

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie
und Berufsakademie Göttingen e. V.

**Mitarbeitermotivation als unternehmerischer
Erfolgsfaktor - Darstellung und kritische Analyse mit
Blick auf ausgewählte Instrumente zur
Motivationssteigerung**

Thesis

Dozentin: Frau Dr. Andrea Eickemeyer

Svenja Biel
Hohensteiner Straße 27
37520 Osterode am Harz
B10.W.010

Göttingen, 19. April 2013

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
2. Grundlagen und notwendige Definitionen.....	2
2.1 Definition von Motivation und Mitarbeitermotivation	2
2.2 Ausgewählte Motivationstheorien	4
2.2.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow	4
2.2.2 Das Valenz-Instrumentaliäts-Erwartungs-Modell von Vroom.....	7
2.3 Arbeitszufriedenheit.....	10
2.3.1 Definition	10
2.3.2 Einflussfaktoren	12
2.4 Unternehmerische Erfolgsfaktoren	14
2.4.1 Allgemeine Erläuterungen	14
2.4.2 Die Bedeutung der Arbeitsmotivation für den Unternehmens- erfolg	14
3. Darstellung ausgewählter Motivationsinstrumente und Anreizsysteme sowie deren motivatorische Möglichkeiten aus Unternehmenssicht	16
3.1 Materielle Motivationsinstrumente	16
3.1.1 Motivation durch erfolgsabhängige und leistungsabhängige	16
Vergütung	16
3.1.2 Motivation durch finanzielle Beteiligungen	18
3.1.2.1 Kapitalbeteiligungen	18
3.1.2.2 Erfolgsbeteiligungen	19
3.2 Immaterielle Motivationsinstrumente	20
3.2.1 Personalentwicklung	20
3.2.1.1 Karriere- und Laufbahnplanung.....	20
3.2.1.2 Arbeitsgestaltung	22

3.2.2 Work-Life-Balance	24
3.2.2.1 Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung	24
3.2.2.2 Arbeitsplatzflexibilisierung durch Telearbeit	26
3.2.3 Motivierende Mitarbeiterführung	28
3.2.3.1 Management by Objectives.....	28
3.2.3.2 Anerkennung und Kritik	29
4. Defizite und Grenzen ausgewählter Motivationsinstrumente aus Unternehmenssicht	31
4.1 Grenzen der materiellen Motivationsinstrumente.....	31
4.1.1 Defizite variabler Entgeltsysteme	31
4.1.2 Schwachstellen finanzieller Beteiligungen.....	32
4.2 Grenzen der immateriellen Motivationsinstrumente.....	33
4.2.1 Mobbing am Arbeitsplatz.....	33
4.2.2 Arbeitssucht als Grenze von Work-Life-Balance-Maßnahmen....	35
4.2.3 Demotivierendes Führungsverhalten	37
4.3 Weitere Motivationsbarrieren	39
4.3.1 Stress als Beanspruchungsfolge	39
4.3.2 Ursachen und Symptome von Burnout	41
4.4 Das Boreout-Syndrom als mögliche Folge fehlender Arbeitsmotivation	42
5. Schlussbetrachtung	44
Literaturverzeichnis.....	45

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
MbO	Management by Objectives
S.	Seite
vgl.	vergleiche
VIE-Modell	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow.....	5
Abbildung 2: Die Formel der Handlungsmotivation.....	8
Abbildung 3: Das Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit.....	11

1. Einleitung

Das Personal eines Unternehmens ist nicht nur als bloßes Humankapital zu betrachten, sondern als jene individuelle Kräfte, welche durch ihren Arbeitseinsatz die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens determinieren und dessen Fortbestehen im zunehmenden Wettbewerb der freien Wirtschaft überhaupt ermöglichen.

Da kontinuierliche Motivation die Basis für die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bildet, sollte diesem Thema innerhalb eines Unternehmens eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Motivationsinstrumente sollten gezielt eingesetzt und stets kritisch hinterfragt werden, um für die Mitarbeiter optimale Leistungsanreize zugunsten des Unternehmenserfolgs zu bieten und unerwünschte Unternehmensrisiken zu vermeiden.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Darstellung sowie kritische Betrachtung ausgewählter Motivationsinstrumente, welche häufig Anwendung finden, um Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern und langfristig aufrecht zu erhalten. Insgesamt beinhaltet diese Arbeit drei Hauptkapitel:

Das hierauf folgende zweite Kapitel soll eine einführende Übersicht über notwendige Grundlagen vermitteln. Zunächst soll der Begriff der Motivation und speziell jener der Mitarbeitermotivation erläutert werden. Anschließend werden ausgewählte Motivationstheorien vorgestellt. Weiterhin soll die Arbeitszufriedenheit definiert und in den Kontext des Unternehmenserfolgs eingeordnet werden.

Im dritten Kapitel werden sowohl materielle als auch immaterielle Motivationsinstrumente und deren motivatorische Möglichkeiten ausgeführt.

Sämtliche Motivationsinstrumente bieten einem Unternehmen jedoch nicht nur Chancen zur Motivationssteigerung, sondern bergen auch gewissen Risiken und stoßen an verschiedene Grenzen. Dies soll, ebenso wie eine mögliche unternehmensschädigende Folge fehlender Mitarbeitermotivation, im vierten Kapitel explizit dargestellt werden.

Eine darauffolgende Schlussbetrachtung soll die Arbeit mit einem Resümee abschließen.

Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis theoretischer Grundlagen der Mitarbeitermotivation ausgewählte Instrumente darzustellen, um sie anschließend auf ihre Möglichkeiten und Grenzen hin zu untersuchen.

2. Grundlagen und notwendige Definitionen

2.1 Definition von Motivation und Mitarbeitermotivation

Die Basis für die Motivation eines Menschen bilden seine individuellen Bedürfnisse und das gezielte Streben, diese zu befriedigen. Diese zielgerichtete Handlung wird als Motiv bezeichnet; es ist der Beweggrund des menschlichen Handelns.¹

Die Gesamtheit aller Motive, d.h. aller Beweggründe, die das Handeln eines Menschen beeinflussen, wird als Motivation bezeichnet. Dies beinhaltet sämtliche personale und situationsbezogene Faktoren, die auf das Handeln eines Individuums Einfluss nehmen.²

Allgemein kann bei der Motivation zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden werden:³

Bei einer intrinsisch motivierten Handlung erreicht ein Individuum die angestrebte Bedürfnisbefriedigung durch die Handlung selbst. Hierbei setzt sich der Mensch lediglich ein Ziel, um den Weg dorthin - also die Handlung - daran ausrichten zu können.⁴ Typische intrinsische Motivatoren, d.h. motivierende Faktoren, sind Neugier, Spaß und Interesse.⁵

Handelt ein Mensch jedoch extrinsisch motiviert, so findet er seine Bedürfnisbefriedigung erst in der Erreichung eines gesetzten Ziels. Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation ist hier die Handlung nur Mittel zum Zweck der Zielerreichung.⁶ Die typischen extrinsischen Motivatoren sind beispielsweise Belobigung, eine Beförderung, eine Gehaltserhöhung oder die Erreichung von Status und Macht.⁷

Obwohl die intrinsische Motivation, also die Ausführung der Arbeit um ihrer selbst willen, im Idealfall überwiegen sollte, ist eine stets eindeutige und klare Unterscheidung, ob eine Handlung intrinsisch oder extrinsisch motiviert ausgeführt wird, jedoch nicht immer möglich. Häufig ist der Fall gegeben, dass sich zunächst extrin-

¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 367.

² Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 74.

³ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 35.

⁴ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 35.

⁵ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 75.

⁶ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 35.

⁷ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 75.

sisch motiviertes Handeln im Laufe der Zeit intrinsisch motiviert entwickelt. Extrinsische Motivatoren, wie z.B. eine hohe Entlohnung für eine Tätigkeit, können unter Umständen die Voraussetzung dafür bilden, dass eine Person mit der Zeit aufrichtiges Interesse oder Spaß an der Tätigkeit entwickelt und somit intrinsische Motivation entsteht.⁸

Doch auch der umgekehrte Fall ist denkbar: Die anfangs vorhandene intrinsische Motivation zu einer Handlung kann durch extrinsische Anreize verdrängt werden. Ein Verkäufer beispielsweise, welcher sich intrinsisch motiviert dazu bewegt fühlt, seinen Kunden hochwertige Ware zu verkaufen, kann durch hohe Bonuszahlungen dazu verleitet werden, gegen seine innere Überzeugung minderwertige Qualität zu verkaufen. Das Interesse des Mitarbeiters in diesem Beispiel hätte sich durch finanzielle Anreize auf extrinsische Aspekte verschoben.⁹

Eine spezielle Form der Motivation stellt die Mitarbeiter- bzw. Arbeitsmotivation dar. Unter Mitarbeitermotivation wird die motivierende Einflussnahme auf die Mitarbeiter verstanden. Ziel ist es, die Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben zu motivieren, weshalb der Begriff Arbeitsmotivation häufig synonym zum Begriff der Mitarbeitermotivation genutzt wird.¹⁰ Wird Mitarbeiter- bzw. Arbeitsmotivation erzeugt, so führt dies beim Mitarbeiter zu einer hohen Leistungsbereitschaft und Produktivität, was den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens determiniert.¹¹

Die Arbeitsmotivation beinhaltet alle Faktoren, die ein Individuum zur Erbringung der Arbeitsleistung bewegen. Hierbei können drei verschiedene Bereiche differenziert werden: die Bleibemotivation, die Teilnahmemotivation und die Leistungsmotivation.¹²

Die Bleibemotivation drückt die Ambitionen eines Mitarbeiters aus, bei seinem aktuellen Arbeitgeber (oder auf seinem aktuellen Arbeitsplatz) auch zukünftig tätig zu sein. Unter Teilnahmemotivation ist die grundsätzliche Bereitschaft zur Akzeptanz

⁸ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 81.

⁹ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 81.

¹⁰ Vgl. Felfe, Jörg: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 66.

¹¹ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 197.

¹² Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 48.

des aktuellen Arbeitsplatzes und der damit verbundenen Aufgaben zu verstehen. Die Leistungsmotivation spiegelt die Bereitschaft eines Mitarbeiters wider, sich besonders engagiert seinen Aufgaben, welche seine Arbeitsstelle beinhaltet, zu widmen. Um leistungsmotiviert bei der Arbeit zu agieren müssen sowohl Bleibe- als auch Teilnahmemotivation beim Mitarbeiter vorhanden sein; sie bilden die Basis der Leistungsmotivation.¹³

2.2 Ausgewählte Motivationstheorien

2.2.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow

Um Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen zu erklären werden häufig psychologisch fundierte Motivationstheorien herangezogen. Hierbei unterscheidet man zwischen Inhaltstheorien der Motivation und Prozesstheorien der Motivation.¹⁴

Die Inhaltstheorien der Motivation beschäftigen sich mit der Frage, welche konkreten Anreize einen Menschen zum Arbeiten bewegen und motivieren. Eine bedeutende Inhaltstheorie ist die sogenannte Bedürfnispyramide vom amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow aus dem Jahr 1954.¹⁵

In diesem Modell werden den unterschiedlichen Bedürfnissen des Menschen Prioritäten beigemessen. Auf diese Weise entsteht in der Masse von existierenden Bedürfnissen eine Rangordnung, welche abhängig von der Situation und der individuellen Entwicklung eines Menschen sein zurzeit dominierendes Bedürfnis aufzeigt.¹⁶

Das Modell der Bedürfnispyramide bildet diese Rangfolge durch fünf verschiedene Klassen von Bedürfnissen ab:

¹³ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 48.

