistungs- und Lernmotive, aber auch das Interesse und der Spaß an einer Tätigkeit. Die Handlung, die entsteht, dient zur persönlichen Befriedigung. Die Leistungserbringung und das Lernen gehören zu menschlichen Bedürfnissen und sind daher intrinsische Motive. Spaß und Interesse an der Arbeit spielen hier eine große Rolle, denn dies zeigt, dass nicht nur die Folgen (Zweck), sondern auch der Weg (Mittel) motivierend wirken können. Natürlich ist die innere Motivation viel effektiver als die äußere, denn ein Mitarbeiter ist viel eher motiviert, wenn er ein inneres Bedürfnis verspürt und dieses befriedigen möchte, indem er etwas tut was ihm nicht von außen aufgedrängt wird. Man kann also sagen, die Aufgabe eines Managers besteht darin, durch die Aktivierung extrinsischer Motive die intrinsische Motivation zu schaffen.

Das Gegenstück dazu bildet die extrinsische Motivation. Hier entstehen die Handlungsmotive aufgrund äußerer Anreize wie Entgelt-, Sozial- und Aufstiegsanreize. Diese äußeren Faktoren wie Macht und Anerkennung bspw. spielen hier eine große Rolle. Die extrinsische Motivation meint damit traditionell „Zuckerbrot und Peitsche“²⁵: eine gute Leistung wird belohnt, eine schlechte jedoch bestraft. Individuell abgestimmt, berücksichtigt die extrinsische Motivation nicht nur

²² Vgl. <http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>

²³ Vgl. Nerdinger, Friedemann W. (2003), S. 4.

²⁴ <http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>

²⁵ Franken, Swetlana (2004), S. 90.

die Ziele und Motive eines einzelnen Mitarbeiters, sondern auch seine Fähig- und Fertigkeiten.²⁶

2.3 Hilfreiche Motivationstheorien für die Führungspraxis

Generell kann zwischen zwei Motivationstheorien unterschieden werden. Man spricht einmal von der traditionellen Motivationstheorie, die als Inhalt-Ursache-Theorie bezeichnet wird und sich mit der Frage beschäftigt, womit man Menschen motivieren kann. Während die Frage, wie sich ein Mensch für ein bestimmtes Handeln entscheidet, durch die kognitiven, oder sog. Prozesstheorien beantwortet wird.²⁷

Die Literatur bietet unzählige motivationsbezogene Theorien und Modelle an, hier sollen jedoch nur ausgewählte Systeme, die zur Erklärung der Personalführung von Bedeutung sind, erläutert werden.²⁸

2.3.1 Bedürfnistheorie nach A. Maslow

Eine der wohl bekanntesten Theorien ist die *Bedürfnistheorie nach A. Maslow*. 1954 veröffentlicht, ist diese gut nachzuvollziehen und einfach und verständlich aufgebaut. Die Grundidee ist die sog. Bedürfnispyramide, die im Übrigen nicht im Original bei *Maslow* vorkommt, sondern über viele Generationen zum Symbol geworden ist. (Auch ein Beispiel dafür, welche Macht Bilder oder auch Symbole auf Menschen haben können.)²⁹

²⁶ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 89f.

²⁷ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 90.

²⁸ Vgl. <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>

²⁹ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 92.

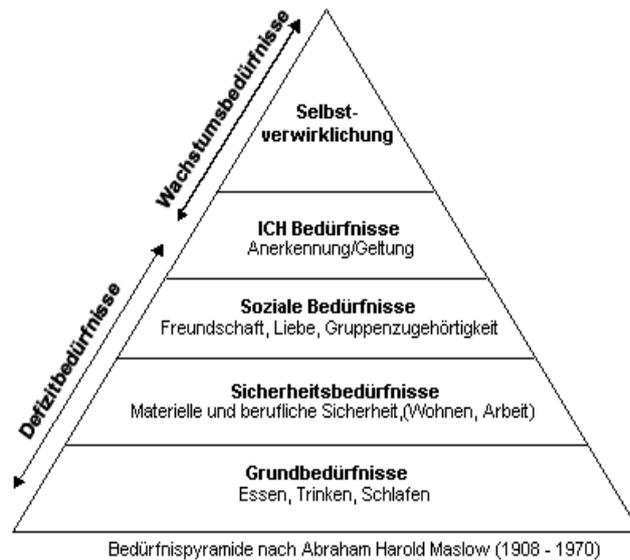


Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach A. Maslow³⁰

Die Bedürfnisse sind in fünf unterschiedliche Klassen unterteilt (von unten nach oben):

1. Physiologische Bedürfnisse (Triebe) wie Hunger und Durst
2. Sicherheitsbedürfnisse wie Stabilität und Sicherheit
3. Soziale Bedürfnisse wie Zuneigung und Liebe
4. Bedürfnis nach Achtung durch sich selbst (nach Leistung und Stärke) und durch andere (nach Ruhm und Prestige)
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (Autonomie und Kreativität).

Eine weitere Unterscheidung wird vorgenommen in Defizit-(bedürfnisse)motive und Wachstums-(bedürfnisse)motive. Liegt ein Mangel vor, werden Defizitmotive aktiv, hingegen beruhen Wachstumsmotive auf erfüllten Defizitmotiven.³¹ Oder anders formuliert: „Höhere Bedürfnisse entstehen erst dann, wenn niedere befriedigt sind.“³² Nach *Maslow* werden nur Bedürfnisse zu Motiven, die absolut unbefriedigt sind. Doch häufig wird dieser Ansatz kritisiert. Denn ist die Reihenfolge der Bedürfnisklassen aller Menschen gleich? Können Menschen zeitgleich nur ein Bedürfnis haben? Nein – natürlich nicht. Ein Mensch ist sehr viel komplexer als das *Maslow'sche Modell* einen Menschen abbildet.

³⁰ <http://dialogmarketing.anarcho-versand.de/2011/03/13/das-modell-der-bedürfnispyramide-nach-maslow-erläuterung-und-kritik-an-der-anwendbarkeit/>

³¹ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 93.

³² <http://www.hans-karl-schmitz.de/unterlagen/beduerfnispyramide/index.html>

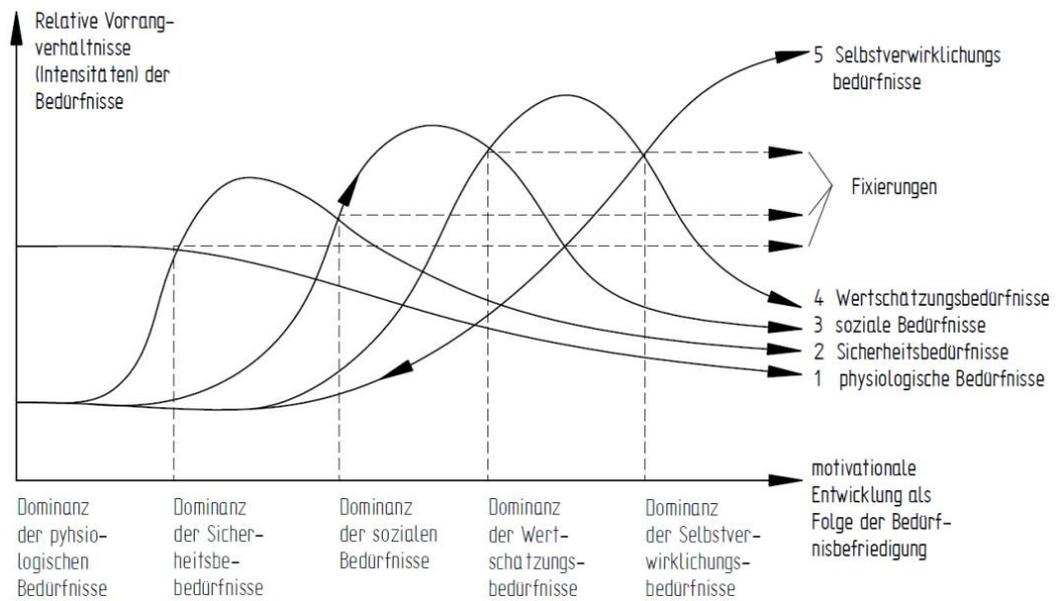


Abbildung 5: Dynamische Darstellung der Bedürfnistheorie³³

Diese flexible Darstellung grenzt die Bedürfnisstufen nicht starr voneinander ab, sie alle sind gleichzeitig und nur mit unterschiedlichen Ausprägungsgraden vorhanden. Befriedigte Bedürfnisse klingen lediglich in ihrer Stärke und nie ganz ab. Die Fixierungen auf der obigen Darstellung beschreiben den Punkt, in dem ein vorgelagertes Bedürfnis so weit befriedigt wurde, dass es die eigene Dominanz an das nächste Bedürfnis weitergeben kann.

Einen Versuch die Bedürfnistheorie nach *Maslow* zu modifizieren und deren Schwächen abzustellen, unternahm *C. Alderfer* mit seiner ERG-Theorie.³⁴

2.3.2 ERG-Theorie von C. Alderfer

Alderfer sah die größte Schwäche des Ansatzes von *Maslow* darin, dass sich dieser nur schwer simplifizieren lässt. Deswegen entwickelte er 1972 seine „Bedürfnistheorie der Organisationspsychologie“, auch ERG-Theorie genannt. Im Gegensatz zu *Maslow* unterscheidet er lediglich drei Motivgruppen.

³³ http://cdn.grin.com/images/preview-file?document_id=175346&hash=41983b5a4b2718e2e34d19357d319f96&file=OPS/images/d963589cf95fbae32311aed6409fa19c_SMALL.png

³⁴ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 94f.

- **E – „Existence“**, die Existenzbedürfnisse. Diese Motivgruppe impliziert die physiologischen Bedürfnisse, die materielle Sicherheit, aber auch Be- und Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen.
- **R – „Relatedness“**, die Beziehungsbedürfnisse. In dieser Gruppe sind soziale Bedürfnisse und zwischenmenschliche Sicherheit zusammengefasst, als auch ein Teil der Bedürfnisse nach Achtung.
- **G – „Growth“**, Wachstums- und Selbsterfüllungsbedürfnisse. Diese Gruppe beinhaltet das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung sowie nach Selbstachtung.

Alderfer's Thesen unterscheiden sich dahingehend von *Maslow'schen* Annahmen, dass nicht nur ein Bedürfnis, sondern auch alle drei Bedürfnisebenen gleichzeitig motivierend wirken können. Ebenfalls besteht nicht die Notwendigkeit der Befriedigung eines unteren Bedürfnisses, damit ein Höheres wirksam wird. Die Annahme über individuelle Unterschiede bei Menschen entspricht der ERG-Theorie.³⁵

2.3.3 Zwei-Faktoren-Theorie nach F. Herzberg

Herzberg fand heraus, dass es zwei unterschiedliche Arten von Einflussfaktoren gibt, die sich auf die Arbeitszufriedenheit beziehen, jedoch nur eine davon geeignet ist, eine echte Arbeitszufriedenheit zu schaffen sowie ein lang anhaltendes Mitarbeiterengagement. Diese Faktoren bezeichnet er als Motivatoren. Zu diesen, auch „Anspornfaktoren“ genannt, zählen alle Handlungsanreize, die in der Arbeit selbst begründet sind. Beispielsweise:

- Eigenverantwortung
- Entscheidungsbefugnis
- Aufstiegsmöglichkeiten oder auch
- Erfolgserlebnisse

Die sog. Motivatoren schaffen Primärmotivation und sorgen für Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Ist das Niveau höher und dauerhaft, können sie dies jedoch nur gewährleisten, wenn die nachstehenden Stabilisatoren ausreichend sind.