¹⁴ Vgl. Huber, Andreas: Personalmanagement, S. 94.

¹⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 382.

¹⁶ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 382.



Abb. 1: Die Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow ¹⁷

Die abgebildeten Bedürfnisgruppen sind die folgenden: physiologische Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Ich-Bedürfnisse und Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

Die vier unteren Bedürfnisklassen stellen die sogenannten Mangel- bzw. Defizitbedürfnisse dar. Hierbei handelt es sich um Bedürfnisse, die zur Erhaltung der menschlichen Gesundheit erfüllt werden müssen. Die oberste Klasse hingegen ist auf die Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung des Menschen ausgerichtet und stellt die Wachstumsbedürfnisse dar. Diese Wachstumsbedürfnisse beinhalten das menschliche Verlangen, stetig seine Fähigkeiten und Potentiale auszuschöpfen und weiter auszubauen; sie werden erst wirksam, nachdem die existentiellen Defizitbedürfnisse ausreichend befriedigt wurden.¹⁸

Bei der Bedürfnispyramide geht Maslow also davon aus, dass die einzelnen Stufen aufeinander aufbauen: Das nächsthöhere Bedürfnis verlangt beim Individuum erst dann nach Befriedigung, wenn die vorherige Bedürfnisstufe für den Menschen persönlich ausreichend befriedigt wurde. Die Bedürfnisse steigern sich also automatisch, sobald eine niedrigere Stufe und somit ein niederes Bedürfnis erfüllt wurde. Dadurch

¹⁷ Scheefe, Bastian: Maslowsche Bedürfnispyramide, S. 1.

¹⁸ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 383.

ändert sich im Laufe der Zeit das Bedürfnis- und Anspruchsniveau des Individuums.¹⁹

Hierbei besonders interessant ist die Tatsache, dass Defizitbedürfnisse an Motivationskraft verlieren, je stärker sie befriedigt werden. Dies lässt sich besonders gut am Beispiel der physiologischen Bedürfnisse erklären: Je mehr Nahrung ein Mensch aufnimmt, umso geringer sind sowohl das Nahrungsbedürfnis als auch die Motivation, die aus diesem Bedürfnis erwächst. Die Wachstumsbedürfnisse hingegen, wie beispielsweise der Wunsch nach Selbstverwirklichung, gewinnen an Motivationskraft bei zunehmender Befriedigung.²⁰

Für die konkrete Arbeitsgestaltung in Unternehmen bedeutet dies, dass hohe Arbeits- und Leistungsmotivation erst dann erwartet werden können, wenn sich die Arbeit so charakterisiert, dass sie die Befriedigung der Wachstumsmotive gewährleisten kann.²¹

Die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen lassen sich konkret folgendermaßen der Bedürfnispyramide von Maslow zuordnen:

- Grundbedürfnisse: ausreichende Bezahlung zur Existenzsicherung
- Sicherheitsbedürfnisse: ein sicherer Arbeitsplatz
- Soziale Bedürfnisse: Teamarbeit bzw. Kontakt zu den Kollegen
- Ich-Bedürfnisse: Fachwissen, Lob
- Selbstverwirklichung: Macht, Status²²

Der bekannte motivationspsychologische Ansatz Maslows ist jedoch in einigen Punkten zu kritisieren:

Die von Maslow aufgestellte Rangordnung der Bedürfnisse gilt nicht für jeden Menschen gleichermaßen; je nachdem wie eine Person ihre Prioritäten setzt, kann sich diese entweder verändern oder einige Bedürfnisse können gleichwertig nebeneinander bestehen. Weiterhin ist die Abgrenzung zwischen den einzelnen Bedürfnisstufen unscharf, da Maslow keine konkreten Kriterien nennt, welche eine exakte Zuordnung

¹⁹ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 51.

²⁰ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 383.

²¹ Vgl. Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie, S. 46.

²² Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 81.

ermöglichen. Darüber hinaus ist fraglich, ob die dargestellten Bedürfnisstufen tatsächlich nur nacheinander handlungswirksam werden, da situationsabhängig häufig auch mehrere Bedürfnisse gleichzeitig wirksam und handlungsleitend sein können. Eine Person kann beispielsweise gleichzeitig nach beruflicher Macht und einem langfristig gesicherten Arbeitsplatz streben.²³

2.2.2 Das Valenz-Instrumentaliäts-Erwartungs-Modell von Vroom

Während sich die Inhaltstheorien der Motivation mit der Frage beschäftigen *was* einen Menschen motiviert und welche Motive einen Menschen zum Handeln bewegen, versuchen die Prozesstheorien der Motivation abzubilden *wie* ein Mensch motiviert wird; wie der konkrete Motivationsprozess abläuft und das Verhalten beeinflusst. Eine der bekanntesten Prozesstheorien ist das Valenz-Instrumentaliäts-Erwartungs-Modell (kurz: VIE-Modell) von Victor H. Vroom, welches im Jahr 1964 publiziert wurde.²⁴

Zum grundlegenden Verständnis müssen vorher die Begriffe Valenz, Instrumentalität und Erwartung näher erläutert werden:

Unter Valenz versteht Vroom den Wert einer Handlungsfolge, welcher von einem Menschen individuell wahrgenommen wird. Das Ergebnis einer Handlung, das für eine Person eine positive Valenz besitzt, wird von dieser Person angestrebt. Besitzt eine Handlungsfolge für jemanden eine negative Valenz, so wird diese Person versuchen, sie zu vermeiden.²⁵

Die Instrumentalität bezeichnet den Zusammenhang zwischen einem Handlungsergebnis und einer Handlungsfolge. Dieser Zusammenhang lässt sich besonders gut am Beispiel einer Gehaltserhöhung erklären: Strebt ein Mitarbeiter ein höheres Einkommen an, so kann er versuchen, dies durch eine Beförderung zu erreichen. Diese Beförderung wäre das Handlungsergebnis seiner beruflichen Bemühungen und hätte einen instrumentellen Charakter zur Erreichung der Handlungsfolge - der Gehaltserhöhung.²⁶

²³ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 52.

²⁴ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 339-341.

²⁵ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 57.

²⁶ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 57.

Die Erwartung bezeichnet die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Verhalten zu dem individuell angestrebten Ergebnis führt.²⁷

Diese drei Begriffe stellen in Vrooms Theorie Variablen dar, die miteinander multipliziert das mathematische Produkt „Handlungsmotivation“ ergeben:

$$\text{Handlungsmotivation} = \text{Valenz} \times \text{Instrumentalität} \times \text{Erwartung}$$

Abb. 2: Die Formel der Handlungsmotivation²⁸

Mathematisch betrachtet impliziert diese Gleichung, dass die Handlungsmotivation nur entsteht, wenn keine der Variablen gleich Null ist.²⁹

Um das VIE-Modell von Vroom konkret auf das personalwirtschaftliche Handlungsfeld anzuwenden, ist es deshalb für das Personalmanagement von Bedeutung, geeignete Maßnahmen zur Förderung von Valenz, Instrumentalität und Erwartung zu finden. Adäquate Ansatzpunkte könnten die folgenden sein:³⁰

Förderung Valenz:

- betrieblichen Zielen einen hohen Stellenwert beimessen, da die Erreichung dieser Ziele und alle hierfür nötigen Handlungen so vom Mitarbeiter positiv bewertet werden
- die Bedürfnisse der Mitarbeiter herausfinden, da auf diese Weise Vermutungen über ihre persönlichen Neigungen angestellt werden können, welche auf die individuelle Bewertung von Handlungsfolgen schließen lassen³¹

²⁷ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 87.

²⁸ Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 88.

²⁹ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 58.

³⁰ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 58.

³¹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 88.

Förderung Instrumentalität:

- Zielvereinbarungen treffen, da so überprüft werden kann, ob der Mitarbeiter die gesetzten Ziele mittels seiner Handlungen und erbrachten Leistungen erreicht
- verstärkt die Personalentwicklung fördern, um die Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Erreichung der Zielvereinbarung optimal nutzen zu können³²

Förderung Erwartung:

- realistische Zielvereinbarungen treffen; nur realistische Ziele werden von den Mitarbeitern als erreichbar und somit erstrebenswert betrachtet
- Verknüpfung von Leistung an Anreize, da Belohnungen eine erstrebenswerte Handlungsfolge für die Mitarbeiter darstellen³³

Ein wichtiger Kritikpunkt, welcher im Zusammenhang mit der VIE-Theorie stets auftaucht ist, dass Menschen zwar für sie optimale Handlungsergebnisse als erstrebenswert erachten, sich jedoch häufig auch mit weniger optimalen Ergebnissen, welche trotzdem eine Verbesserung zur Ausgangslage darstellen, zufriedengeben. Weiterhin zu kritisieren ist die Tatsache, dass laut Vroom die Handlungsmotivation bei zunehmender Erwartung steigt (siehe mathematische Formel). Dies lässt sich jedoch anhand von Routineaufgaben im Arbeitsalltag widerlegen: Alltägliche Aufgaben, welche ein Mitarbeiter routiniert ausführen kann, implizieren, dass die Erledigung dieser Aufgaben ein leichtes Ziel für den Mitarbeiter darstellen. Vrooms Theorie zufolge müsste diese hohe Erwartungshaltung automatisch eine hohe Handlungsmotivation mit sich bringen. Im Berufsleben ist jedoch der umgekehrte Fall alltäglich, da leicht erreichbare Ziele als weniger interessant und eventuell sogar als langweilig wahrgenommen werden – im Gegensatz zu Herausforderungen.³⁴

³² Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 59.

³³ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 341-342.

³⁴ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 89.

2.3 Arbeitszufriedenheit

2.3.1 Definition

Unter Arbeitszufriedenheit wird ein emotionaler Zustand verstanden, welcher das Ergebnis aus einem individuellen Vergleichsprozess von Soll- und Ist-Zustand darstellt: Stimmen die positiven Konsequenzen bzw. stimmt die Belohnung einer motivierten Handlung (Ist-Zustand) mit den zuvor gehegten Erwartungen (Soll-Zustand) überein oder übertreffen sie sogar, so entsteht das Gefühl der Arbeitszufriedenheit. Tritt der umgekehrte Fall ein und die positiven Konsequenzen, welche aus einer Handlung resultiert, liegen unter der aufgebauten Erwartung, stellt sich Arbeitsunzufriedenheit aufgrund dieser Diskrepanz ein.³⁵

Wie diese Definition darstellt, steht Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit motivierten Handlungen; sie kann als Ergebnis von Motivation betrachtet werden. Gleichzeitig führt Arbeitszufriedenheit zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft bei einem Mitarbeiter, ist also nicht nur das Ergebnis von Motivation, sondern selbst ein motivierender Faktor.³⁶

Ob ein Mitarbeiter den Vergleich von Soll- und Ist-Zustand des Arbeitsergebnisses als Übereinstimmung oder als Diskrepanz empfindet, hängt ganz entscheidend von der Ursache des Arbeitsergebnisses ab. Je nachdem, ob ein Individuum diese Ursache in der eigenen Person begründet sieht (interne Zurechnung) oder ob der Mitarbeiter die Ursache Faktoren außerhalb der eigenen Person zurechnet (externe Zurechnung), stellen sich unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit und daraus resultierendes Arbeitsverhalten ein.³⁷

Erfolge, welche vom Mitarbeiter intern zugerechnet werden, führen zu einer *progressiven Zufriedenheit*. Das Arbeitsergebnis ermutigt den Mitarbeiter, noch mehr zu leisten und noch bessere Ergebnisse zu erzielen. Werden Erfolge extern zugerechnet, stellt sich eine *stabilisierte Arbeitszufriedenheit* ein; der Mitarbeiter wird infolge dessen versuchen, das Leistungsniveau zu halten.³⁸

³⁵ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 97.

³⁶ Vgl. Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 395.

³⁷ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 98.

³⁸ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 99.

Intern zugerechnete Misserfolge führen zu einer *resignativen Zufriedenheit*. Der Mitarbeiter wird versuchen, sich mit seinem Fehlverhalten abzufinden und sein Anspruchsniveau für zukünftige Handlungsergebnisse senken.³⁹

Extern zugerechnete Diskrepanzen können zwei mögliche Formen der Arbeitszufriedenheit - oder in diesem Falle Arbeitsunzufriedenheit - nach sich ziehen: die *konstruktive* und die *fixierte Arbeitsunzufriedenheit*. Die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit veranlasst den Mitarbeiter durch innovatives Verhalten neue Möglichkeiten zur Veränderung zu realisieren; der erfahrene Widerstand wird möglicherweise als Herausforderung empfunden. Bei fixierter Arbeitsunzufriedenheit hingegen sieht ein Mitarbeiter keinen Weg, seine Situation zukünftig positiv zu beeinflussen. In diesem Fall ist der Rückzug in Form von Kündigung die häufigste Konsequenz. Aus diesem Grund besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Arbeitsunzufriedenheit und der Fluktuationsrate innerhalb eines Unternehmens.⁴⁰

Unabhängig davon, welche Form der Arbeitszufriedenheit sich aufgrund der Umstände einstellt, kann das Grundmodell des Arbeitszufriedenheitsprozesses durch die folgende Abbildung veranschaulicht werden:

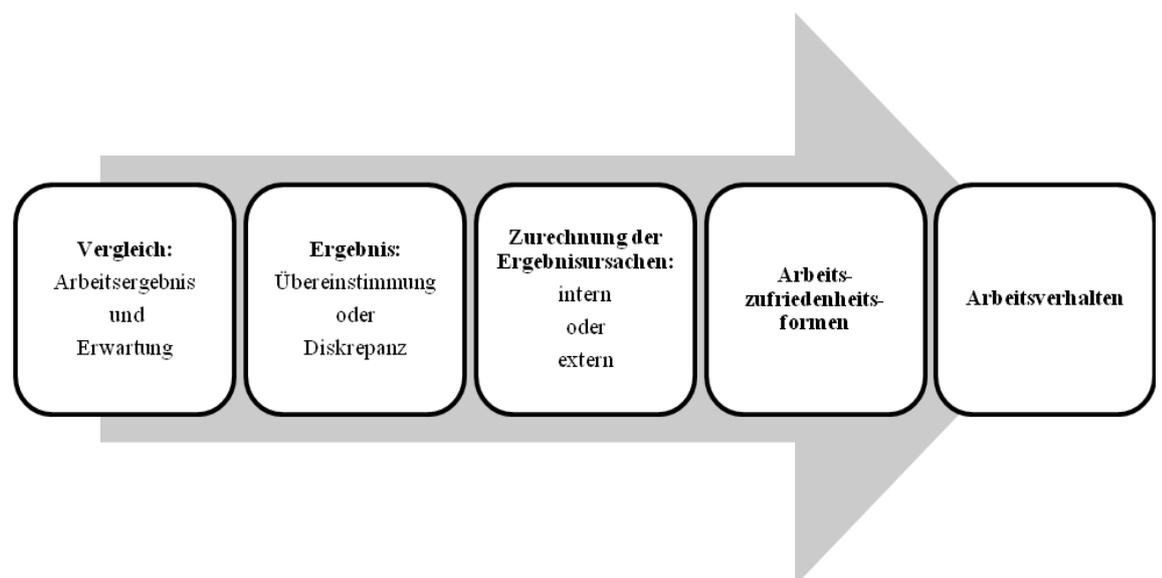


Abb. 3: Das Zustandekommen der Arbeitszufriedenheit⁴¹

³⁹ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 99.

⁴⁰ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 100.

⁴¹ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 98.

Jedoch sollte bei Betrachtung dieses Prozesses berücksichtigt werden, dass verschiedene Übereinstimmungen und/oder Diskrepanzen auch gleichzeitig wirken können. So ist es beispielsweise auch möglich, dass ein Mitarbeiter mit seiner beruflichen Tätigkeit äußerst zufrieden ist, ihm jedoch sein Gehalt als zu niedrig erscheint und sich so Unzufriedenheit einstellt.⁴²

2.3.2 Einflussfaktoren

Die Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit kann in den meisten Fällen nicht als nur eine Größe betrachtet werden. Vielmehr hegt ein Mitarbeiter Einstellungen gegenüber allen einzelnen Facetten seiner Arbeit. Das Zusammenspiel dieser einzelnen Einstellungen bildet die Grundlage für die Arbeitszufriedenheit und lässt sich durch drei grundlegende Einflussgrößen zusammenfassen: die Persönlichkeitseigenschaften eines Mitarbeiters, die individuelle Arbeitssituation und die Arbeitswerte der betrachteten Person.⁴³

Hinsichtlich der Persönlichkeitsmerkmale muss zwischen extrovertierten und introvertierten Personen unterschieden werden. Untersuchungen zufolge sind extrovertierte Mitarbeiter aufgrund ihrer gesteigerten Kommunikationsfähigkeit häufiger mit ihrer Arbeit zufrieden als introvertierte, da diese Eigenschaft in vielen Fällen zur Klärung von Missständen beiträgt.⁴⁴

Aber nicht nur individuelle Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch das private Umfeld, welches den Mitarbeiter entscheidend prägt, ist von Bedeutung. Der finanzielle Hintergrund beispielsweise kann Aufschluss über die Einflussvariablen geben, durch welche der Mitarbeiter leichter zu motivieren ist. So wird ein finanziell abgesicherter Mitarbeiter durch monetäre Anreize vermutlich schwerer zu motivieren sein als verschuldeter Mitarbeiter.⁴⁵

Auch die spezifische Arbeitssituation spielt eine wichtige Rolle. Hierunter fällt das Tätigkeitsfeld eines Mitarbeiters, seine Entscheidungskompetenzen und seine Beziehungen zu den Kollegen.⁴⁶

⁴² Vgl. Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 395.

⁴³ Vgl. Jost, Peter-J.: Organisation und Motivation, S. 56-57.

⁴⁴ Vgl. Jost, Peter-J.: Organisation und Motivation, S. 57.

⁴⁵ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 197.

⁴⁶ Vgl. Jost, Peter-J.: Organisation und Motivation, S. 58-59.

Bei der dritten Einflussgröße, den Arbeitswerten, klassifiziert man intrinsische und extrinsische Werte. Intrinsische Werte verkörpern den Bezug zur Arbeit selbst, wie z.B. Spaß und Interesse an der Arbeit. Extrinsische Arbeitswerte hingegen beziehen sich nicht auf die Arbeit selbst, sondern auf die Konsequenzen, welche aus der Arbeit resultieren, wie ein hohes Gehalt, Status oder finanzielle Sicherheit. Bezüglich des Gehalts ist jedoch erwähnenswert, dass die meisten Menschen durch ihre Arbeit ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, wodurch dieser extrinsische Arbeitswert in den meisten Fällen automatisch gegeben ist. Ob ein Mitarbeiter eher intrinsische oder extrinsische Werte vertritt, hängt von der Gewichtung ab, welche er den einzelnen Werten beimisst. So wird ein von intrinsischen Werten geprägter Mitarbeiter auch mit einer interessanten Arbeit zufrieden sein, selbst wenn sie schlecht bezahlt wird. Eine von extrinsischen Arbeitswerten geprägte Person hingegen wäre auch mit einer monotonen oder sehr arbeitsintensiven Arbeit zufrieden, solange sie gut bezahlt ist.⁴⁷ Arbeitszufriedenheit stellt sich genau dann ein, wenn die persönlichen Bedürfnisse - intrinsisch oder extrinsisch - befriedigt werden. Je höher der Anreiz und damit das Motivierungspotential einer Arbeit ist, umso eher stellt sich die angestrebte Arbeitszufriedenheit ein.⁴⁸ Zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und folglich auch der Leistungsbereitschaft eignen sich allgemein Maßnahmen mit einem hohen Motivierungspotential, wie beispielsweise:

- Anerkennung: Der Mitarbeiter soll ein realistisches Selbstbild vermittelt bekommen; er wird in der Regel versuchen, dies immer weiter zu verbessern. Dieses Streben nach Anerkennung wirkt motivierend.⁴⁹
- Vermittlung von Erfolgserlebnissen: Der Mitarbeiter soll erfolgreiches Handeln erleben, ohne sich hierbei unter- oder überfordert zu fühlen, da dies eher demotivierend wirken würde.⁵⁰
- realistische Aufstiegschancen und Entwicklungsperspektiven: realistische Aufstiegschancen wirken motivierend auf die Mitarbeiter, da beruflicher Aufstieg Erfolg bedeutet, was wiederum mehr Anerkennung impliziert.⁵¹

⁴⁷ Vgl. Jost, Peter-J.: Organisation und Motivation, S. 54-57.

⁴⁸ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 333.

⁴⁹ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 37.

⁵⁰ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 36.

⁵¹ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 37.

2.4 Unternehmerische Erfolgsfaktoren

2.4.1 Allgemeine Erläuterungen

Der Erfolg eines Unternehmens ist eng mit den Unternehmenszielen gekoppelt, da diese Zielgrößen die Messung des Erfolgs ermöglichen. Ein Unternehmen ist erfolgreich, wenn es seine gesetzten Ziele zu einem befriedigenden Grad erreicht.⁵² Diese Unternehmensziele setzen sich aus den unterschiedlichen Zielvorstellungen einzelner Unternehmensbereiche zusammen.⁵³

Hierbei können monetären und nicht-monetären Zielgrößen unterschieden werden. Monetäre Unternehmensziele sind beispielsweise die Gewinnmaximierung, die Steigerung von Absatz und Umsatz, die Kostenreduktion oder die Erhaltung der Liquidität. Typische nicht-monetäre Zielgrößen hingegen sind die Sicherung des Bestehens am Markt, ein positives Image, die Bindung von Mitarbeitern, eine hohe Kundenorientierung und die Optimierung sämtlicher Geschäftsprozesse, wie z.B. die Erhöhung der Produktivität (was wiederum zum monetären Ziel der Umsatzsteigerung führt).⁵⁴ Die einzelnen Teilziele müssen so gestaltet werden, dass sie möglichst wenige Konflikte hervorrufen und stattdessen als Gesamtsystem effektiv zusammenwirken.⁵⁵

2.4.2 Die Bedeutung der Arbeitsmotivation für den Unternehmenserfolg

Die Arbeitsmotivation ist ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg. Wie bereits erwähnt, spielen die Unternehmensziele bei der Messung des Unternehmenserfolgs eine wichtige Rolle.⁵⁶ Häufig genannte Teilziele vieler Unternehmungen sind die Erhöhung der Mitarbeiterbindung und die Optimierung der Geschäftsprozesse. Zur Erreichung dieser Ziele ist das Vorhandensein von Arbeitsmotivation grundlegend.⁵⁷ Motivationsinstrumente sollen diese Arbeitsmotivation erzeugen und somit

⁵² Vgl. Eisenhardt, Philip: Der Einfluss des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg, S. 38-39.

⁵³ Vgl. Wältermann, Philip: Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft, S. 14.

⁵⁴ Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, S. 2.

⁵⁵ Vgl. Kühn, Stephan/Platte, Iris/Wottawa, Heinrich: Psychologische Theorien für Unternehmen, S. 347.

⁵⁶ Vgl. Kapitel 2.4.1.