³⁵ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 95+97.

Diese, sie werden auch „Hygienefaktoren“ genannt, sind nur Rahmenbedingungen eines Arbeitsprozesses. Sie müssen so gestaltet sein, dass sie zufriedenstellend sind und somit keine leistungshemmende Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern aufkommen lassen. Unter anderem zählen dazu:

- gute Ausstattung des Arbeitsplatzes
- gerechte Entlohnung
- angemessene soziale Leistungen, aber auch
- gute zwischenmenschliche Beziehungen.

Sind solche Arbeitsbedingungen gegeben, sollte grundlegend keine Unzufriedenheit herrschen. Die Stabilisatoren festigen das Arbeitsklima, schaffen jedoch nur eine Sekundärmotivation.

Folgende Schlussfolgerungen für den Führungsalltag können gezogen werden. Nicht existente Stabilisatoren können zu latenter Unzufriedenheit beim Mitarbeiter, aber auch zur Unterschreitung der Normalleistung führen. Hingegen haben nicht vorhandene Motivatoren eine eher neutrale Arbeitshaltung zur Folge, d.h. die Mitarbeiter sind, trotz gegebener Stabilisatoren, unzufrieden mit ihrer eigentlichen Arbeit. Erst dann, wenn das Zusammenspiel aus Stabilisatoren und Motivatoren gegeben ist, sind optimale Voraussetzungen für eine echte Arbeitszufriedenheit und nachhaltige Leistungssteigerungen geschaffen.³⁶

2.4 Theorien zur Personalführung

2.4.1 Eigenschaftstheorie der Personalführung

Die Eigenschaftstheorie ist die wohl älteste und auch heute noch im Alltag vorherrschende Theorie. Sie ist so weit verbreitet, dass sie deshalb auch als *Great Man Theory* bezeichnet wird. Der Führungserfolg ist hier abhängig von den Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft. Keinen Einfluss auf den Erfolg haben bspw. Arbeitssituation und Mitarbeitermerkmale.

³⁶ Vgl. Laufer, Hartmut (2011), S. 123-125.

Durch empirische Forschungen wurde versucht diese Führungseigenschaften zu bestimmen.³⁷ *Stogdill* wertete bereits 1948 unzählige Studien aus, um festzustellen welche davon bedeutsam sind und zwar z.B.:

- Intelligenz und Ausdrucksfähigkeit
- Wissen und Erfolge
- Zuverlässigkeit und Selbstsicherheit
- Position und Popularität
- Anpassung, soziale Aktivität und Humor

Folgende Grundthese lässt sich ableiten: besitzt eine Führungskraft die o.g. Eigenschaften und Souveränität, wird sich ein Führungserfolg einstellen.³⁸

Man kann zusammenfassend sagen, dass die Eigenschaftstheorie der Führung nicht ausreichend geeignet erscheint, den Führungserfolg sicherzustellen, denn sie beschäftigt sich ausschließlich damit, welche Eigenschaften Führungskräfte haben sollten, nicht aber mit Aspekten der Situation oder die der Mitarbeiter. Streng genommen kommt es bei dieser Theorie lediglich darauf an, dass eine Führungskraft die richtigen Eigenschaften besitzt und somit der Führungserfolg sichergestellt ist.³⁹

Trotz Kritik kann sie nach *Drumm* als heimlicher Favorit bezeichnet werden, denn auch heute werden die Aussagen der Eigenschaftstheorie in der Personalführungspraxis geschätzt.⁴⁰

2.4.2 Verhaltenstheorie der Personalführung

Um Führungserfolg sicherzustellen, schien die Eigenschaftstheorie nicht ausreichend geeignet zu sein, also verlagerte man in den 50er Jahren das Forschungsinteresse sowohl auf das Verhalten der Führungskräfte sowie auch auf ihren Führungsstil.⁴¹

Zum einen unterscheiden sich beide Theorien dahingehend, inwieweit die Führungskraft das Interesse der Mitarbeiter oder die Aufgabe vorrangig

³⁷ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 41f.

³⁸ Vgl. <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>, S. 52.

³⁹ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 43f.

⁴⁰ Vgl. <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>, S. 53.

⁴¹ Vgl. <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>, S. 54.

berücksichtigt und zum anderen inwieweit Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einbezogen werden.

Mitarbeiterorientierter Führungsstil – hier legt die Führungskraft ein besonderes Augenmerk darauf, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen, es harmonisch zugeht, aber auch das ein enges Zusammengehörigkeitsgefühl besteht, sowohl zwischen Führungskraft und Mitarbeitern als auch unter den Mitarbeitern selbst.

Aufgaben- oder leistungsorientierter Führungsstil – hier stehen Arbeitseffizienz und Erfolg im Vordergrund. Mitarbeiter werden dazu angehalten, sich an Verhaltensvorschriften und Arbeitszeitregelungen zu halten. Führungskräfte setzen Arbeitsziele und legen Wert auf eine klare Rollentrennung.⁴²

Die Literatur bietet noch zu Hauf Führungsstile an, die hier jedoch nicht alle dargestellt werden sollen. Nur die drei klassischen Führungsstile nach *Lewin* sollen nochmals hervorgehoben werden⁴³, die bereits in den 30er Jahren veröffentlicht wurden und noch heute ihre Gültigkeit besitzen.

Gekennzeichnet ist der **autokratische Führungsstil** dadurch, dass nur die Führungskraft das Sagen hat, ihr obliegt die alleinige Entscheidungsmacht. Mitarbeiter sind lediglich ausführende Organe.

Beim **demokratischen Führungsstil** werden auch die Mitarbeiter in Entscheidungen einbezogen. Der Führende ermutigt seine Mitarbeiter zu einer Gruppendiskussion.

Laissez-faire, bedeutet so viel wie „machen lassen“: der Führende übernimmt hier eine eher passive Rolle. Er verzichtet konsequent auf die Steuerung oder Bewertung. Er gibt den Mitarbeitern höchstens die Aufgabe oder ein zu lösendes Problem vor, in allem anderen sind sie frei. Ihnen obliegt die alleinige Entscheidung.⁴⁴

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass nicht nur die Führungspersönlichkeit den Erfolg beeinflusst, sondern auch das Verhalten des Führenden. Leider konnte nicht festgestellt werden, welcher Führungsstil welche Konsequenzen auf den Erfolg hat. Eines weiß man jedoch sicher, dass ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zu einem zufriedenen Mitarbeiter führt, was allerdings keine allzu große

⁴² Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 45.

⁴³ Vgl. <http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>, S. 54.

⁴⁴ Vgl. <http://www.vorgesetzter.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsstil/fuehrungsstile/>

Überraschung sein dürfte. Auch der Führungsstil, der immer zu Erfolg führt, konnte nicht gefunden werden. Alles in allem ist das Führungsverhalten lediglich ein Faktor. Dieser beeinflusst die Leistung, aber auch die Zufriedenheit eines Mitarbeiters.⁴⁵

2.4.3 Charismatische Führung

Diese Art der Führung gehört zu den neueren Führungstheorien (New Leadership).⁴⁶ Unter New Leadership werden Führungstheorien zusammengefasst, bei denen emotionale Aspekte viel stärker betrachtet werden, als bei den klassischen Theorien der Führung.⁴⁷

Nun zur **Charismatischen Führung**. Aus dem Griechischen stammend bedeutet Charisma Gnadengabe oder Gnadengeschenk. Also eine Gabe, die jemand als Geschenk bekommen hat. Man kann also auch von einer begnadeten Führung sprechen. Beispiele für charismatische Führungspersönlichkeiten sind John F. Kennedy, Martin Luther King jr. oder auch Steve Jobs.⁴⁸

Dieser Theorie zur Folge haben bestimmte Personen ganz besondere Fähigkeiten. Diese ermöglichen ihnen, andere in besonderer Weise führen zu können und von ihnen auch als Führungspersönlichkeit angenommen zu werden.⁴⁹

Die Beeinflussung der Mitarbeiter durch charismatische Führungskräfte beruht auf einem mehrstufigen Prozess.

- Vom Führenden wird eine Vision formuliert, die den Vorstellungen der Mitarbeiter entspricht und eine bessere Zukunft prophezeit. Er kann diese Vorstellung auch verständlich, bildlich und vor allem emotional ausdrücken. Ein berühmtes Beispiel dafür ist die Rede von Martin Luther King jr. „I have a dream“.
- Für die Vision stellt der Führende ein Vorbild dar, ebenso für die damit verbundenen Werte. Wie Gandhi zum Beispiel für den gewaltlosen

⁴⁵ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 47.

⁴⁶ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 63.

⁴⁷ Vgl. Robbins, Stephen P. (2001), S. 385.

⁴⁸ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 63.

⁴⁹ Vgl. Robbins, Stephen P. (2001), S. 385.

Widerstand. Um die Vision auch verwirklichen zu können, nehmen sie hohe persönliche Risiken und Opfer auf sich.

- Ihre Kompetenz im Hinblick auf die Realisierung der Vision scheint einmalig.
- Sie erwarten von ihren Mitarbeitern zwar hohe Leistungen, vermitteln aber zeitgleich, dass durch eine gemeinsame Anstrengung diese Leistungen auch erbracht werden können. Somit stärken sie das Selbstvertrauen der Mitarbeiter.
- Sie schaffen es die Motive der Mitarbeiter anzusprechen, und sie damit zu außergewöhnlichen Anstrengungen und Leistungen zu bewegen, um die Vision zu verwirklichen.
- Den Führenden gelingt es sogar, dass sich Mitarbeiter als einen Teil des Ganzen sehen, sich mit dem Unternehmen identifizieren und nicht primär als Individuum sehen.⁵⁰

Bei der charismatischen Führung wird viel mit Symbolen gearbeitet. Symbol bedeutet im ursprünglichen Wortsinn so viel wie „Zusammenfügen“. Ein zerbrochener Gegenstand diene, wenn man die Teile passend zusammenfügen konnte, als ein Erkennungszeichen. Ein Symbol soll auf etwas verweisen, was nicht greifbar ist, nicht gegenwärtig. Es ist nicht gegenständlich wie z.B. die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen. Oder Eheringe bspw. stehen für das Symbol der Treue und Zusammenhalt.

Vielfältige Studien⁵¹ belegen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der charismatischen Führung und hoher Leistung sowie Zufriedenheit der Mitarbeiter besteht.

Des Weiteren könnte bei dem Begriff „Gnadengabe“ der Eindruck erweckt werden, es handele sich um eine angeborene Fähigkeit. Jedoch zeigten Experimente mit Studenten, dass man dieses charismatische Führungsverhalten erlernen kann.⁵²

Zu guter Letzt kann gesagt werden, dass diese Führungstheorie nicht immer wirksam ist. Als erstes muss sie vom Führenden angenommen werden. Besonders in einer

⁵⁰ Vgl. Lieber, Bernd (2007), S. 64.

⁵¹ Vgl. Greenberg, Jerald; Baron, Robert A. (2003), S. 486f.

⁵² Vgl. Robbins, Stephen P. (2001), S. 386.