⁵⁷ Vgl. Lieber, Bernd: Personalführung, S. 2.

zur Erhöhung des Unternehmenserfolgs durch Steigerung der Arbeitszufriedenheit beitragen.⁵⁸

Hegt ein Mitarbeiter ein hohes Maß an Motivation für die Erfüllung seiner Arbeit, so zeigt er eine überdurchschnittliche Einsatz- und Leistungsbereitschaft. Er ist bereit, sich für die Ziele und die Interessen des Unternehmens einzusetzen und nach diesen zu handeln. Dieser Zusammenhang trägt dem Unternehmensziel der Prozessoptimierung Rechnung, da eine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft zu einer hohen Produktivität eines Mitarbeiters führt; eine hohe Produktivität wiederum trägt wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens bei,⁵⁹ da auf diese Weise Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit gefördert werden.⁶⁰

Auch die Mitarbeiterbindung ist ein unternehmerischer Erfolgsfaktor. Sämtliche Merkmale der Arbeit, beispielsweise der Arbeitsinhalt oder die Bezahlung, wirken sich auf das sogenannte Commitment der Mitarbeiter aus. Commitment gibt den Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen an. Haben Mitarbeiter ein hohes Commitment, so haben sie eine positive Einstellung gegenüber ihrem Unternehmen und identifizieren sich mit den Werten bzw. der Unternehmenskultur, welche es vertritt. Je stärker ein Mitarbeiter sich zu seiner Arbeit motiviert fühlt, umso stärker entwickelt er diese Form von Verbundenheit. Besteht ein hoher Identifikations- und Verbundenheitsgrad, so stärkt dies folglich die Mitarbeiterbindung.⁶¹ Eine positive Mitarbeiterbindung ist für ein Unternehmen vorteilhaft, da sie nicht nur ein hohes Engagement sondern auch ein loyales Verhalten der Mitarbeiter gewährleistet und die Fluktuationsrate immens reduziert, sodass dem Unternehmen die wertvollen Humanressourcen über längere Zeit erhalten bleiben.⁶²

⁵⁸ Wöhe, Günter/Döring, Ulrich: Betriebswirtschaftslehre, S. 151.

⁵⁹ Vgl. Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung, S. 12-15.

⁶⁰ Vgl. Eisenhardt, Philip: Der Einfluss des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg, S. 53.

⁶¹ Vgl. Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung, S. 112-113.

⁶² Vgl. Felfe, Jörg: Mitarbeiterbindung, S. 12-15.

3. Darstellung ausgewählter Motivationsinstrumente und Anreizsysteme sowie deren motivatorische Möglichkeiten aus Unternehmenssicht

3.1 Materielle Motivationsinstrumente

3.1.1 Motivation durch erfolgsabhängige und leistungsabhängige Vergütung

Bei einer leistungsgerechten Vergütung wird die Höhe des Arbeitsentgelts direkt durch die erbrachte Leistung des Mitarbeiters determiniert. Der Anreiz, durch eine höhere Mengenleistung eine höhere Vergütung zu erhalten, motiviert zu einer hohen Arbeitsleistung.⁶³

Diese Form der Vergütung wird repräsentativ durch den Akkordlohn dargestellt. Beim Akkordlohn bleiben die Lohnkosten pro Stück konstant, während das Entgelt proportional zur Mengenleistung steigt.⁶⁴ Der Akkordlohn unterteilt sich in zwei verschiedene Formen: den Geldakkord und den Zeitakkord. Während beim Geldakkordlohn ein fester Geldwert je gefertigtem Stück entlohnt wird,⁶⁵ sodass ein Mitarbeiter für die doppelte Ausbringungsmenge auch das doppelte Entgelt erhält, ermittelt der Zeitakkord eine Vorgabezeit für eine bestimmte Mengenleistung auf Basis der Normalleistung und bestimmt somit die Lohnhöhe pro Zeiteinheit. Die benötigte Zeiteinheit für geleistete Mengeneinheiten wird anhand dieser Lohnhöhe vergütet.⁶⁶

Lässt die Leistung eines Mitarbeiters stark nach, so sinkt proportional dazu sein Stundenlohn. Um die Existenzhaltung der Mitarbeiter trotzdem zu gewährleisten, ist der Akkordlohn in den meisten Fällen mit einem garantierten Mindestlohn verbunden, welcher auch bei Minderleistung gezahlt wird. Wird diese Akkordentlohnung für einen einzelnen Arbeiter berechnet, so spricht man von Einzelakkord; beziehen sich Vorgabezeiten bzw. die betrachtete Ausbringungsmenge auf eine Gruppe von Mitarbeitern, welche beispielsweise an einem Werkstück arbeiten, nennt man dies Gruppenakkord.⁶⁷

Nicht jede Tätigkeit ist für den Akkordlohn geeignet; zwei wesentliche Voraussetzungen müssen gegeben sein: Die Arbeit muss sowohl akkordfähig als auch akkord-

⁶³ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 434.

⁶⁴ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 551.

⁶⁵ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 435.

⁶⁶ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 552.

⁶⁷ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 589-592.

reif sein.⁶⁸ Von Akkordfähigkeit spricht man, wenn der Arbeitsablauf immer wiederkehrend (repetitiv) und gleichartig ist. Akkordreife ist gegeben, wenn ein eingearbeiteter Mitarbeiter den Arbeitsablauf dauerhaft ausführen kann.⁶⁹

Der offensichtliche Vorteil der Akkordentlohnung ist der leistungsgerechte und gleichzeitig leistungsfördernde Charakter. Die Mitarbeiter werden motiviert ihre maximale Leistungsfähigkeit abzurufen, da der Akkordlohn einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Leistung und Verdienst herstellt, wodurch den Mitarbeitern die „Belohnung“ von Mehrleistung garantiert wird.⁷⁰

Eine weitere erfolgs- bzw. leistungsabhängige Lohnform ist der Prämienlohn. Zusätzlich zum fixen Grundgehalt wird bei einer überdurchschnittlichen Leistungserbringung eine Prämie an den Mitarbeiter gezahlt.⁷¹

Prämienentgelte lassen sich grundsätzlich in Grundprämien und Zusatzprämien einteilen. Grundprämien werden für Grundleistungen gezahlt; ihre Maßgröße ist entweder die Zeit oder die Menge. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter zu einer schnelleren Arbeitsweise oder einer erhöhten Mengenleistung motiviert. Zusatzprämien hingegen werden für Zusatzleistungen gewährt. Im Gegensatz zu Grundprämien werden diese Prämien anhand qualitativer Merkmale bemessen, wodurch eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung gewürdigt und gefördert werden soll.⁷² Dieser gewünschte Effekt ist jedoch nur wirksam, wenn sich die Mitarbeiter über die determinierende Bestimmungsgrößen bewusst sind und diese durch ihre Anstrengungen zu beeinflussen wissen.⁷³

Beide diese Lohnformen entsprechen der von Vroom empfohlenen Erwartungsförderung, da die zu erbringende Leistung an einen direkten Anreiz geknüpft ist und ein höherer Lohn durch eine höhere bzw. hochwertigere Leistung eine erstrebenswerte Handlungsfolge darstellt.⁷⁴

⁶⁸ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 444.

⁶⁹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 437.

⁷⁰ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 591.

⁷¹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 440.

⁷² Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 553.

⁷³ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 441.

⁷⁴ Vgl. Kapitel 2.2.2.

3.1.2 Motivation durch finanzielle Beteiligungen

3.1.2.1 Kapitalbeteiligungen

Ein beliebtes Instrument der Motivation ist die entgeltbezogene Mitarbeiterbeteiligung. Eine Form der Beteiligung ist die Kapitalbeteiligung:⁷⁵

Bei Kapitalbeteiligungen werden die Mitarbeiter eines Unternehmens entweder direkt oder indirekt am Eigen- oder Fremdkapital des Unternehmens beteiligt⁷⁶ und werden somit auf dauerhafter Basis Anteilseigner.⁷⁷

Liegt eine direkte Beteiligung vor, wird zwischen jedem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen ein Vertrag geschlossen, welcher das Beteiligungsverhältnis regelt. Bei der indirekten Beteiligung hingegen werden die Kapitaleinlagen der Mitarbeiter durch eine sogenannte Mitarbeiter-Gesellschaft als Gesamtheit an das Unternehmen weitergegeben; in diesem Fall besteht nur ein Vertrag, welcher alle betroffenen Mitarbeiter umschließt.⁷⁸

Abgesehen von der direkten und indirekten Kapitalbeteiligung wird differenziert, ob Mitarbeiter am Eigen- oder Fremdkapital beteiligt werden. Bei einer Eigenkapitalbeteiligung wird der Mitarbeiter zum Miteigentümer des Unternehmens und wird deshalb am Unternehmensgewinn und -verlust beteiligt. Eine typische Form dieser Beteiligung ist die stille Beteiligung. Hierbei wird die Beteiligung des Mitarbeiters nach außen hin (z.B. im Handelsregister) nicht sichtbar; er fungiert nur als Kapitalgeber.⁷⁹

Bei einer Fremdkapitalbeteiligung hingegen wird der Mitarbeiter zum Gläubiger des Unternehmens.⁸⁰ Eine bekannte Form dieser Fremdkapitalbeteiligung ist das Mitarbeiterdarlehen. Der Mitarbeiter stellt dem arbeitgebenden Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum eine Geldsumme zur Verfügung und erhält in der Regel einen festen Zins dafür. Ist der vereinbarte Zeitraum abgelaufen, erhält der Mitarbeiter die Rückerstattung samt Zinszahlung.⁸¹

⁷⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 119.

⁷⁶ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 442.

⁷⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 121.

⁷⁸ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 612.

⁷⁹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 122-123.

⁸⁰ Vgl. Huber, Andreas: Personalmanagement, S. 132.

⁸¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 613.

Eine weitere Variante der Fremdkapitalbeteiligung ist die Mitarbeiterschuldverschreibung. Hierbei handelt es sich um festverzinsliche Wertpapiere, welche Mitarbeiter zu einem bestimmten Kurswert erwerben können. Die Konditionen, wie beispielsweise der Zinssatz, können sich entweder nach dem Kapitalmarkt richten oder es können günstigere Konditionen vereinbart werden.⁸²

Die Kapitalbeteiligung dient nicht nur der Verbesserung der Unternehmensliquidität, sondern sie fördert zusätzlich die Mitarbeitermotivation.⁸³ Wird eine solche Mitarbeiterbeteiligung vereinbart, stärkt dies die Partnerschaft zwischen dem arbeitgebenden Unternehmen und dem Mitarbeiter. Das steigende Partnerschaftsgefühl verhilft zusätzlich zu einem höheren Grad an Identifikation (auch „Commitment“ genannt) mit dem Arbeitgeber, was die intrinsische Arbeitsmotivation und folglich auch die Arbeitszufriedenheit stärkt. Darüber hinaus wird der Mitarbeiter dazu angeregt, im Sinne des Unternehmens zu handeln, da er dieses als Miteigentümer zu einem gewissen Teil als seinen Besitz betrachtet.⁸⁴ All diese Punkte in ihrer Gesamtheit fördern die Mitarbeiterbindung, wodurch unerwünschte Fluktuation verringert wird.⁸⁵

3.1.2.2 Erfolgsbeteiligungen

Eine weitere Form der Mitarbeiterbeteiligung ist die Erfolgsbeteiligung. Zusätzlich zum sonstigen Entgelt erhält der Mitarbeiter hier einen Bonus basierend auf einer betrieblichen Erfolgsgröße.⁸⁶ Welcher Mitarbeiter welche Summe erhält, wird über einen Verteilungsschlüssel bestimmt.⁸⁷ Im Gegensatz zur Kapitalbeteiligung richtet sich die Beteiligung nicht nach der individuellen Einlage der Mitarbeiter, sondern nach dem Gesamterfolg des Unternehmens, was bedeutet, dass der Bonus eines Mitarbeiters umso höher ausfällt, je erfolgreicher die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens ist.⁸⁸

⁸² Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 122.

⁸³ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 119.

⁸⁴ Vgl. Wagner, Dieter/ Grawert, Achim: Sozialleistungsmanagement, S. 137.

⁸⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 119.

⁸⁶ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S.120.

⁸⁷ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 442.

⁸⁸ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 120.

Der Gewinn ist die am häufigsten verwendete Bemessungsgrundlage bei der Erfolgsbeteiligung. Ein großer Vorteil aus Unternehmenssicht ist die Tatsache, dass eine Auszahlung aufgrund einer Beteiligung nur anfällt, wenn tatsächlich Gewinn entstanden ist.⁸⁹

Da die Höhe des ausgezahlten Gewinnanteils vom Erfolg des Unternehmens abhängt, wird durch eine Erfolgsbeteiligung ein Leistungsanreiz für die Mitarbeiter geschaffen. Den Mitarbeitern wird der unmittelbare Zusammenhang zwischen ihrer eigenen erbrachten Arbeitsleistung und der Höhe ihres Anteils am Gewinn verdeutlicht, was eine starke Motivation zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft erwirkt. Darüber hinaus werden sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer angeregt, ihre Interessensgegensätze zu überwinden und im wirtschaftlichen Sinne des Unternehmens zu handeln. Das Verhältnis soll so in partnerschaftlicher Hinsicht gestärkt werden, wodurch sich auch das Betriebsklima, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung verbessern.⁹⁰

3.2 Immaterielle Motivationsinstrumente

3.2.1 Personalentwicklung

3.2.1.1 Karriere- und Laufbahnplanung

Da jeder Mensch innere Wachstumsbedürfnisse, wie z.B. das der Selbstverwirklichung, hegt (siehe Bedürfnishierarchie nach Maslow in Kapitel 2.2.1) ist es von großer Bedeutung, den Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Hat ein Mitarbeiter das Gefühl, in seinem arbeitgebenden Unternehmen keinerlei Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, steigt die Gefahr, dass er zu einem Unternehmen abwandert, welches ihm entsprechende Perspektiven bietet.⁹¹

Um die Mitarbeiterbindung zu stärken ist es also wichtig, einem Mitarbeiter das Gefühl zu vermitteln, dass seine Karriereentwicklung durch eine individuelle Laufbahnplanung gesichert ist. Wenn Mitarbeiter eine realistische Perspektive hinsicht-

⁸⁹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 442.

⁹⁰ Vgl. Wagner, Dieter/ Grawert, Achim: Sozialleistungsmanagement, S. 121-122.

⁹¹ Vgl. North, Klaus/Reinhardt, Kai/ Sieber-Suter, Barbara: Kompetenzmanagement, S. 116.

lich des Aufstiegs im Unternehmen wahrnehmen, so motiviert sie dies zu der Bereitschaft, sich stärker mit den betrieblichen Interessen des Arbeitgebers zu identifizieren und ihr Handeln auf die unternehmerische Zielerreichung auszurichten.⁹²

Spricht man von einer individuellen Laufbahnplanung, so kann diese entweder potenzial- oder positionorientiert erfolgen. Bei einer potenzialorientierten Laufbahnplanung wird der erreichbare Entwicklungsstand eines Mitarbeiters samt notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen geplant. Diese Planung betrachtet einen begrenzten Zeitraum, ohne jedoch eine verpflichtende und starre Vorgabe darzustellen. Die positionorientierte Laufbahnplanung jedoch zielt darauf ab, fest definierte Fach- und Führungspositionen - häufig im Rahmen der Nachfolgeplanung - zu besetzen. Da diese Positionen bestimmte Kenntnisse voraussetzen, sind hier bereits die Weiterbildungsmaßnahmen, welche zur Erlangung dieser Kenntnisse notwendig sind, ebenso wie der finale Entwicklungsstand festgelegt.⁹³

Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Karriereplanung hat einen motivatorischen Effekt für die betroffenen Mitarbeiter, da dieser den unmittelbaren Zusammenhang zwischen der eigenen Leistung und möglichen Aufstiegschancen vermittelt bekommt.⁹⁴ Darüber hinaus werden verschiedene Bedürfnisse durch die berufliche Weiterentwicklung befriedigt. Nicht nur der laut Maslow bestehende Wunsch nach Selbstverwirklichung wird erfüllt, sondern gleichzeitig wird der von Vroom beschriebenen Instrumentalität, also dem Zusammenhang zwischen Handlungsergebnis und Handlungsfolge, Rechnung getragen.⁹⁵ Weiterhin geht mit einer höheren beruflichen Position in der Regel ein höheres Einkommen einher, wodurch die finanzielle Sicherheit gewährleistet ist und in den meisten Fällen auch der Wunsch nach Anerkennung befriedigt wird. Doch die Steigerung des Wissens der Mitarbeiter verschafft nicht nur Arbeitszufriedenheit auf Seite des Arbeitnehmers, sondern erhöht gleichzeitig die Mitarbeiterbindung und den Wert des unternehmeri-

⁹² Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 139.

⁹³ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 413-414.

⁹⁴ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 141.

⁹⁵ Vgl. Kapitel 2.2.

schen Humankapitals,⁹⁶ da das Unternehmen auf neue Anforderungen wie z.B. neue Technologien besser vorbereitet ist.⁹⁷

3.2.1.2 Arbeitsgestaltung

Nicht nur der berufliche Aufstieg auf eine höhere Hierarchieebene stellt einen Anreiz für die Mitarbeiter dar, auch die Umstrukturierung des Aufgabenspektrums wirkt auf die Mitarbeiter motivierend. Die beliebtesten Formen der Arbeitsgestaltung als Förderungsinstrumente sind Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment.⁹⁸

Job Rotation bezeichnet einen systematischen Arbeitsplatzwechsel. In regelmäßigen Intervallen wechselt ein Mitarbeiter sowohl seinen Arbeitsplatz als auch seinen Aufgabenbereich.⁹⁹ Dies kann unter Umständen auch nach dem Springer-Prinzip erfolgen: Hier erfolgt ein Wechsel nicht in regelmäßigen Zeitabständen, sondern bei Bedarf. Fällt beispielsweise ein Mitarbeiter krankheitsbedingt aus, so übernimmt der „Springer“ vorübergehend dessen Aufgaben. Diese Methode gewährleistet dem Unternehmen, dass sämtliche Arbeitsprozesse stets aufrechterhalten werden können.¹⁰⁰

Durch Anwendung der Job Rotation bekommen Mitarbeiter Einblick in verschiedene Unternehmensbereiche. Sie erhalten immer wieder die Möglichkeit, Ideen und innovative Vorschläge in die „neuen“ Abteilungen einzubringen. Auf diese Weise wird starre Betriebsblindheit verhindert. Dies sorgt für eine Steigerung der Motivation und der Arbeitszufriedenheit, da dem Mitarbeiter eine abwechslungsreiche Arbeitsweise mit stetig neuen Herausforderungen geboten wird,¹⁰¹ was die fachlichen Kenntnisse des Mitarbeiters erweitert und gleichzeitig einseitige Belastungen sowie Monotonie vermeidet.¹⁰²

⁹⁶ Vgl. Eisenhardt, Philip: Der Einfluss des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg, S. 130-131.

⁹⁷ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 141.

⁹⁸ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 172-173.

⁹⁹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 286-287.

¹⁰⁰ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 182.

¹⁰¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 287.

¹⁰² Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 182.

Unter Job Enlargement wird eine horizontale Aufgabenerweiterung verstanden, d.h. das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters wird durch qualitativ gleichwertige Aufgaben ergänzt.¹⁰³ Die hinzugefügten Arbeitsaufgaben weisen meist eine ähnliche Struktur auf; häufig sind diese den aktuellen Aufgaben vor- oder nachgelagert,¹⁰⁴ sodass sie problemlos von der ausführenden Person beherrscht oder zügig erlernt werden können.¹⁰⁵

Durch die Erweiterung des Aufgabenfeldes wird eine monotone Arbeitsbelastung für den Mitarbeiter verhindert.¹⁰⁶ Abwechslung, ebenso wie die Erweiterung um eventuell interessantere Aufgaben als vorher, steigern die Motivation für die Arbeit und folglich auch die Arbeitszufriedenheit. Da ein größeres Tätigkeitsfeld auch mit mehr Verantwortung einhergeht, steigert sich das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters.¹⁰⁷

Im Gegensatz zum Job Enlargement wird das Aufgabenfeld eines Mitarbeiters beim Job Enrichment vertikal, d.h. um qualitativ höherwertige Aufgaben, erweitert.¹⁰⁸ Auf diese Weise wird der Tätigkeitsbereich eines Mitarbeiters wesentlich komplexer. Da der Mitarbeiter so häufig mit neuen Herausforderungen konfrontiert wird, wird er zum Lernen und selbstständigen Lösen von Problemen angeregt.¹⁰⁹ Dieser Aspekt beinhaltet, dass sich der Entscheidungsspielraum und somit die Autonomie des Mitarbeiters erweitert. Gelingt es dem Mitarbeiter, die auftretenden Herausforderungen eigenständig zu überwinden, kann er dies als persönliches Erfolgserlebnis verbuchen, was dem Wachstumsbedürfnis Maslows entspricht,¹¹⁰ die Arbeitszufriedenheit steigert und auch zur zukünftigen Erbringung befriedigender Arbeitsleistungen motiviert.¹¹¹

¹⁰³ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 173.

¹⁰⁴ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 213.

¹⁰⁵ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 173.

¹⁰⁶ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 213.

¹⁰⁷ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 183.

¹⁰⁸ Vgl. Mentzel, Wolfgang: Personalentwicklung, S. 173.

¹⁰⁹ Vgl. Scheffer, David/Kuhl, Julius: Erfolgreich motivieren, S. 85.

¹¹⁰ Vgl. Kapitel 2.2.1.

¹¹¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 213.

3.2.2 Work-Life-Balance

3.2.2.1 Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung

Unter Work-Life-Balance ist im Allgemeinen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privat- und Berufsleben zu verstehen.¹¹² Um eine solche Balance zwischen Beruflichem und Privatem herzustellen wird häufig das Instrument der flexiblen Arbeitszeitgestaltung genutzt.¹¹³

Die flexible Arbeitszeitgestaltung unterteilt sich in zwei Kategorien: dynamische Arbeitszeiten und verschobene bzw. variable Arbeitszeiten. Jede Form gewährleistet eine unterschiedliche Art der Flexibilität:¹¹⁴

Zu den dynamischen Arbeitszeiten zählen sowohl die Teilzeitarbeit als auch das sogenannte Job Sharing. Von Teilzeitarbeit spricht man, wenn die wöchentliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters stundenweise verkürzt wird und er folglich eine geringere Wochenarbeitszeit als ein Mitarbeiter in vergleichbarer Position leisten muss.¹¹⁵ Diese Methode der Arbeitszeitgestaltung spricht besonders Mitarbeiter an, welche aus der Elternzeit zurückkehren möchten. Sie müssen nicht die zeitliche Leistung einer Vollzeitkraft erbringen, sondern haben ausreichend Zeit, sich ihrem Familienleben trotz Berufstätigkeit zu widmen; auf diese Weise wird ihnen der Wiedereinstieg in das Berufsleben immens erleichtert.¹¹⁶

Das sogenannte Job Sharing vereint zwei oder mehr teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter auf einem Arbeitsplatz; die Mitarbeiter teilen sich also eine Arbeitsstelle. Dies bietet den großen Vorteil, dass nicht für jeden einzelnen Mitarbeiter eine feste Anwesenheitszeit vorgegeben wird, sondern nur für die Gesamtheit der Mitarbeiter, welche am Job Sharing für eine Arbeitsstelle teilnehmen. Die Mitarbeiter regeln Vertretungen unter sich, so können individuelle Umstände im hohen Maße berücksichtigt werden.¹¹⁷

¹¹² Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 81.