Krisensituation scheint dies der Fall zu sein, nämlich dann, wenn die Mitarbeiter jemanden benötigen, der ihnen für die Zukunft Sicherheit verspricht.⁵³

3 Motivation durch Anreizsysteme

Während im vorangegangenen Kapitel auf die menschlichen Bedürfnisse eingegangen wurde, weshalb sie motiviert werden oder wie bestimmte Verhaltensweisen entstehen, sollen hier Anreiz und Anreizsysteme thematisiert werden. Wie folgt stellt sich der Zusammenhang zwischen Motivation und Anreizen dar.



Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Motivation und Anreizen⁵⁴

Die obige Grafik soll verdeutlichen, dass ein bestimmtes Motiv über einen Anreiz aktiviert wird und somit letztendlich zur Motivation beitragen soll.⁵⁵

3.1 Grundlagen von Anreizsystemen

3.1.1 Anreize

Anreize werden in der wissenschaftlichen Literatur als Instrumente bezeichnet, welche die Leistung oder das Leistungsverhalten der Mitarbeiter positiv steuern und lenken sollen und zwar hinblickend auf die Unternehmensziele. Wichtig dabei ist zu beachten, dass jeder Mitarbeiter individuelle Motive, Wertvorstellungen, Erwartungen und Überzeugungen hat, welche von den gesteckten Unternehmenszielen abweichen können. Es ist also notwendig, beides miteinander abzugleichen, um eventuelle Zielkonflikte zu vermeiden.

Üblich ist eine Unterscheidung der betrieblichen Anreize nach Anreizquelle und -objekt. Die Anreizquelle soll darstellen, inwieweit extrinsische Bedürfnisse (Geld, Status) und intrinsische Bedürfnisse (Leistung) durch die betrieblichen Anreize

⁵³ Vgl. Greenberg, Jerald; Baron, Robert A. (2003), S. 486ff.

⁵⁴ Vgl. http://sse08.pbworks.com/f/mattes_sse08_final.pdf

⁵⁵ Vgl. http://sse08.pbworks.com/f/mattes_sse08_final.pdf

befriedigt werden. Das Leistungsverhalten, z.B. das Streben nach Belohnung, wird durch die extrinsische Motivation beschrieben. Hingegen stellen extrinsische Anreize lediglich ein Mittel zum Zweck der Befriedigung der Bedürfnisse dar. Führt ein Mitarbeiter eine Tätigkeit allein seiner selbst willen aus, wirkt diese Leistungserstellung belohnend und das Arbeitsverhalten ist intrinsisch motiviert.

Anreizobjekte werden nach materiellen (Lohn, soziale Leistungen) und immateriellen (Aufstiegsmöglichkeiten) Anreizen unterschieden.⁵⁶

3.1.2 Anreizsysteme

Anreizsysteme beschreiben ein wesentliches Instrument der Personalführung. Mit deren Hilfe wird versucht, Mitarbeiter zu motivieren, egal ob direkt oder indirekt, mit dem Ziel ein zielorientiertes Handeln anzuregen. Anreizsysteme stellen die Rahmenbedingungen zur Motivation von Mitarbeitern dar.⁵⁷ Sie sind somit die Summe aller Arbeitsbedingungen, die bewusst gestaltet und aufeinander abgestimmt sind. Bestimmte Handlungsweisen sollen durch positive Anreize ausgelöst werden, jedoch negative Anreize vermindern.

Es gibt drei unterschiedliche Ebenen, die durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet sind:



Abbildung 7: Die 3 Ebenen der Anreizsysteme⁵⁸

⁵⁶ Vgl. <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/anreize/>

⁵⁷ Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32496-Anreizsysteme-Leistungsorientierte-Verguetung.html>

⁵⁸ <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32497-Formen-von-Anreizsystemen.html>

Ebene 1: Anreizsysteme im weitesten Sinne: hier ist das Unternehmen in seiner Gesamtheit zu betrachten. Es besteht aus der Summe der Arbeitsbedingungen, die sich auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Hier ist die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter entscheidend.

Ebene 2: Anreizsystem im weiteren Sinne: dies ist ein Bereich, der alle Arbeitsbedingungen im Rahmen des Führungssystems umfasst, die bewusst gestaltet wurden. Ein Motivationssystem entsteht. Es soll als Führungsinstrument zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.

Ebene 3: Anreizsystem im engeren Sinne: all diese Elemente beziehen sich auf die einzelnen Mitarbeiter.⁵⁹

Folgende Anreizsysteme stehen Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung:

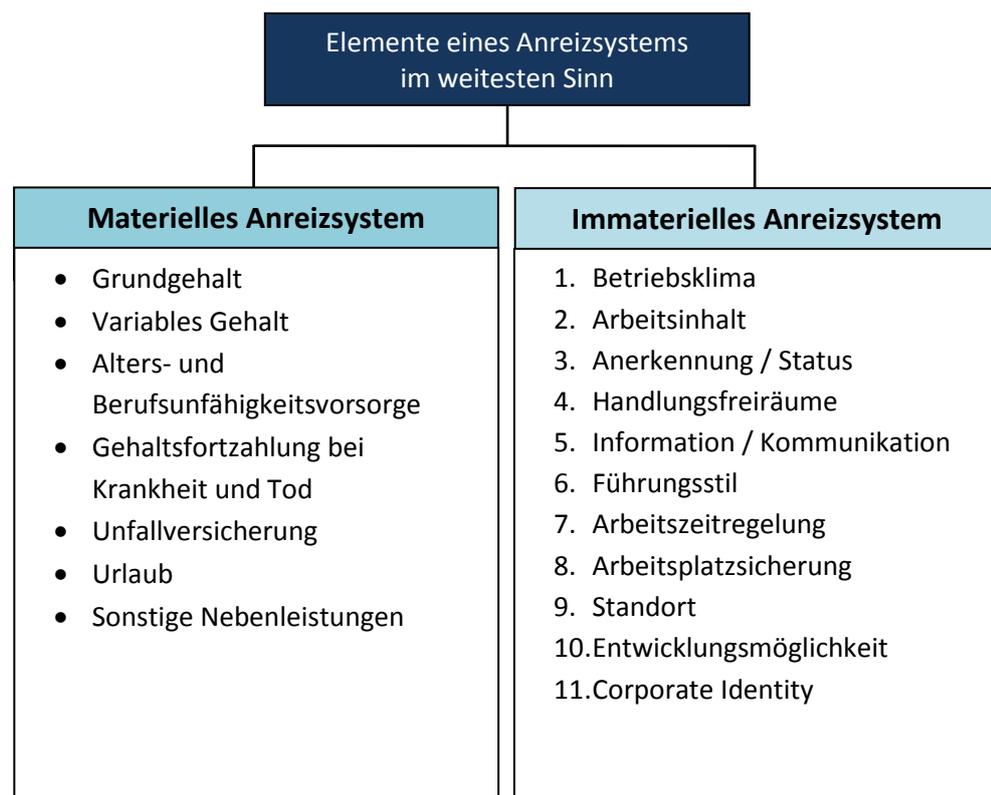


Abbildung 8: Elemente eines Anreizsystems im weitesten Sinne⁶⁰

⁵⁹ Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32497-Formen-von-Anreizsystemen.html>

⁶⁰ <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32497-Formen-von-Anreizsystemen.html>

Anreizsysteme unterscheiden sich nach folgenden Funktionen:

- Motivationsfunktion: hier soll zunächst die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aktiviert werden, während durch die
- Steuerungs- oder Koordinationsfunktion: die Anreizsysteme genutzt werden sollen, um Mitarbeiter zu einer höheren Leistung zu bewegen und mit Hilfe der
- Anreiz- oder Selektionsfunktion: sollen Anreizsysteme dazu beitragen, dass Mitarbeiter gehalten oder neue dazu gewonnen werden.

Um mit Anreizsystemen zum gewünschten Erfolg zu kommen, müssen diese in das personalwirtschaftliche Steuerungssystem eingebettet und mit weiteren Elementen des Personalmanagements vereint werden.⁶¹

4 Materielle Anreizsysteme zur Unterstützung der Motivation

Dieses Kapitel konzentriert sich darauf verschiedene materielle Anreizsysteme vorzustellen und zu klären, ob diese Einfluss auf die Motivation eines Mitarbeiters haben können.

Materielle Anreizsysteme setzen sich aus einem obligatorischen und fakultativen Teil zusammen. Der obligatorische Teil setzt sich aus Komponenten wie Grundgehalt, soziale Leistungen oder variablen Zulagen zusammen und wird vertraglich festgelegt. Erfolgs- oder Kapitalbeteiligungen, d.h. die Mitarbeiter werden am wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beteiligt, zählen zum fakultativen Teil.

Eine zentrale Stellung unter den materiellen Anreizen nimmt die wohl bedeutsamste Einkommensquelle eines Mitarbeiters ein, nämlich das Grundgehalt.⁶²

Auf einzelne Bestandteile dieses Anreizsystems wird im Folgenden näher eingegangen.

⁶¹ Vgl. <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmanagement/32497-Formen-von-Anreizsystemen.html>

⁶² Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 7.

4.1 Obligatorische Anreizsysteme

4.1.1 Grundgehalt

Die Basis des Entgeltsystems stellt das Grundgehalt dar. Dieses wird noch unterschieden in anforderungs- und personenorientiert. Das **anforderungsorientierte Grundgehalt** orientiert sich an der Funktion, die ein Mitarbeiter in einem Unternehmen innehat. Eine wesentliche Rolle für die Eingruppierung in eine Lohn- oder Gehaltsgruppe spielt dabei der Schwierigkeitsgrad der Arbeit oder auch die Stellenbewertung.⁶³ Häufig ist dieses Grundgehalt mit einer Leistungszulage gekoppelt. Eingesetzt wird diese Form des Entgelts zum Beispiel,

- wenn Qualität und Sorgfalt im Vordergrund stehen, weniger die Quantität,
- wenn Arbeitnehmer unfallgefährdet sind,
- wenn es sich um häufig ändernde Arbeitsinhalte handelt.

Vorteilhaft ist hier die einfache Berechnung des Grundgehalts, von Nachteil jedoch der fehlende Leistungsanreiz für die Mitarbeiter.⁶⁴

Die Qualifikation eines Mitarbeiters ist hingegen die Basis für das **personenorientierte Grundgehalt**.⁶⁵ Neben der Qualifikation werden auch die Flexibilität und die quantitative Leistung eines Mitarbeiters berücksichtigt.⁶⁶ Grundsätzlich kann man also sagen, die Belohnung bezieht sich nicht nur darauf „was jemand tut, sondern vor allem auch, was jemand kann“.⁶⁷ Diese Form der Entlohnung wird in amerikanischen Unternehmen „pay for knowledge“ genannt. In diesem Fall bestimmt die Qualifikation eines Mitarbeiters den Grad seiner Einsetzbarkeit und legt somit auch die Höhe der Entlohnung fest. Der dortige Grundlohn setzt sich aus einem Normalanteil und einem weiteren Anteil zusammen, welcher durch eine für die auf einer „Könnens-Treppe“⁶⁸, erreichten Stufe gebildet

⁶³ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 9.

⁶⁴ Vgl. <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap4/entgelt/entgelt.pdf>, S. 7f.

⁶⁵ Vgl. Ridder, Hans-Gerd. (1999), S. 356.

⁶⁶ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 9.

⁶⁷ Ulich, Eberhard; Conrad-Betschart, Hanspeter. (1991), S. 80.