¹¹³ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 160.

¹¹⁴ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 85.

¹¹⁵ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 201.

¹¹⁶ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 397.

¹¹⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 85.

Dynamische Arbeitszeiten bieten eine chronometrische Flexibilität, d.h. die Dauer der Arbeitszeit wird hier flexibilisiert.¹¹⁸

Im Gegensatz zu den dynamischen Arbeitszeiten wird bei Modellen verschobener bzw. variabler Arbeitszeit eine chronologische Flexibilität geboten, da die Arbeitszeit eines Mitarbeiters in einem festgelegten Rahmen nach Bedarf verschoben oder gegebenenfalls verlängert bzw. verkürzt werden kann.¹¹⁹ Die wohl bekannteste Form dieser Arbeitszeitgestaltung ist das Modell der Gleitzeitarbeit. Hierbei wird eine gewisse Kernarbeitszeit durch das Unternehmen vorgegeben; zu dieser Zeit wird von den Mitarbeitern Anwesenheit am Arbeitsplatz verlangt.¹²⁰ Der Zeitrahmen, welcher sich um diese Kernarbeitszeit schließt, bietet jedoch Gestaltungsspielraum. Der Mitarbeiter kann selbst bestimmen, zu welcher Zeit er die Arbeit beginnen und beenden möchte.¹²¹ So wird den Beschäftigten die Möglichkeit geboten ihre Arbeitszeit zu reduzieren, falls sie von ihrem privaten Umfeld phasenweise stärker beansprucht werden sollten. Dies ist für die physische und psychische Erholung von Stress ebenso wie für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie von großem Vorteil.¹²² Wird das Gleitzeitmodell in einem Unternehmen angewendet, wird die geleistete Arbeitszeit der Mitarbeiter meist auf Arbeitszeitkonten erfasst. So kann die tatsächlich gearbeitete Zeit mit der vorgegebenen Sollstundenzahl abgeglichen werden. Arbeitet der Mitarbeiter über diese Stundenzahl hinaus, baut er Haben-Stunden auf, welche in der Regel durch Freizeit abgegolten werden. Leistet er weniger Arbeitsstunden als täglich oder wöchentlich vorgegeben, werden diese Stunden von seinem Zeitkonto wieder abgezogen. Auf diese Weise wird nicht nur Erholung für die Mitarbeiter gewährleistet, sondern gleichzeitig werden unnötige Überstunden und damit verbundene Kosten, wie beispielsweise Überstundenzuschläge, vermieden.¹²³

Insgesamt betrachtet leistet die Flexibilisierung der Arbeitszeit einen wertvollen Beitrag zur Work-Life-Balance der Mitarbeiter. Ihnen wird durch diese Modelle ein ge-

¹¹⁸ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 228.

¹¹⁹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 86.

¹²⁰ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 203.

¹²¹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 229.

¹²² Vgl. Collatz, Annelen/Gudat, Karin: Work-Life-Balance, S. 56.

¹²³ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 86.

wisser Grad an Zeitautonomie zuteil, wodurch ihre individuellen Bedürfnisse, Interessen und Gegebenheiten hinsichtlich Freizeit und familiärem Umfeld berücksichtigt werden können. Das Unternehmen stärkt durch diesen unterstützenden Beitrag das kooperative Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Unternehmen, was ein Gewinn für beide Seiten ist: Mitarbeiter haben die Chance, ihre Arbeitszeit an ihre Freizeitbedürfnisse, welche der Erholung dienen sollten, anzupassen und trotz Arbeit ihre individuelle Familienplanung realisieren zu können. Das Unternehmen auf der anderen Seite profitiert von erholten Mitarbeitern und muss nicht auf wertvolle Arbeitskräfte verzichten, da keine Entscheidung zwischen Karriere und Familie getroffen werden muss. Darüber hinaus kann die individuelle Arbeitszeit an die aktuelle Auftragslage des Unternehmens angepasst werden: Bei einer hohen Auftragslage können Mitarbeiter Überstunden aufbauen, welche sie bei geringerer Beanspruchung durch Freizeit wieder abbauen können.¹²⁴

3.2.2.2 Arbeitsplatzflexibilisierung durch Telearbeit

Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann alternativ zur Arbeitszeit ebenso der Arbeitsplatz flexibilisiert werden.¹²⁵ Verbreitete Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance ist die Einrichtung von Telearbeitsplätzen. Diese Formen der Arbeitsgestaltung ermöglicht es insbesondere alleinerziehenden Eltern und Eltern jüngerer Kinder ihre familiären Verpflichtungen mit dem Beruf zu vereinbaren.¹²⁶

Der Begriff der Telearbeit umfasst verschiedene Formen der Arbeit, im Rahmen derer die betroffenen Mitarbeiter ihre Arbeit vollständig oder zumindest teilweise außerhalb des Unternehmens verrichten. Hierbei werden verschiedene Kommunikationstechnologien genutzt, beispielsweise Computer, Telefone oder Faxgeräte. Diese werden an das interne Firmennetzwerk angeschlossen, sodass der Mitarbeiter stets mit seinem Arbeitgeber und den Kollegen in direkter Verbindung steht und alle Technologien genauso wie im Unternehmen nutzen kann.¹²⁷

¹²⁴ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 227.

¹²⁵ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 88.

¹²⁶ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 193.

¹²⁷ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 89.

Die beliebtesten Formen der Telearbeit zur Steigerung der Work-Life-Balance sind die Teleheimarbeit und die alternierende Telearbeit. Die Teleheimarbeit erfolgt vollständig in der Wohnung des Mitarbeiters. Hierbei erfolgt die Kommunikation zum großen Teil über das technologische Firmennetzwerk; persönlicher Kontakt beschränkt sich meistens auf den Austausch bzw. die Übergabe schriftlicher Arbeitsunterlagen.¹²⁸ Diese Art der Arbeitsflexibilisierung wird häufig mit dem Begriff „Home Office“ betitelt.¹²⁹

Bei der alternierenden Telearbeit arbeiten die Mitarbeiter einem systematischen Wechsel zufolge von zu Hause und im Unternehmen. Zwar verbringt der Mitarbeiter beruflich betrachtet weniger Zeit zu Hause als bei der reinen Teleheimarbeit, aber trotz dessen wird hier ein hohes Maß an Autonomie hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung geboten.¹³⁰

Unabhängig davon, welche Gestaltungsform konkret genutzt wird, bietet die Telearbeit ein immenses Flexibilisierungspotenzial für die Mitarbeiter. Durch die Möglichkeit, die Arbeit von zu Hause aus zu verrichten, können Mitarbeiter ihre Arbeit an ihre Bedürfnisse, wie z.B. den individuellen Biorhythmus, anpassen. Sie erhalten die Möglichkeit, privaten Verpflichtungen wie beispielsweise der Kinderpflege und -erziehung in ausreichendem Maße nachgehen zu können. So werden alle betroffenen Mitarbeiter - insbesondere Eltern - motiviert und angeregt, trotz familiärer Beanspruchung ihrem Beruf weiterhin nachzugehen bzw. nach der Elternzeit ihr Berufsleben wieder aufzunehmen. Auf diese Weise muss ein Unternehmen nicht auf die betroffenen Mitarbeiter verzichten.¹³¹ Abgesehen von einer autonomen Arbeitsgestaltung hat die Arbeit in einem vertrauten Umfeld oft eine beruhigende Wirkung auf die Mitarbeiter, was in vielen Fällen mit einer gesteigerten und konzentrierteren Arbeitsleistung einhergeht, was wiederum der Produktivität und der wirtschaftlichen Unternehmensleistung zugutekommt.¹³²

¹²⁸ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 194.

¹²⁹ Vgl. Collatz, Annelen/Gudat, Karin: Work-Life-Balance, S. 57.

¹³⁰ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe: Personalmanagement, S. 90.

¹³¹ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 194.

¹³² Vgl. Collatz, Annelen/Gudat, Karin: Work-Life-Balance, S. 57.

3.2.3 Motivierende Mitarbeiterführung

3.2.3.1 Management by Objectives

Unter der Mitarbeiterführung wird die Einflussnahme von Führungskräften auf ihre Mitarbeiter verstanden.¹³³ Eine Methode, die sich für den Vorgesetzten bietet, um auf das Leistungsverhalten der Mitarbeiter konkret einwirken zu können, ist die Vorgabe von Zielen, auch „Management by Objectives“ (kurz: MbO) genannt. Auf diese Weise können Führungskräfte Orientierung schaffen und gleichzeitig motivierende Leistungsimpulse setzen, da sich die Mitarbeiter genau über das gewünschte Handlungsergebnis bewusst werden und somit ihre Arbeit und ihr Verhalten darauf ausrichten können.¹³⁴

Um eine positive und möglichst motivierende Wirkung zu entfalten, müssen vorgegebene Ziele fünf wesentliche Eigenschaften der sogenannten „SMART-Formel“ aufweisen:

- spezifisch
- messbar
- anspruchsvoll
- realistisch
- terminiert¹³⁵

Um Missverständnisse zu vermeiden sollten die Ziele spezifisch sein, d.h. so exakt wie möglich formuliert werden. Da eine Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht werden muss, müssen die Ziele objektiv messbar sein, beispielsweise anhand von Kennzahlen - wann genau diese Kontrolle erfolgt, wird über den zeitlichen Bezugsrahmen festgelegt bzw. terminiert. Weiterhin müssen die Zielvorgaben anspruchsvoll und realistisch sein, da sie zum einen zwar eine Herausforderung für die Mitarbeiter darstellen sollen, gleichzeitig aber nicht unerreichbar werden dürfen. Gewinnt ein Mitarbeiter den Eindruck, die Zielerreichung ist trotz aller Anstrengungen nicht umzusetzen, stellen sich Demotivation und Frustration ein.¹³⁶

¹³³ Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 246.

¹³⁴ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 278.

¹³⁵ Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 278.

¹³⁶ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 501.

Das MbO bringt einige Vorteile mit sich: Den Mitarbeitern wird bewusst, was konkret von ihnen verlangt wird, wodurch sie weniger Energie in nebensächliche Tätigkeiten investieren, sondern sich auf die wesentlichen Aufgaben konzentrieren können.¹³⁷ Sind die Ziele realistisch und herausfordernd gewählt, stellen sie einen starken Motivationsanreiz für die Mitarbeiter dar; Eigeninitiative und Leistungsmotivation werden angeregt. Darüber hinaus werden Kommunikation und Informationsaustausch gefördert, da die Ziele mit den Mitarbeitern in Gesprächen festgelegt und später auch kontrolliert werden.¹³⁸ Weiterhin wird eine leistungsgerechte Entlohnung ermöglicht,¹³⁹ da eindeutige Maßstäbe eine objektive Beurteilung der Arbeitsleistung begünstigen.¹⁴⁰

Das MbO greift voll und ganz die von Vroom beschriebene Variable „Erwartung“ auf, da realistische Zielvorgaben diese Erwartung der Mitarbeiter fördern, was insgesamt laut Vrooms VIE-Theorie die Handlungsmotivation steigert.¹⁴¹

3.2.3.2 Anerkennung und Kritik

Um Mitarbeitern einen Überblick über ihre beruflichen Leistungen zu ermöglichen, ist Feedback durch den Vorgesetzten unerlässlich.¹⁴²

Hat ein Mitarbeiter seine Arbeit zur Zufriedenheit des Vorgesetzten ausgeführt, kann der Vorgesetzte dies durch seine Anerkennung ausdrücken.¹⁴³ Anerkennung ist eine positive Form der Kritik und dient dazu, gute Leistungen eines Mitarbeiters zu würdigen. Sie sollte stets zeitnah erfolgen.¹⁴⁴ Wird Anerkennung unmittelbar geäußert, so ist der Bezug zum Grund für die Anerkennung noch präsent; der Mitarbeiter ist sich eher darüber bewusst, welche konkrete Leistung bzw. welches explizite Verhalten positiv hervorgehoben wird. Weiterhin sollten anerkennende Äußerungen ange-

¹³⁷ Vgl. Scheffer, David/Kuhl, Julius: Erfolgreich motivieren, S. 80.

¹³⁸ Vgl. Hurler, Konrad: Arbeitsmotivation und Personalführung, S. 49-50.

¹³⁹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 459.

¹⁴⁰ Vgl. Franke, Svetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 270.

¹⁴¹ Vgl. Kapitel 2.2.2.

¹⁴² Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 264.

¹⁴³ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 459.

¹⁴⁴ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 264.

messen erfolgen,¹⁴⁵ da übertriebene Anerkennung möglicherweise zu Überheblichkeit beim betroffenen Mitarbeiter führen kann.¹⁴⁶ Auch der zu häufige Gebrauch von Anerkennung kann negative Folgen haben, da sich eine Art „Inflation“ einstellt: Der Mitarbeiter bekommt nicht mehr das Gefühl vermittelt, etwas Besonderes leisten zu müssen, um Lob zu erhalten.¹⁴⁷

Hat ein Mitarbeiter seine Arbeit jedoch unzureichend ausgeführt, sollte der Vorgesetzte dies negativ kritisieren. So erhält der Mitarbeiter die Chance, seine Fehlleistung zukünftig zu korrigieren.¹⁴⁸ Damit ein negatives Feedback Akzeptanz beim Arbeitnehmer findet, sollten hier verschiedene Punkte beachtet werden, wenn eine nachhaltige Verbesserung angestrebt wird: Zunächst sollte die Kritik in einer ruhigen und ungestörten Umgebung erfolgen, da dem Mitarbeiter so die Chance gegeben wird „sein Gesicht zu wahren“ anstatt vor Kollegen bloßgestellt zu werden.¹⁴⁹ Sie sollte unbedingt sachlich geäußert werden, um zu vermeiden, dass sich der Mitarbeiter auf einer persönlichen Ebene angegriffen fühlt. Ebenso wie Anerkennung sollte sie möglichst zeitnah geäußert werden, da das Fehlverhalten unter Umständen zur Gewohnheit werden kann, wird es erst viel zu spät korrigiert. Darüber hinaus sollte die Leistung eines Mitarbeiters niemals hinter seinem Rücken beanstandet werden, sondern offen und ehrlich in einem persönlichen Gespräch; nur so kann eine Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bestehen.¹⁵⁰

Anerkennung und Kritik sollen den Mitarbeiter motivieren seine erbrachte Leistung beizubehalten oder zu verändern.¹⁵¹ Durch anerkennende Worte des Vorgesetzten stellt sich das äußerst positiv empfundene Gefühl der Arbeitszufriedenheit ein, was den Mitarbeiter zur weiteren Erbringung guter Leistungen motiviert und anspricht.¹⁵² Negative Kritik gibt dem Mitarbeiter die Chance, sein Verhalten zukünftig dahingehend zu ändern, die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen. Nur durch ein offe-

¹⁴⁵ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 284.

¹⁴⁶ Vgl. Hurler, Konrad: Arbeitsmotivation und Personalführung, S. 39.

¹⁴⁷ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 264.

¹⁴⁸ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 461.

¹⁴⁹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 285.

¹⁵⁰ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 461.

¹⁵¹ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 265.

¹⁵² Vgl. Hurler, Konrad: Arbeitsmotivation und Personalführung, S. 39.

nes Feedback kann der Mitarbeiter seine Defizite kennenlernen. Wird dies konstruktiv geäußert, entsteht in den meisten Fällen ein motivierender Effekt: Der Mitarbeiter wird sich verstärkt anstrengen, gute Arbeitsleistungen zu erbringen.¹⁵³

Die angemessene Äußerung von Anerkennung erfüllt das laut Maslow wichtige „Ich-Bedürfnis“, da dies auch das Streben nach Geltung bzw. Anerkennung umfasst.¹⁵⁴

4. Defizite und Grenzen ausgewählter Motivationsinstrumente aus Unternehmenssicht

4.1 Grenzen der materiellen Motivationsinstrumente

4.1.1 Defizite variabler Entgeltsysteme

Obwohl eine leistungs- bzw. erfolgsabhängige Vergütung einen stark motivierenden Anreiz darstellt maximale Arbeitsleistungen zu erbringen, müssen auch die Nachteile dieser Entgeltform betrachtet werden.¹⁵⁵ Da akkordfähige Arbeit durch repetitive Arbeitsschritte und Handlungen gekennzeichnet ist,¹⁵⁶ gestaltet sich die Arbeit unter Umständen sehr monoton, was bei den betroffenen Mitarbeitern ein Gefühl der Langeweile auslösen kann. Die erforderlichen Kenntnisse für die auszuführenden Arbeitsschritte bieten in der Regel wenig Weiterentwicklungspotenzial; eine eventuelle Ausnahme würde sich möglicherweise nur durch die Einführung neuer Technologien ergeben. Auf diese Weise wird das von Maslow beschriebene Wachstumsbedürfnis der Selbstverwirklichung nicht befriedigt.¹⁵⁷

Die Menge der erbrachten Arbeits- bzw. Produktionsleistung steht in direktem Zusammenhang mit der Lohnhöhe, was die Mitarbeiter einerseits zwar zu einer Leistungssteigerung motiviert, auf der anderen Seite jedoch einen enormen Druck aufbaut. Um das Entgelt möglichst hoch zu gestalten, wird eine höhere Produktivität der Mitarbeiter verlangt. Doch permanent die eigene maximale Leistungsfähigkeit abzurufen stellt eine große physische und psychische Belastung für die Akkordarbeiter dar und kann zu gesundheitlichen Folgeschäden führen, wodurch sich wiederum der

¹⁵³ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 264.

¹⁵⁴ Vgl. Kapitel 2.2.1.

¹⁵⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 591.

¹⁵⁶ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 437.

¹⁵⁷ Vgl. Ulich, Eberhard: Arbeitspsychologie, S. 46.

Absentismus erhöht.¹⁵⁸ Unter Umständen wird die eigene Leistungsfähigkeit hierbei sogar überschätzt, da stets die Erbringung einer möglichst konstant hohen Produktivität zur Vermeidung von Lohnschwankungen für den Mitarbeiter im Vordergrund steht.¹⁵⁹ Das erhöhte Arbeitstempo belastet jedoch nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Qualität der hergestellten Produkte, da zugunsten der beabsichtigten Mengenleistung weniger präzise gearbeitet wird und sich so schneller Qualitätsfehler einschleichen.¹⁶⁰ Dieser Aspekt lässt vermuten, dass ein zeit- und kostenaufwändiges Kontrollsystem unerlässlich ist, wenn ein gewisser Qualitätsstandard gehalten werden soll.¹⁶¹

Spezifisch unter Anwendung des Gruppenakkordlohns kann das Problem einer empfundenen Ungerechtigkeit auftreten, welche sich hemmend auf die Arbeitsmotivation und -leistung auswirkt: Mitarbeiter können möglicherweise die Ansicht vertreten, dass die eigenen Anstrengungen anderen Arbeitern zugutekommen, da Mitarbeiter mit einer geringeren Produktivität durch ihre ambitionierten Kollegen eine höhere Vergütung bekommen, als wenn nur die einzelnen Leistungen betrachtet werden würden.¹⁶²

4.1.2 Schwachstellen finanzieller Beteiligungen

Finanzielle Beteiligungen in Form von Kapital- und Erfolgsbeteiligungen sollen die Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrem arbeitgebenden Unternehmen erhöhen und somit ein partnerschaftliches Verhältnis begünstigen oder verstärken. Doch Beteiligungen können diese zielgerichtete Wirkung nur entfalten, wenn sie so strukturiert sind, dass sie von den Mitarbeitern vollständig akzeptiert werden. Um diese Akzeptanz zu erreichen ist es beispielsweise von großer Bedeutung, sowohl Berechnung als auch Verteilung der finanziellen Mittel übersichtlich und transparent zu gestalten; nur wenn Mitarbeiter dies nachvollziehen können, kann die Gestaltung des Beteiligungssystems als gerecht empfunden werden.¹⁶³

¹⁵⁸ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 437.

¹⁵⁹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 591.

¹⁶⁰ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 444.

¹⁶¹ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 324.

¹⁶² Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 592.

¹⁶³ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 573.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens sollen durch Beteiligungssysteme dazu angehalten werden, im Sinne des Unternehmens zu handeln, da eine beispielsweise eine Gewinnbeteiligung nur realisiert wird, wenn auch tatsächlich Gewinn erwirtschaftet wurde. Der direkte Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und der „Belohnung“ in Form der Gewinnbeteiligung soll zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft motivieren. Doch dies wird vorrangig in kleineren Unternehmungen konkret wahrgenommen, da Arbeitnehmer großer Unternehmen möglicherweise die Auswirkungen ihrer Arbeitsweise nur im geringen Maße als relevant für den Unternehmenserfolg erachten. Ist dies der Fall, stellen die Mitarbeiter keinen direkten Zusammenhang zwischen ihrer Arbeitsleistung und dem Unternehmenserfolg her, wodurch die Gewinnbeteiligung ihren motivierenden Anreiz zur Leistungssteigerung verliert.¹⁶⁴ Darüber hinaus sind finanzielle Beteiligungen in vielen Fällen prozentual an das Direktentgelt (d.h. an den monatlichen Lohn oder das Gehalt) der Mitarbeiter gekoppelt. Da dieses Entgelt mit steigender Hierarchieebene wächst, übt die Beteiligung auf Mitarbeiter in höheren Positionen auch einen entsprechend höheren Anreiz aus. Mitarbeiter einer niedrigeren Hierarchieebene erachten den Zugewinn durch die Beteiligung zu ihrem Direktentgelt möglicherweise als zu gering, um eine merkliche Steigerung der Arbeitsleistung anzustreben.¹⁶⁵

4.2 Grenzen der immateriellen Motivationsinstrumente

4.2.1 Mobbing am Arbeitsplatz

Zwischenmenschliche Beziehungen und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander spiegeln sich innerhalb eines Unternehmens durch das Betriebsklima wider. Diese soziale Atmosphäre kann von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein, spielt aber hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit eine große Rolle.¹⁶⁶ Herrscht durch Kameradschaft, Hilfsbereitschaft und Vertrauen ein positives Betriebsklima, steigen Arbeitszufriedenheit und -motivation. Ist das Verhältnis der Mitarbeiter jedoch durch Neid und Missgunst geprägt, so entsteht ein gestörtes Betriebsklima, was sich hemmend auf die Produktivität der Mitarbeiter auswirkt.¹⁶⁷ Ein weit verbreiteter Faktor, der sich störend auf das Betriebsklima auswirkt, sind gezielte Schikanen am Arbeits-

¹⁶⁴ Vgl. Oechsler, Walter A.: Personal und Arbeit, S. 428.