⁶⁸ Becker, Fred G. (1991), S. 580.

wird.⁶⁹ Einfluss auf die Höhe des Grundgehalts können nach Lehmkühler die folgenden Faktoren haben:

- Art und Größe des Unternehmens
- Branche
- Anforderungen an die Position
- Alter
- hierarchische Einstufung eines Mitarbeiters
- das Qualifikationsniveau, Fähigkeiten, aber auch Erfahrungen und Flexibilität eines Mitarbeiters
- die Verfügbarkeit geeigneter KandidatenInnen und
- Einstufen nach Tarif⁷⁰

Zusammenfassend kann hier gesagt werden, dass diese Art der Entlohnung zur Verstärkung der Wissensweitergabe bevorzugt werden sollte. Sie motiviert die Mitarbeiter sich weiterzuentwickeln und sich laufend weiter zu qualifizieren, um somit ein höheres Gehalt erzielen zu können. Bessere oder gar Mehrfachqualifikationen können Mitarbeitern auch die sog. Job Rotation ermöglichen, die wiederum auch dazu führt, die Zufriedenheit zu steigern.⁷¹

Jedoch ist festzustellen, dass vom Grundgehalt keine leistungssteigernden Wirkungen ausgehen, da das Einkommen unterschiedlicher Mitarbeiter „gleichen Alters, in der gleichen Gehaltsgruppe mit gleicher Berufserfahrung trotz real gezeigtem unterschiedlichem Leistungsverhalten, -vermögen und -bereitschaft i.d.R. gleich bleibt“. ⁷² D.h., dass sich eine Leistungssteigerung, bspw. in Form einer Intensivierung der Wissensweitergabe, aus Sicht eines Mitarbeiters nicht lohnt und er weitere Anstrengungen vermeiden wird. Dies gilt allerdings nur, wenn das Grundgehalt das einzige monetäre Entgelt ist. Monetäre Entgeltkomponenten wie

⁶⁹ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 9f.

⁷⁰ Vgl. Lehmkühler, Bettina (2001), S. 148.

⁷¹ Vgl. Becker, Fred G. (1991), S. 580f.

⁷² Lehmkühler, Bettina (2001), S. 149.

Zulagen oder variables Entgelt könnten jedoch Leistungssteigerungen hervorrufen.⁷³
Mehr dazu unter Kapitel 4.1.3.

4.1.2 Sozialleistungen

Sozialleistungen sind finanzielle Zuwendungen, die zusätzlich zum Arbeitsentgelt geleistet werden. Gewährt werden diese aufgrund der Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters. Seine Arbeitsleistung findet hier keine Berücksichtigung. Die Basis für die Feststellung der Höhe bildet die soziale Bedürftigkeit des Mitarbeiters. Faktoren wie z.B. Krankheit, Unfall oder Altersversorgung sind hier ausschlaggebend, aber ebenso das Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Es kann unterschieden werden nach gesetzlichen, tariflichen und freiwilligen Sozialleistungen. Im Wesentlichen zählen zu den **gesetzlichen Sozialleistungen** die Sozialversicherungsbeiträge, wie die Renten-, Kranken-, Pflege- und die Arbeitslosenversicherung, die je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer getragen werden. Obendrein fallen Zahlungen des Arbeitgebers darunter, unabhängig von der erbrachten Leistung des Mitarbeiters wie die Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Beiträge zur betrieblichen Unfallversicherung oder auch Zahlungen im Rahmen des Mutterschutzes.

Tarifliche Sozialleistungen sind in Tarifverträgen fixierte Vereinbarungen, die sich bspw. auf Arbeitszeiten, Sonderurlaubstage (Heirat, Geburt oder auch Umzug) oder auf Rentenbeihilfe beziehen.

Freiwillige Sozialleistungen werden, wie der Name bereits sagt, freiwillig von der Unternehmensseite gezahlt. Ein rechtlicher Anspruch der Mitarbeiter besteht hier jedoch nicht. Diese Art der Leistung kann vertraglich ausgehandelt werden oder auch mittels Betriebsvereinbarungen erfolgen. Hier wären z.B. die Übernahme von Umzugskosten, Gratifikationen, die Möglichkeit der Nutzung von Betriebswohnungen, Bereitstellung von Arbeitskleidung zu nennen. Aber auch

⁷³ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 11.

Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Sportangebote wären Beispiele für freiwillige soziale Leistungen.⁷⁴

4.1.3 Variables Entgelt und Zulagen

Das **variable Entgelt** wird zusätzlich gewährt. Zwei Vorteile ergeben sich daraus für das Unternehmen. Zum einen kann die Vergütung mit den Unternehmenszielen verknüpft werden und zum anderen ermöglicht die Gewährung „eine stärkere leistungsabhängige Differenzierung des Entgelts“.⁷⁵

In der Regel liegt die Höhe eines solchen variablen Entgelts zwischen 10 und 30 Prozent der Gesamtvergütung.⁷⁶ Zwei Formen lassen sich differenzieren.

Das **leistungsorientierte variable Entgelt** ist abhängig von der individuell erbrachten Leistung des Mitarbeiters. Das bedeutet, wenn dieser eine nur geringe Leistung erbringt, wird auch sein Entgelt gering sein.

Im Gegensatz dazu orientiert sich das **erfolgsabhängige variable Entgelt** am Unternehmenserfolg. Liegt eine positive Geschäftslage vor, wird der Mitarbeiter beteiligt, nicht aber bei einer negativen. Von einer Verlustbeteiligung ist er ausgeschlossen. Als Bemessungsgrundlagen werden der Unternehmensgewinn oder das Umsatzwachstum herangezogen.⁷⁷

Zulagen, oder auch Leistungszulagen sollen den individuellen Beitrag des Mitarbeiters hinblickend auf bestimmte Arbeitsziele erhöhen.⁷⁸ Zu vereinbaren wäre hier z.B. die Verbesserung oder Steigerung der Wissensweitergabe.⁷⁹

⁷⁴ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 154f.

⁷⁵ Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 148.

⁷⁶ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 148.

⁷⁷ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 13.

⁷⁸ Vgl. Lehmkuhler, Bettina (2001), S. 153.

⁷⁹ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 13.

4.1.4 Zusatzleistungen

Die bereits genannten Bestandteile des materiellen Anreizsystems können um eine zusätzliche Komponente erweitert werden, die **Zusatzleistungen**. Diese stellen sonstige Geld- oder Sachleistungen wie Dienstwagen oder Unternehmenskredite dar.⁸⁰

Einige Zusatzleistungen, die häufig gewährt werden, sind:

- flexible Arbeitszeiten
- Personenversicherung
- vermögenswirksame Leistungen
- Weiterbildungsmaßnahmen

Meist wirken sich diese Zusatzleistungen positiv aus. Die folgenden Effekte können eintreten:

- Steigerung der Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Leistungsbereitschaft und Leistung steigen
- verbessertes Betriebsklima
- sinkende Fehltage von Mitarbeitern

Interessant ist aber auch der steuerliche Vorteil für das Unternehmen. Gesundheitsfördernde Maßnahmen bis zu 350 Euro im Jahr pro Mitarbeiter sind bspw. steuer- und beitragsfrei. Somit also viel rentabler als eine Gehaltserhöhung. In wirtschaftlich schlechten Zeiten, in denen Gehälter nicht erhöht werden können, können Zusatzleistungen Chancen bieten, die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter zu steigern.

Allerdings gibt es auch eine negative Seite. Sind Mitarbeiter daran gewöhnt, wird diese Art der Leistung schnell zur Selbstverständlichkeit, die Wahrnehmung nimmt ab. Die Kürzung einer solchen Leistung ist also für die Motivation viel gravierender, als wäre sie erst gar nicht existent. Somit wird es schwierig solche „Benefits“ einfach abzuschaffen.⁸¹

⁸⁰ Vgl. Riegler, Christian (2000), S. 38.

⁸¹ Vgl. <http://www.business-wissen.de/artikel/fringe-benefits-betriebliche-nebenleistungen-motivieren-mitarbeiter/>

4.2 Fakultative Anreizsysteme

4.2.1 Erfolgsbeteiligungen

Sind Entgeltbestandteile abhängig vom Erfolg, so spricht man von einer **Erfolgsbeteiligung**.⁸² Zusätzlich zu einem vereinbarten Lohn oder Gehalt erhalten Mitarbeiter einen Anteil am Unternehmenserfolg.⁸³ Die Ausschüttung wird nach bestimmten Kriterien vorgenommen und bezieht sich in der Regel auf den Unternehmenserfolg, den einer einzelnen Abteilung oder auch bspw. eines Profitcenters.⁸⁴ Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht möglicher Erfolgsbeteiligungen.

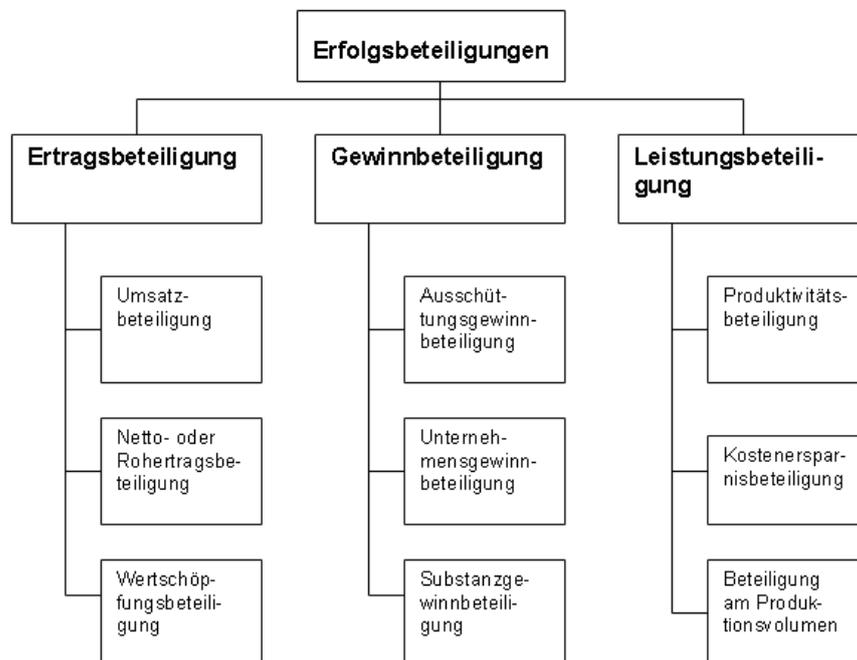


Abbildung 9: Übersicht über mögliche Erfolgsbeteiligungen⁸⁵

Ausrichten können sich Erfolgsbeteiligungen am Ertrag, Gewinn oder auch an erbrachten Leistungen (siehe obige Abbildung). Die **Ertragsbeteiligung** bspw. orientiert sich sowohl am erzielten Umsatz, aber auch am Netto- oder Rohertrag oder an der Wertschöpfung eines Unternehmens. Bei dieser Form der Beteiligung finden nur Markt- jedoch keine Kostenaspekte Berücksichtigung.⁸⁶ Heutzutage finden sie in der Praxis auch kaum noch Anwendung, denn die Orientierung am Markt ist viel zu

⁸² Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 146.

⁸³ Vgl. Schneider, Hans J. (2001), S. 323.

⁸⁴ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 146.

⁸⁵ <http://www.pim.wiwi.uni->

[due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf](http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf), S 15.

⁸⁶ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 146.

einseitig. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass Erfolgsanteile entstehen, die seitens der Ertragssituation des Unternehmens nicht gerechtfertigt sind.⁸⁷ Eher praxisbezogen sind hier Gewinnbeteiligungen.⁸⁸

Bei dieser Art der Beteiligung, der **Gewinnbeteiligung**, ist der handels- oder steuerrechtliche Gewinn die Bemessungsgrundlage.

Dabei sind Bilanzgewinn-, Ausschüttungsgewinn- und Substanzgewinnbeteiligung zu unterscheiden. Die Basis für die Gewinnbeteiligung kann bei der Bilanzgewinnbeteiligung der Unternehmens- aber auch Betriebsgewinn sein. Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer bei der Ausschüttungsgewinnbeteiligung orientiert sich hingegen am ausgeschütteten Gewinn der Kapitaleigner. Hingegen wird der Vermögenszuwachs eines Unternehmens als Bemessungsgrundlage für die Substanzgewinnbeteiligung herangezogen. Letztlich wird also der Teil als Verteilungsgrundlage des Gewinns gewählt, der im Unternehmen reinvestiert werden würde.⁸⁹

Zu guter Letzt zu den **Leistungsbeteiligungen**, die sich am Produktionsvolumen orientieren, also an der produzierten Menge, unabhängig davon, ob diese auch veräußert wurde. Zudem wäre auch eine Beteiligung an einer Produktivitätssteigerung möglich, aber auch an errichteten Kostenersparnissen. Keine Berücksichtigung finden Marktaspekte.⁹⁰

4.2.2 Kapitalbeteiligungen

Ein Anteilsbesitz am Gesamtunternehmen wird als **Kapitalbeteiligung** bezeichnet.⁹¹ Einen solchen Anteil erhält ein Mitarbeiter entweder in Form einer Fremdkapital- oder Eigenkapitalbeteiligung.⁹² Es ist also abhängig von der Beteiligungsform, ob ein Mitarbeiter eine festgelegte oder erfolgsabhängige Verzinsung erhält, oder ob er als Anteilseigner samt aller Chancen und Risiken am Unternehmenserfolg beteiligt

⁸⁷ Vgl. Schneider, Hans J. (2001I, S. 323.

⁸⁸ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 146.

⁸⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betriebliche-gewinnbeteiligung/betriebliche-gewinnbeteiligung.htm>

⁹⁰ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 146.

⁹¹ Vgl. <http://www.wallstreet-online.de/ratgeber/finanzen-steuern-versicherung/anlagen-und-investitionen/unternehmensanteile-besitzen-die-kapitalbeteiligung>

⁹² Vgl. Becker, Fred G. (2002), S. 283.

wird.⁹³ Kapitalbeteiligungen sollen helfen, dass Mitarbeiter sich besser mit dem Unternehmen identifizieren können oder auch das Interesse der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Zudem wird auch versucht deren Kostenbewusstsein zu fördern.⁹⁴

Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht möglicher Kapitalbeteiligungen.

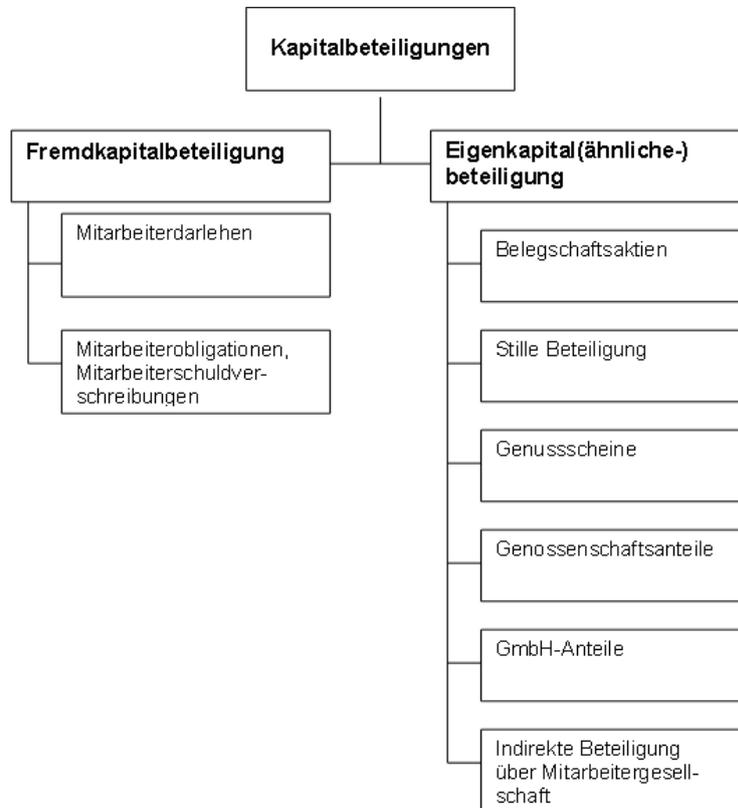


Abbildung 10: Übersicht über mögliche Kapitalbeteiligungen⁹⁵

In den folgenden beiden Abschnitten werden je eine Fremdkapital- und Eigenkapitalbeteiligung lediglich beispielhaft vorgestellt.

Eine Form der Fremdkapitalbeteiligung ist das **Mitarbeiterdarlehen**, welches dem Unternehmen durch einen Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird. Die Kapitalhöhe, die einem Unternehmen in Form solcher Darlehen zufließen kann, ist aus steuerrechtlichen Gründen jedoch begrenzt. Der Zinssatz eines solchen Mitarbeiterdarlehens ist niedriger als der des marktüblichen Zinssatzes.

Hingegen sind **Belegschaftsaktien** eine Form der Eigenkapitalbeteiligung. „Durch die Möglichkeit, Belegschaftsaktien aus Eigenmitteln, aus zustehenden

⁹³ Vgl. http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bmas_makb_2011_03.pdf, S. 12.

⁹⁴ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 147.

⁹⁵ http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 17.

Erfolgsanteilen einer Erfolgsbeteiligung oder aus einer Kombination von beiden zu erwerben, werden die Mitarbeiter zu Miteigentümern.⁹⁶ In der Regel erhalten Mitarbeiter Aktien zum Vorzugspreis.⁹⁷ Bei börsennotierten Unternehmen ist die häufigste gewährte Kapitalbeteiligung eben die der Ausgabe von Belegschaftsaktien.⁹⁸

4.3 Fazit

Materielle Anreizsysteme sollen also helfen die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensweitergabe zu erhöhen oder die Motivation zu steigern⁹⁹, also durch eine höhere Bezahlung zu motivieren. Jedoch ist dies nicht immer zielführend, denn eine höhere Entlohnung ist zwar erfreulich, führt dennoch nicht automatisch zu mehr Motivation. Denn erfahrungsgemäß ist eine solche Freude eher kurzlebig und wird rasch zur Selbstverständlichkeit.¹⁰⁰

Zu beachten ist auch, dass nicht nur materielle Anreize Einfluss auf den Leistungswillen eines Mitarbeiters haben, sondern auch Faktoren wie bspw. das Betriebsklima, äußere Arbeitsbedingungen und Arbeitsausstattung, d.h. natürlich nicht die materiellen Anreizsysteme unberücksichtigt zu lassen, denn jeder Anreiz führt zu einer motivationsfördernden Wirkung. Es empfiehlt sich aus wirtschaftlichen Gründen auch immaterielle Anreize zu durchleuchten.¹⁰¹

5 Immaterielle Anreizsysteme zur Unterstützung der Motivation

Während im vorangegangenen Kapitel auf die materiellen Anreizsysteme eingegangen wurde, konzentriert sich dieses Kapitel darauf verschiedene immaterielle Anreizsysteme vorzustellen. Auch hier stellt sich die Frage, ob diese Einfluss auf die Motivation eines Mitarbeiters haben können.

⁹⁶ Becker, Fred G. (2002), S. 91.

⁹⁷ Vgl. Becker, Fred G. (2002), S. 91.

⁹⁸ Vgl. Krieg, Hans-J.; Ehrlich, Harald (1998), S. 147.

⁹⁹ Vgl. Schanz, Günther (1991), S. 13.

¹⁰⁰ Vgl. Kressler, Herwig W. (2001), S. 175f.

¹⁰¹ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf, S. 19.

Unentgeltliche Anreize (Stimuli), welche bewusst gestaltet und aufeinander abgestimmt sind, die ein Unternehmen seinen Mitarbeitern gewähren kann, können in ihrer Gesamtheit als immaterielles Anreizsystem bezeichnet werden.¹⁰²

Einzelne Anreizelemente sind oftmals singulär und situationsgeprägt.¹⁰³ Jedes Individuum nimmt die Wirkungen einzelner Anreizelemente unterschiedlich wahr und bewertet sie individuell, somit können je nach Situation und Individuum diese Wirkungen stark variieren.¹⁰⁴ Aus einer Vielzahl von Möglichkeiten werden in den folgenden Unterkapiteln diejenigen beschrieben, welche einen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter ausüben können.¹⁰⁵

5.1 Entscheiden und Delegieren

Der Delegation von Aufgaben wird in vielen Führungskonzepten eine große Bedeutung beigemessen. Dafür sprechen mehrere Gründe:

- die Entlastung durch Delegation der Vorgesetzten
- die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch Delegation
- die Delegation fördert Selbstständigkeit und Fähigkeiten
- die Nutzung des Know-how der Mitarbeiter durch Delegation.¹⁰⁶

Nicht alle Aufgaben können zur vollen Verantwortung an die Mitarbeiter übertragen werden, wie z.B. Führungsaufgaben oder vertrauliche Angelegenheiten. Aber Routineaufgaben oder vorbereitende Tätigkeiten (Informationsbeschaffung) können selbstverständlich delegiert werden. D.h. eine Führungskraft übernimmt die Erledigung der Führungsaufgabe und der Mitarbeiter die der Sachaufgaben.

Beim Delegieren sind einige wichtige Punkte zu beachten, oftmals werden sie auch als die sechs Regeln eines Delegationsauftrags oder auch als W-Fragen bezeichnet.

1. Was ist zu tun? (Inhalt und Qualität der Aufgabe)
2. Wer soll etwas tun? (MitarbeiterInnen)

¹⁰² Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S. 2.

¹⁰³ Vgl. Guthof, Philipp (1995), S. 24.

¹⁰⁴ Vgl. Wälchli, Adrian (1995), S. 132.

¹⁰⁵ Vgl. Guthof, Philipp (1995), S. 24.

¹⁰⁶ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 175.

3. Warum soll er sie tun? (Motivation durch Zielbeschreibung)
4. Wie soll er sie tun? (Vorgehensweise)
5. Womit soll sie gemacht werden? (Arbeitsmittel)
6. Was soll sie erledigt sein? (Termine)

Teilweise wird die Chance der Delegation von Vorgesetzten nicht genutzt. Sie verzichten darauf bspw. Routineaufgaben zu delegieren, aufgrund ihres negativen Bildes ihrer Mitarbeiter oder auch aufgrund mangelnder Kenntnisse anstehender Aufgaben. Zeigen aber Mitarbeiter Widerstand gegen das Delegieren, kann dies an mangelndem Können/Wissen liegen. Eine weitere Ursache kann jedoch auch die fehlende Motivation sein. In diesem Falle sollte ein Mitarbeitergespräch geführt werden.¹⁰⁷

5.2 Motivation durch Kontrolle

Ist eine Aufgabe realisiert, hat der Vorgesetzte diese zu kontrollieren. Erfahrene Führungskräfte lassen neben dem Vertrauen auch der Kontrolle eine große Bedeutung zukommen.

Die amerikanische Wissenschaftlerin *Komaki* belegte in einer Studie, dass sich **gute** von **schlechten** Führungskräften in zwei Punkten unterscheiden:

- Das Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter beobachteten gute Führungskräfte bis zu 50% länger, sie konnten somit mehr Informationen über die Leistungen ihrer Mitarbeiter sammeln, als die schwachen Vorgesetzten.
- Während sich schwache Vorgesetzte mit Berichten über Dritte zufrieden gaben, bevorzugten gute Führungskräfte Stichprobenkontrollen. Tatsächlich kontrollierten 11 von 12 erfolgreichen Vorgesetzten die Arbeit ihrer Mitarbeiter stichprobenartig. Von den schwachen Vorgesetzten wandten diese Methode gerade mal 4 von 12 an.¹⁰⁸

In der Praxis ist diese Methode zur Steigerung der Motivation weit verbreitet. Wie allgemein bekannt ist, wirkt Kontrolle generell leistungsmotivierend. Jedoch nicht jede Art der Kontrolle erreicht auch dieses Ziel. Tendenziell sind ergebnisorientierte

¹⁰⁷ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 176f.

¹⁰⁸ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 177.

Kontrollen effektiver als verhaltensorientierte. Es wäre bspw. paradox ständig zu prüfen, ob sich Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen befinden, ist doch das Arbeitsergebnis interessant. Zwischenergebnisse sind wichtig und nicht die Anwesenheit ist zu prüfen.¹⁰⁹

Ein Vorgesetzter sollte nicht nur Fehlersuche betreiben, sondern versuchen diese Methode der Kontrolle eher als Feedback zu nutzen versuchen, um den Mitarbeitern den richtigen bzw. falschen Weg aufzuzeigen. Eine positive Kontrolle wirkt motivierend. Ebenso ist es für die Mitarbeiter ein Zeichen für das Interesse oder die Anerkennung der Führungskraft, die ihm entgegengebracht wird. Wichtig ist, dass eine Führungskraft nicht nur Fehler und Schwächen wahrnimmt und kritisiert, sondern auch positive Ergebnisse, Veränderungen, aber auch Anstrengungen und Bemühungen. Ein gutes Wort zu haben, für denjenigen der sich Mühe macht, motiviert neben den eigentlichen Erfolgserlebnissen zu weiteren Anstrengungen.¹¹⁰

5.3 Anerkennung und Kritik

Werden Abweichungen von vereinbarten Leistungsstandards festgestellt, werden die Vorgesetzten vorliegende Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter kritisieren, aber zeitgleich versuchen, dahingehend auf sie einzuwirken, dass entsprechende Fehler berichtigt und zukünftig vermieden werden. Können positive Verhaltensweisen oder Arbeitsergebnisse wahrgenommen werden, können die Mitarbeiter dahingehend motiviert werden, indem man ihnen für gute Leistungen Anerkennung ausspricht. Jedoch sind beim Anerkennen und Kritisieren einige Grundregeln zu beachten, denn eine wirksame Anwendung setzt voraus die Beeinflussungsformen zu kennen.¹¹¹

Das Aussprechen von Anerkennung stärkt das Selbstwertgefühl eines Mitarbeiters und das wiederum führt zur Steigerung intrinsischer Motivation, was die Leistungsbereitschaft erhöhen kann.¹¹²

Oftmals beobachten Vorgesetzte neben erwünschtem Verhalten auch nicht erwünschte Verhaltensweisen (z.B. grob fahrlässiges Verhalten), auf diese kann nur mittels Kritik Einfluss genommen werden. **Verhaltensabhängig** anzuerkennen oder

¹⁰⁹ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 117f.

¹¹⁰ Vgl. Franken, Swetlana (2004), S. 118.

¹¹¹ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 178.

¹¹² Vgl. Frey, Bruno S. (2002), S. 98.

zu kritisieren, kann die Zahl unerwünschter Verhaltensweisen mindern und wünschenswertes Verhalten steigern.

Es gibt noch eine weitere Methode wie man als Vorgesetzter unerwünschtes Verhalten mindern kann. Folgt nämlich auf dieses kein Gewinn oder auch Nutzen, so wird es in seiner Stärke und Häufigkeit abnehmen. In diesem Zusammenhang spricht man vom „Löschen“ ungewollter Verhaltensweisen. Hierfür ein Beispiel:

Ein Mitarbeiter wird regelmäßig dabei beobachtet, wie er sein Werkzeug schnell und unordentlich verpackt, mit dem Ziel eher Feierabend machen zu können. Dies ist sein Gewinn, sein Nutzen. Der Vorgesetzte veranlasst daraufhin, dass er nicht mehr früher in den Feierabend gehen darf. Sein Verhalten hat nun keinen Gewinn oder Nutzen mehr und damit geht das unerwünschte Verhalten zurück.¹¹³

Wer die Leistungen seiner Mitarbeiter wirksam beeinflussen möchte, sollte sofort anerkennen oder kritisieren. Denn nur die sofortige Rückmeldung gewährleistet auch, dass ein Mitarbeiter unmittelbaren Bezug zu seinem Verhalten herstellen kann.

Allerdings hat ein zu häufiges Anerkennen oder Kritisieren den Nachteil, dass sich ein Effekt der Sättigung einstellt.¹¹⁴

5.4 Motivation durch Vertrauen

Nicht jedem sind Führungsqualitäten in die Wiege gelegt worden, aber wer gut führen will, muss Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenzen, auch Soft Skills genannt, trainieren. Nach „Leading Simple“ – hier handelt es sich um ein Führungsmodell - wird nicht von der Persönlichkeit des Vorgesetzten, sondern von dessen Handlungen ausgegangen. Drei Faktoren bestimmen sein Handeln: der Kopf, die Hand und das Herz. Hierbei steht das Herz für fünf Prinzipien auf denen eine gute Führung beruhen sollte; Verantwortung zu übernehmen, eine Ergebnisorientierung, die Konzentration auf Stärken sowie ein gutes Betriebsklima und das Schaffen von Vertrauen.¹¹⁵

Hier wird besonderes Augenmerk auf das Schaffen von Vertrauen gelegt.

¹¹³ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 178.

¹¹⁴ Vgl. Grimm, Hubert g.; Vollmer, Günther R. (2005), S. 180.

¹¹⁵ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/fuehrungskompetenz/tid-9825/mitarbeiterfuehrung-iii-mit-vertrauen-motivieren_aid_298882.html, S. 1.

Natürlich birgt Vertrauen auch das Risiko der Enttäuschung, wer dieses jedoch nicht eingeht, wird durch sein Vertrauen nie motivieren oder überzeugen können. Vertrauen ist zudem auch erfolgsabhängig. Überzeugen Mitarbeiter in ihrem Tun, fällt es sicher leichter, ihnen Raum für eigenverantwortliches Handeln zu lassen. Ist dies aber nicht der Fall, lässt die Leistung eher zu wünschen übrig, wird das Vertrauen in die Eigenverantwortlichkeit einer großen Belastungsprobe unterzogen.¹¹⁶

Jedoch steht das Vertrauen am Anfang und ist die Basis für alle Beziehungen, bspw. für die Mitarbeiterbindung- oder gewinnung. Aber auch ganz allgemein steht das Vertrauen im Mittelpunkt, sei es, dass Kunden Einkäufe tätigen oder für den Informationsfluss.

Vor allem sind zwei Faktoren der Persönlichkeit entscheidend, die Wirkung auf andere haben.

Zum einen das Weltbild- und Menschenbild – damit ist das Vertrauen in die Welt gemeint – und zum anderen das Selbstbild – also das Vertrauen in sich selbst.

Hinblickend auf das Menschenbild sollten sich Vorgesetzte die Frage stellen, ob Mitarbeiter die Ursache oder Lösung der Probleme sind. Wahrgenommen werden sollten sie immer als die Lösung von Problemen.

Von großer Bedeutung ist jedoch auch das Selbstbild. Denn das Bild, welches eine Führungskraft von sich tief im Inneren trägt, bestimmt dessen Verhalten. Je größer das Selbstvertrauen, desto mehr können sie anderen zu- und vertrauen.¹¹⁷

„Die Persönlichkeit ist die Trägerwelle der Wirkung auf andere Menschen.“¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. <http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/vertrauen-zwischen-fuehrungskraft-und-mitarbeiter-wirkt-leistungsfoerdernd.html>

¹¹⁷ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/fuehrungskompetenz/tid-9825/mitarbeiterfuehrung-iii-mit-vertrauen-motivieren_aid_298882.html, S 5.

¹¹⁸ http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/fuehrungskompetenz/tid-9825/mitarbeiterfuehrung-iii-mit-vertrauen-motivieren_aid_298882.html, S 5.

5.5 Karrierechancen

Zu den klassischen Anreizen eines Unternehmens gehören die Karrierechancen.¹¹⁹ Der Mitarbeiter wird angespornt, sein Tun so auszurichten, um in Zukunft auf eine bessergestellte Stelle innerhalb des Unternehmens wechseln zu können. Die verstärkte Weitergabe seines Wissens an Arbeitskollegen sollte für einen Mitarbeiter förderlich sein, ihm Karrierechancen einräumen und den Wechsel auf eine höherwertigere Stelle ermöglichen.¹²⁰

Die Wirkung des Anreizes ist dann gegeben, wenn der Aufstieg des Mitarbeiters mit seinen Präferenzen und Erwartungen übereinstimmt. Ebenso geht die Anreizwirkung von der Bestätigung und Wertschätzung erbrachter Leistungen aus und dies unterstützt das Selbstwertgefühl und steigert die intrinsische Motivation des Mitarbeiters, auch zur Wissensweitergabe. Des Weiteren bieten höherwertigere Stellen längerfristigen Zuwachs an Einkommen, interessante Arbeitsaufgaben und soziale Wertschätzung.¹²¹

Stehen dem Mitarbeiter keine angemessenen Karrierechancen in Aussicht, fehlt es an Attraktivität, um beim Unternehmen zu verbleiben oder überhaupt beruflich einzusteigen.¹²² Für diese Mitarbeiter besteht dann auch kein Bedarf ihr Wissen mit anderen Kollegen zu teilen und der Zweck der Karrierechancen, der darauf abzielt Mitarbeiter längerfristig an das Unternehmen zu binden und als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, entfällt. Desto wichtiger ist es, Wissensträger an das Unternehmen zu binden, um nicht zu riskieren das dieses Wissen verloren geht.¹²³

5.6 Weiterbildungen

Karrierechancen stehen mit der Weiterbildung im engen Zusammenhang. Diese geht jedoch tiefer. Die Weiterbildung legt den Grundstein, da sie den Mitarbeiter qualifiziert und somit eine leistungsfähige Voraussetzung für eine höherwertige

¹¹⁹ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S 4.

¹²⁰ Vgl. Guthof, Philipp (1995), S. 26f.

¹²¹ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S 4.

¹²² Vgl. Guthof, Philipp (1995), S 27.

¹²³ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S 4.

Stelle schafft. Unerlässlich für berufliches Weiterkommen sind solche laufenden Erweiterungen der fachlichen und sozialen Kompetenz.¹²⁴ Schließlich führen Weiterbildungen dazu, dass

- Mitarbeitern das Erfüllen ihrer Aufgaben erleichtert wird,
- der berufliche Aufstieg vereinfacht wird,
- sich diese auf die Höhe des Entgelts auswirkt.¹²⁵

Ein Mitarbeiter kann es als Signal ansehen, wenn ihm eine Weiterbildung vom Unternehmen ermöglicht wird. Dieses erkennt ihn nämlich als Leistungsträger an und wird auch zukünftig auf den Mitarbeiter setzen, denn diese Weiterbildungsmaßnahmen sind für das Unternehmen gleichbedeutend mit einer Investition in das Humankapital zu sehen. Dies wirkt sich selbstverständlich auf den Mitarbeiter motivationsfördernd aus.¹²⁶

Regelmäßige Weiterbildungen der Mitarbeiter sind nicht nur aus dem Grund erforderlich, um sich schnell wechselnden Marktsituationen anzupassen¹²⁷, sondern auch veraltetes Wissen wieder aufzufrischen.

Weiterbildungen können auch im Rahmen von Projektarbeiten durchgeführt werden. In diesen wird Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, sich mit praxisrelevanten Aufgaben zu befassen und direkt Erfahrungen zu sammeln. Bessere Einblicke in unterschiedliche Geschäftsbereiche werden durch Teilnahmen an verschiedenen Projekten ermöglicht. Nicht nur die Projektarbeit, sondern auch die Teilnahme an Projekten kann die Motivation steigern, sowie gezielt die Wissensweitergabe an Kollegen aus anderen Bereichen im Unternehmen verbessern.¹²⁸

5.7 Fazit

Immaterielle Anreizsysteme sollen neben der Motivationssteigerung auch helfen die Bereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen ihr Wissen an andere weiterzugeben. Jedoch ist zu beachten, die Motive der Mitarbeiter mittels Anreizen zu aktivieren, um deren

¹²⁴ Vgl. Evers, Heinz (1991), S. 747.

¹²⁵ Vgl. Becker, Fred G. (1991), S. 582.

¹²⁶ Vgl. Evers, Heinz (1991), S. 747f.

¹²⁷ Vgl. Lehmkuhler, Bettina (2001), S. 176.

¹²⁸ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S 6.

Bedürfnisse zu befriedigen. Geschieht dies nicht, geht keine Wirkung von ihnen aus.¹²⁹

Weiter ist zu beachten, dass nicht nur immaterielle Anreize Einfluss auf den Leistungswillen eines Mitarbeiters haben. Auch Faktoren wie der finanzielle Anreiz, beeinflussen den Leistungswillen eines Mitarbeiters positiv. Jeder Anreiz führt zu einer motivationsfördernden Wirkung. Es empfiehlt sich aus wirtschaftlichen Gründen auch materielle Anreize zu durchleuchten.¹³⁰ (Siehe Kapitel 4).

6 Demotivation - Ursachen erkennen und beheben

Das Gros dieser Arbeit beschäftigte sich mit den Aspekten der Motivation. In diesem Kapitel hingegen wird auf die Demotivation eingegangen. Während die Motivation durch die Befriedung von Bedürfnissen entsteht, ist bei der Demotivation das Gegenteil der Fall.

Demotivation kann vermieden werden, indem man seine Mitarbeiter motiviert. Dies mag sich paradox anhören, gilt allerdings in der Theorie und Praxis als bewiesen.

Was sich eingängig und leicht umsetzbar anhört, ist jedoch in der Praxis nicht immer einfach.¹³¹ Die beiden folgenden Beispiele sollen das verdeutlichen.

6.1 Motivationskiller - Mobbing am Arbeitsplatz

Nichts Ungewöhnliches sind Konflikte am Arbeitsplatz. Werden diese konstruktiv gelöst, können die Auswirkungen auf die Arbeit sogar positiv sein.

Sind allerdings folgende Voraussetzungen gegeben, kann man von Mobbing sprechen.

- Wird jemand von Kollegen oder Vorgesetzten schikaniert, angefeindet oder gar diskriminiert.

¹²⁹ Vgl. Schanz, Günther (1991, S. 13

¹³⁰ Vgl. http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochair3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf, S 12.

¹³¹ Vgl.

<http://www.vorgesetzter.de/mitarbeitermotivation/motivationstechniken/motivation/motivation-demotivation/>

- Es ist eine klare Täter-Opfer-Beziehung festzustellen.
- Werden über einen längeren Zeitraum, das können Monate sein, feindselige Handlungen wiederholt und systematisch vorgenommen.
- Es liegt kein rechtlich zulässiger Grund vor, trotzdem soll jemand z.B. genötigt werden, seinen Arbeitsplatz aufzugeben.

In der Regel haben solche Angriffe folgende Ziele:

- Schädigung des beruflichen und sozialen Ansehens
- Einschränkung der Kommunikationsmöglichkeiten
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

Meist mobben Vorgesetzte, indem sie den Betroffenen Zuständigkeiten oder Aufgaben entziehen, deren Leistungen systematisch abwerten oder ihnen sinnlose bzw. über-/unterfordernde Arbeiten erteilen. Und immer ist das Ziel, die betroffenen Personen psychisch aus dem Gleichgewicht zu bringen und möglichst in eine Eigenkündigung zu treiben.¹³²

Mobbing hat seine Ursachen nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern auch auf der organisatorischen Ebene:

- **Mobber-Seite:** Antipathie, Neid, Frustableitung, Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes, Rache, Eifersucht, Ausgrenzung wegen "Andersartigkeit".
- **Mobbing-Opfer-Seite:** zu geringes oder zu großes Selbstbewusstsein, schwache Sozialkompetenz; der Betroffene fühlt sich leicht angegriffen; soziale Benachteiligung, z.B. alleinerziehend.
- **Organisatorische Ursachen:** unzulängliche Abgrenzung von Zuständigkeiten oder Aufgaben, mangelhaftes Führungsverhalten, hoher Leistungsdruck, unbesetzte Stellen, Umstrukturierungen, fehlende Konflikt-Kultur.

Ein ungelöster Konflikt steht meist am Anfang eines jeden Mobbing-Geschehens, der nach und nach eskaliert:

¹³² Vgl. <http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-02-mobbing-definition.html>

- **Phase 1:** Es kommt zu Feindseligkeiten. Auf einmal leistet jemand angeblich ungenügende Arbeit oder ist teamunfähig. Wehrt sich der Betroffene jedoch, wird er immer weiter ausgegrenzt.
- **Phase 2:** Feindseligkeiten werden zu systematischen Schikanen. Die Mobber suchen sich Verbündete.
- **Phase 3:** Das Mobbingopfer beginnt Fehler zu machen aufgrund des permanenten Stresses. Es folgen daraufhin Abmahnungen oder die Androhung einer Versetzung bzw. Kündigung.
- **Phase 4:** Somit ist die Ausgrenzung perfekt. Es kommt zur Vertragsauflösung oder zur Eigenkündigung des Mobbing-Opfers.¹³³

Nicht nur auf das Mobbingopfer, sondern auch auf das Unternehmen/ die Gesellschaft insgesamt, hat Mobbing erhebliche Auswirkungen. Die Folgen für:

- **Mobbing-Opfer:** permanente Schikanen führen i.d.R. zu starker Verunsicherung, Demotivation, erhöhtem Misstrauen, innerer Kündigung, Nervosität, Leistungsblockaden, Angst- und sogar zu Ohnmachtsgefühlen oder sozialem Rückzug. Auch in Depressionen oder Suizid-Gedanken können die Opfer getrieben werden. Körperliche Beeinträchtigungen können der Fall sein wie Schlafstörungen, Kopf-, Magen-, Rücken-, Nackenschmerzen, Herzklopfen oder sogar Atemnot. 43,9 % der Betroffenen werden krank, die Hälfte davon sogar länger als sechs Wochen.
- **Unternehmen:** durch eine geringere Produktivität von Mobbern/Mobbing-Opfern entstehen den Unternehmen erhebliche Kosten, Fehlzeiten durch Krankschreibungen u. Fluktuation der Mitarbeiter. Schätzungen gehen von ca. 50.000 Euro Kosten pro Mobbing-Opfer und Jahr aus.
- **Gesellschaft:** sie trägt zusätzlich die Kosten für Heilbehandlungen, Frühverrentung, Reha-Kuren und Arbeitslosigkeit.

Schaut man sich die Folgen an, wird klar, dass Mobbing vermieden und bekämpft werden muss. Die Kosten belaufen sich auf bis zu 50 Milliarden Euro pro Jahr. Man

¹³³ Vgl. <http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-04-mobbing-ursachen-verlauf.html>

sollte also versuchen möglichst frühzeitig in diesen Geschehensprozess einzugreifen, um zukünftig so etwas verhindern zu können.¹³⁴

6.2 Die innere Kündigung

Motivationsanreize, die einem Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinaus fehlen oder nicht geboten werden oder wenn er durch folgende Beispiele demotiviert wird:

- ungerechte Behandlung
- verletzende Kritik
- mangelnde Würdigung seiner Leistungen
- diskriminierende Maßnahmen
- schwerwiegende Beschädigung seines Selbstwertgefühls

führen unter Umständen dazu, dass sich der betroffene Mitarbeiter innerlich verabschiedet, sowohl von seiner Arbeit als auch vom Unternehmen selbst. Eine solche Reaktion wird „innere Kündigung“ genannt.¹³⁵

Das gezielte Verweigern von Engagement und Eigeninitiative kann unter „innerer Kündigung“ verstanden werden. Dies ist eine Reaktion auf frustrierende Erlebnisse oder Arbeitsbedingungen eines Mitarbeiters.

Der Betroffene könnte auch formal kündigen, würde aber somit seine Stellung und die damit verbundenen persönlichen Vorteile aufgeben. Daher distanziert er sich lediglich vom betrieblichen Geschehen. Und soweit dieses Handeln nicht seine Position gefährdet, wird er sich möglichst passiv verhalten und den Weg des geringsten Widerstandes wählen.

Kein Wesensmerkmal der inneren Kündigung ist Aggressivität, denn das würde wiederum voraussetzen, der Betroffene würde sich mit betrieblichen Vorgängen auseinandersetzen. Aggressionen würden eher im Vorfeld als Ausdruck der Verzweiflung auftreten.

¹³⁴ Vgl. <http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-05-mobbing-folgen.html>

¹³⁵ Vgl. Laufer, Hartmut (2011), S. 132.

Anzutreffen ist die innere Kündigung bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen, Arbeitsfeldern oder Berufszweigen, allerdings in unterschiedlicher Häufigkeit. Letztendlich sowohl bei Geführten oder auch Führenden. Je nach persönlicher Mentalität oder der beruflichen Situation können die äußeren Erscheinungsbilder etwas variieren.¹³⁶

Der Prozess der inneren Kündigung ist schleichend. Oftmals zusammenhängend mit einer Reihe von Ereignissen oder einer Verschlechterung der Beziehung zum Vorgesetzten, was die latente Unzufriedenheit des Betroffenen wachsen lässt.

Sind Anzeichen für eine Flucht in eine innere Kündigung wie bspw.:

- fehlendes Interesse an Fortbildungsmaßnahmen
- gelassenes Erdulden von Kritik
- kritikloses Zustimmung zu Vorschlägen oder Ideen des Vorgesetzten
- stetes Ablehnen von Mehrarbeit
- Rückdelegieren von Entscheidungsbefugnissen
- das Liegenlassen von Arbeiten usw.

zu erkennen, ist ein aggressionsfreies Mitarbeitergespräch ratsam und eine Chance, um die Entwicklung aufzuhalten. Wichtig dabei ist, dass der Betroffene erkennt, dass man ihm helfen will und nicht als Mitarbeiter verlieren möchte. Sinnlos wäre es ihm Vorwürfe zu machen oder ihm gar zu drohen, denn damit würde das Problem nicht behoben, lediglich aufgeschoben.

Können solche Anzeichen beobachtet werden, muss das nicht zwingend auf eine innere Kündigung hindeuten. Haben sich jedoch bedenkliche Motivationsmängel eingestellt, sollte man dem entsprechenden Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit widmen.¹³⁷

¹³⁶ Vgl. Laufer, Hartmut (2011), S. 133.

¹³⁷ Vgl. Laufer, Hartmut (2011), S. 135f.

7 Zusammenfassung und Fazit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand darin zu hinterfragen, ob und inwieweit die Personalführung mittels Anreizsystemen die Motivation der Belegschaft dauerhaft steigern kann.

Anhand einer Einführung in die wichtigsten Begrifflichkeiten und Grundlagen der Motivation wurde ein solides Grundwissen zum besseren Verständnis vermittelt.

Weiterhin wurden Theorien der Personalführung und hilfreiche Motivationstheorien für die Führungspraxis aufgezeigt, um anhand dieser adäquate Inhalte ableiten zu können und festzustellen, ob diese ebenfalls Einfluss oder eine motivationsfördernde Wirkung auf Mitarbeiter haben können. So orientierten sich die aufgezeigten Motivationstheorien primär an der Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter, da die Bedürfnisse eines jeden einzelnen erhebliche Auswirkungen auf die Motivation haben. Es konnte festgestellt werden, dass unterschiedliche Arten von Einflussfaktoren sowohl eine Primärmotivation wie Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft als auch eine Sekundärmotivation schaffen. Als geeignete Führungsmethode konnte die Verhaltenstheorie der Personalführung identifiziert werden. Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungssteigerungen entstehen u.a. durch ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten, in Abhängigkeit von Mitarbeitern und Situationen. Ein bestimmter Führungsstil hat also eine immense Wirkung auf die Motivation eines Mitarbeiters. Während seiner Zeit eher der autoritäre Führungsstil als erfolgsversprechend galt, so wird dieser heute eher als kontraproduktiv eingestuft. Heutzutage setzt man auf Mitwirkung, ein geschaffene Vertrauensbasis und Mitverantwortung.

Anschließend wurden je sechs Anreizsysteme behandelt, die sich sowohl auf materielle als auch auf immaterielle Anreize konzentrierten, um deren motivierende Wirkung zu hinterfragen. Beide Anreizsysteme stehen in einer engen Beziehung zueinander und sollten, um das Ziel der Motivationssteigerung zu erreichen, wenn möglich auch in Abhängigkeit betrachtet werden.

Einen interessanten Aspekt untersuchte *Kressler* und stellte fest, dass Anreizsysteme gerade nicht motivierend auf Mitarbeiter wirken, da sie es schlicht und einfach nicht können. Sie sind allerdings, unabhängig vom Motivationsstand, in der Lage bestimmte Leistungen anzuregen. Die Motivation ist die Basis, der Motor eines jeden

Menschen und Anreize sind der Treibstoff. Sie können lediglich auf die bestehende Motivation aufbauen, sie also steigern, jedoch nicht schaffen. Sie können allerdings auch bremsen und somit alles zum Stehen bringen, denn nicht jeder Anreiz wirkt grundsätzlich oder garantiert als Ansporn seine Aufgaben schneller oder besser zu erfüllen. Des Weiteren können Anreize aufgrund der eingetretenen Selbstverständlichkeit die Leistung auch wieder senken.¹³⁸

Zu guter Letzt wurde auf die Demotivation eingegangen. Nicht nur das gezielte Schaffen von Anreizen zur Motivationssteigerung ist Aufgabe der Personalführung, sondern auch das Verhindern oder Abschaffen von Demotivation, durch geplante oder durchgeführte Maßnahmen. Demotivation kann sich negativ auf die Leistung und Arbeitsweise des Mitarbeiters auswirken und dementsprechend das Verhältnis zum Vorgesetzten beeinflussen.

Generell sollte also angemerkt werden, dass es kein „Patentrezept“ für die Führung von Mitarbeitern gibt und insbesondere der individuellen Situation Rechnung getragen werden muss. Wer motivieren will, muss seine Mitarbeiter gewinnen. Der Führende muss die Motive oder auch Eigenarten eines jeden Mitarbeiters kennen, denn erst dann wird er in der Lage sein, zu guten Leistungen anzuregen oder das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen. Denn nur wer sich wohl und verstanden fühlt, wird mehr Leistung erbringen, als nur „Dienst nach Vorschrift“ zu machen. Deshalb ist es für eine gute Personalführung unabdingbar diese Anreizsysteme zu nutzen, um eine Leistungssteigerung hervorzurufen. Anreizsysteme können jedoch nur dann erfolgsversprechend zur Anwendung gelangen, wenn der Mitarbeiter seinerseits eine gewisse Grundmotivation mit sich bringt. Eine erfahrene Personalführung zeichnet sich dadurch aus, die auf denjenigen Mitarbeiter zugeschnittenen Anreizsysteme entsprechend seiner Grundmotivation anzupassen und somit das für den Mitarbeiter höchste Leistungsniveau hervorzurufen.

¹³⁸ Vgl. Kressler, Herwig W. (2001), S. 66+175f.

Literaturverzeichnis

Baron, Robert A.; Greenberg, Jerald. 2003. Behavior in Organizations. 8. Aufl. New Jersey; Upper Saddle River, 2003.

Becker, Fred. G. 1991. Innovationsfördernde Anreizsysteme. In: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 1991.

Comelli, Gerhard; Rosenthal, L. 2011. Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München; Vahlen, 2011.

Conrad-Betschart, Hanspeter; Ulich, Eberhard. 1991. Anreizwirkungen von neuen Formen der Arbeitsgestaltung. In: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 1991.

Ehrlich, Harald; Krieg, Hans-J. 1998. Personal: Lehrbuch mit Beispielen und Kontrollfragen. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 1998.

Evers, Heinz. 1991. Leistungsanreize für Führungskräfte. In: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 1991.

Franken, Svetlana. 2004. Verhaltensorientierte Führung. 1. Aufl. Wiesbaden; Betriebswirtschaftler Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2004.

Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit. 2002. Managing Motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können. 2. akt. und erw. Aufl. Wiesbaden; Gabler Verlag, 2002.

Grimm, Hubert G.; Vollmer, Günther R. 2005. 7. Überarbeitete Aufl. Bad Wörishofen; Hans Holzmann Verlag, 2005.

Guthof, Philipp. 1995. Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden; Deutscher Universitätsverlag, 1995.

Hofmann, Laila M.; Regent, Erika. 2003. Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003.

Kressler, Herwig W. 2001. Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme: Motivation, Vergütung, Incentives. Frankfurt/Wien; Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2001.

Laufer, Bernd. 2011. Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. 11. Aufl. Offenbach; Gabal Verlag GmbH, 2011.

Lehmkuhler, Bettina. 2001. Kundenorientierte Anreizsysteme im beratungsintensiven Fachhandel. Frankfurt am Main; Berlin; Bern et al.; Lang, Peter, GmbH, Internationaler Verlag Der Wissenschaften, 2001.

Lieber, Bernd. 2007. Personalführung. Stuttgart; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. 2007.

Nerdinger, Friedemann W. 2003. Motivation von Mitarbeitern. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle; Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, 2003.

Ridder, Hans-G. 1999. Personalwirtschaftslehre. Stuttgart; Berlin; Köln; Kohlhammer, 1999.

Riegler, Christian. 2000. Hierarchische Grundlagen im wertorientierten Management: eine agency-theoretische Untersuchung. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 2000.

Robbins, Steven P. 2001. Organisation der Unternehmung. München; Pearson Studium Verlag; 2001.

Schanz, Günther. 1991. Motivationale Grundlagen der Gestaltung von Anreizsystemen. In: Schanz, Günther (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart; Schäffer-Poeschel, 1991.

Schneider, Hans J. 2001. Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter. In: Eyer, E. (Hrsg.): Praxishandbuch Entgeltsysteme: Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Düsseldorf; Symposium Publishing GmbH, 2001.

Stähle, Wolfgang H. 1999. Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 7. Aufl. überarbeitet von Conrad, Peter und Sydow, Jörg. München; Verlag Vahlen, 1999.

Stroebe, Rainer W. 1999. Motivation. 8. überarb. Aufl., Heidelberg; Sauer-Verlag GmbH, 1999.

Wälchli, Adrian. 1995. Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für strategisches Denken und Handeln des Managements. Bern; Stuttgart; Wien; Haupt, 1995.

Internetquellen

http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bmas_makb_2011_03.pdf

<http://www.business-wissen.de/artikel/fringe-benefits-betriebliche-nebenleistungen-motivieren-mitarbeiter/>

http://cdn.grin.com/images/preview-file?document_id=175346&hash=41983b5a4b2718e2e34d19357d319f96&file=OPS/images/d963589cf95fbae32311aed6409fa19c_SMALL.png

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

<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap4/entgelt/entgelt.pdf>

<http://www.experto.de/b2b/personal/mitarbeiterfuehrung/vertrauen-zwischen-fuehrungskraft-und-mitarbeiter-wirkt-leistungsfoerdernd.html>

<http://www.fh-ludwigshafen.de/rahn/downloads/PersonalfuehrungAlles.pdf>

http://www.focus.de/finanzen/karriere/management/fuehrungskompetenz/tid-9825/mitarbeiterfuehrung-iii-mit-vertrauen-motivieren_aid_298882.html

<http://www.golfmann-stahlberger.de/information/publikationen/mehrdimensionale-personalfuehrung/>

<http://gutezitate.com/autor/hans-christoph-von-rohr>

<http://www.hans-karl-schmitz.de/unterlagen/beduerfnispyramide/index.html>

<http://www.leadion.de/artikel.php?artikel=0374>

<http://lexikon.stangl.eu/337/motivation/>

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/anreize/>

http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/motiwidi_projektbericht_10.pdf

http://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/motiwidi_projektbericht_11.pdf

<http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-02-mobbing-definition.html>

<http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-05-mobbing-folgen.html>

<http://www.strategien-gegen-mobbing.de/mobbing-beratung-koeln-nrw-04-mobbing-ursachen-verlauf.html>

http://sse08.pbworks.com/f/mattes_sse08_final.pdf

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32496-Anreizsysteme-Leistungsorientierte-Verguetung.html>

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Personalmangement/32497-Formen-von-Anreizsystemen.html>

<http://www.vorgesetzter.de/mitarbeiterfuehrung/fuehrungsstil/fuehrungsstile/>

<http://www.vorgesetzter.de/mitarbeitermotivation/motivationstechniken/motivation/motivation-demotivation/>

<http://www.wallstreet-online.de/ratgeber/finanzen-steuern-versicherung/anlagen-und-investitionen/unternehmensanteile-besitzen-die-kapitalbeteiligung>

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betriebliche-gewinnbeteiligung/betriebliche-gewinnbeteiligung.htm>

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Ich versichere auch, dass ich bei allen Gedanken, Befunden und anderen Inhalten, die nicht von mir stammen, direkt vor Ort auf die entsprechende Quellen verwiesen habe. Alle wörtlichen Zitate sind als solche kenntlich gemacht.

Osterode, den 15.04.2014