¹⁶⁵ Vgl. Wagner, Dieter/ Grawert, Achim: Sozialleistungsmanagement, S. 78.

¹⁶⁶ Vgl. Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.: Personalmanagement, S. 516.

¹⁶⁷ Vgl. Wöhe, Günter/Döring, Ulrich: Betriebswirtschaftslehre, S. 162.

platz, welche regelmäßig stattfinden und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken - das sogenannte Mobbing.

Hierbei kann man horizontales und vertikales Mobbing unterscheiden. Das horizontale Mobbing erfolgt auf der gleichen Hierarchieebene zwischen den Kollegen, wohingegen sich das vertikale Mobbing über Hierarchieebenen hinwegsetzt; das Mobbing erfolgt hier meistens durch einen Vorgesetzten.¹⁶⁸

Ist das Auftreten von Mobbing am Arbeitsplatz zu beobachten, so kann sich dies in verschiedenen Verhaltensformen äußern. Es können beispielsweise Angriffe auf die sozialen Beziehungen erfolgen. In einem solchen Fall wird mit dem Mobbingopfer nicht mehr gesprochen und es wird umgekehrt ignoriert, falls das Opfer einen direkt anspricht. Der betroffene Kollege soll so aus der kollegialen Gemeinschaft ausgegrenzt werden. Weiterhin können Angriffe auf das soziale Ansehen erfolgen. Hinter dem Rücken des Opfers werden Gerüchte verbreitet und jede seiner Handlungen kritisiert oder lächerlich gemacht. Nicht selten werden dem Mobbingopfer rufschädigende Dinge unterstellt. Eine bekannte Form des vertikalen Mobbings ist die Beeinträchtigung der Berufssituation des Opfers, indem dem betroffenen Mitarbeiter beispielsweise sinnlose oder kränkende Aufgaben übertragen werden.

In schwerwiegenden Fällen kann es in Mobbingfällen sogar zu gewalttätigen Übergriffen kommen; hierzu zählen körperliche Misshandlungen ebenso wie sexuelle Übergriffe.¹⁶⁹

Statistisch gesehen sind in über 50% aller Mobbingfälle die Vorgesetzten an solchen Attacken beteiligt. Mobbing-Übergriffe durch Vorgesetzte stellen eine noch stärkere Belastung für Betroffene dar, als Mobbing durch gleichgestellte Kollegen, da sich einem Vorgesetzten gegenüber eher ein Gefühl der Hilflosigkeit einstellt. Doch egal von welcher Hierarchieebene Mobbing betrieben wird, es stellt in jedem Fall eine enorme psychische Belastung für die betroffenen Mitarbeiter dar. Dies kann sich sowohl in psychischen als auch in körperlichen Beschwerden äußern: Übelkeit, Erbrechen, Migräne, Schweißausbrüche, Paranoia, Panikattacken bis hin zu Selbstmordgedanken sind häufig auftretende Belastungsstörungen. All diese psychischen und gesundheitlichen Belastungen äußern sich durch verringerte Produktivität, erhöhten Absentismus und verstärkte Fluktuation der Betroffenen.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 285.

¹⁶⁹ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 73.

¹⁷⁰ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 75-81.

Um negative Auswirkungen dieser Art sowohl für die Betroffenen als auch für das Unternehmen zu vermeiden, sind verstärkt Präventionsmaßnahmen gefragt. Zur Verringerung von horizontalem Mobbing kann die Stärkung der Teamfähigkeit von großer Bedeutung sein. Um Mobbingfälle unter Kollegen aufzudecken oder im Voraus zu vermeiden bieten sich regelmäßig vertrauensvolle Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten an. Findet Mobbing vertikal über verschiedene Hierarchieebenen statt, so kann es hilfreich sein, einen Mobbingbeauftragten innerhalb der Unternehmung zu bestellen. So wird betroffenen Mitarbeitern eine Ansprechperson geboten, die bei Konflikten mit Vorgesetzten eine unterstützende Funktion einnehmen kann.¹⁷¹

4.2.2 Arbeitssucht als Grenze von Work-Life-Balance-Maßnahmen

Work-Life-Balance-Maßnahmen wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes sollen Mitarbeitern eine möglichst gute Vereinbarung von Beruf und Privatleben gewähren.¹⁷² Während die meisten Berufstätigen nach diesem ausgeglichenen Verhältnis streben, um sowohl private als auch karrierebezogene Ziele ohne Einbußen realisieren zu können,¹⁷³ stoßen sämtliche Work-Life-Balance-Maßnahmen bei auftretender Arbeitssucht („Workaholism“) an ihre motivatorischen Grenzen.¹⁷⁴

Von Arbeitssucht spricht man, wenn Mitarbeiter gar keine Work-Life-Balance suchen, sondern ihrer Arbeit eine wesentlich größere Bedeutung beimessen als anderen Lebensbereichen. Betroffene Personen (sogenannte „Workaholics“) zeigen einen überdurchschnittlich hohen Arbeitseinsatz, meistens über die tägliche Sollarbeitszeit weit hinaus. Hierbei neigen sie zum Perfektionismus und zwanghafter Kontrolle hinsichtlich der Arbeitsvorgänge. Trotz exzessivem Arbeitseinsatz empfinden Betroffene ihre eigene Leistung und die ihrer Kollegen stets als unzureichend und unbefriedigend, weshalb sie häufig Aufgaben anderer an sich reißen. Dieses Verhalten erschwert eine Zusammenarbeit im Team immens.¹⁷⁵ Die enorme Stundenzahl, welche täglich (in den meisten Fällen auch an Wochenenden und Feiertagen) der Arbeit ge-

¹⁷¹ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 86.

¹⁷² Vgl. Kapitel 3.2.2.

¹⁷³ Vgl. Collatz, Annelen/Gudat, Karin: Work-Life-Balance, S. 74.

¹⁷⁴ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 117.

¹⁷⁵ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 640.

widmet wird, schlägt sich negativ auf die verbleibende Freizeit nieder: Arbeitssüchtige sind im privaten Umfeld meist angespannt und leicht reizbar. In schwerwiegenden Fällen können sich sogar Schlafstörungen und Entzugserscheinungen einstellen. Wird dieser Zustand langfristig aufrechterhalten, reichen die physischen Folgen von Magenschmerzen bis hin zu Herzrhythmusstörungen und der akuten Gefährdung durch ein erhöhtes Herzinfarkttrisiko; auch psychische Folgen wie chronische Erschöpfungszustände und Burnout werden bei Betroffenen zum Regelfall. Abgesehen von physischen und psychischen Folgen leiden darüber hinaus ihre sozialen Beziehungen vehement unter ihrer exzessiven Arbeitstätigkeit.¹⁷⁶

Zwei verschiedene Personengruppen gelten als besonders gefährdet für die Sucht nach Arbeit: Auf der einen Seite Mitarbeiter in Führungspositionen, welche stets das Gefühl haben, permanent für ihre Arbeitsstelle vor Ort sein zu müssen, auf der anderen Seite Mitarbeiter, denen es schwer fällt „nein“ zu sagen. Diese Personengruppe wird oftmals von Kollegen oder Vorgesetzten mit Arbeit überhäuft.¹⁷⁷

Das Hauptproblem, welches mit Arbeitssucht einhergeht, ist die Tatsache, dass Arbeitssucht häufig nicht sofort als Problem erkannt wird. Unternehmen nehmen in erster Linie die überaus hohe Produktivität der Mitarbeiter positiv wahr. Doch Arbeitssucht schadet nicht nur den Betroffenen selbst, sondern auch den arbeitgebenden Unternehmen. Das zwanghafte Verhalten arbeitssüchtiger Mitarbeiter wirkt sich störend auf das Betriebsklima aus, da der an den Tag gelegte Perfektionismus die Teamfähigkeit stark beeinträchtigt. Weiterhin sind arbeitssüchtige Mitarbeiter meist nur gering kommunikationsfähig, wodurch auch die Interaktion innerhalb eines Teams leidet. Erstreckt sich die Arbeitssucht über einen längeren Zeitraum, so werden früher oder später die bereits beschriebenen gesundheitlichen Folgeschäden eintreten, was sich zwangsläufig auf die individuelle Leistungsfähigkeit des Betroffenen auswirkt und zu erhöhtem Absentismus oder im schlimmsten Fall zur Arbeitsunfähigkeit führt.¹⁷⁸

Um Schäden für Mitarbeiter und Unternehmen zu vermeiden ist eine wirksame Strategie gefragt. Die Aufgaben innerhalb eines Teams sollten beispielsweise klar voneinander abgegrenzt sein. So erledigt jeder Mitarbeiter nur jene Aufgaben, für welche er auch tatsächlich zuständig ist. Weiterhin können klärende Gespräche mit dem

¹⁷⁶ Vgl. Jedecke, Daniel/Städele, Michaela: Arbeitssucht als pathologische Störung, S. 1.

¹⁷⁷ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 640.

¹⁷⁸ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 132.

Vorgesetzten hilfreich sein. Hier können realistische Arbeitsziele vereinbart werden, was den Druck auf die Mitarbeiter von vorneherein immens verringert. Bereits betroffenen Mitarbeitern sollte durch ihren Vorgesetzten eindeutig zu verstehen gegeben werden, dass ihr Arbeitsplatz keinesfalls gefährdet ist, sollten sie ihr Arbeitspensum reduzieren.¹⁷⁹ Um Erholung für ihre Mitarbeiter zu gewährleisten sollte darauf geachtet werden, dass Pausen, Arbeitszeiten und Urlaubstage auch tatsächlich eingehalten werden, z.B. durch die Einführung von Stempelkarten, anhand derer die geleistete Arbeitszeit größtenteils im Auge behalten werden kann. Ratsam wäre es weiterhin, sämtliche Mitarbeiter - insbesondere Vorgesetzte - für die Problematik der Arbeitssucht zu sensibilisieren, um betroffene Kollegen rechtzeitig zu erkennen und hilfreich einschreiten zu können.¹⁸⁰

Deutschlandweit wird die Zahl arbeitssüchtiger Mitarbeiter auf etwa 200.000 bis 400.000 Fälle geschätzt.¹⁸¹

4.2.3 Demotivierendes Führungsverhalten

Eine motivierende Personalführung steigert die Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitern und fördert ihre Identifikation mit dem Unternehmen, wodurch Leistungsanreize geschaffen werden, die wiederum die Produktivität und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens steigern. So positiv sich eine qualitativ hochwertige Personalführung auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter auswirkt, genauso negativ kann eine demotivierende Führungsweise zu Buche schlagen.¹⁸²

Obwohl das Management by Objectives klare Zielvorgaben schafft und eine objektive Beurteilung sowie eine leistungsgerechte Entlohnung unterstützen soll, kann die Anwendung dieser Führungsmethode auch diverse Nachteile mit sich bringen:

Die Vereinbarung von Zielen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kann Leistungsdruck erzeugen, da die Erreichung dieser Ziele im Fokus steht und sie die Basis für die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter bildet. Da die Zielerreichung in regelmäßigen ebenfalls vereinbarten Abständen kontrolliert werden muss, um sie zu beurteilen, sehen sich die Mitarbeiter möglicherweise dazu gezwungen, permanent ihre maximale Leistung zu erbringen. Einerseits kann diese hohe Belastung zu Erschöp-

¹⁷⁹ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 640.

¹⁸⁰ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 133.

¹⁸¹ Wild, Beate: Arbeit kann tödlich sein, S. 2.

¹⁸² Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 277.

fungszuständen bei den Mitarbeitern führen, was sich negativ auf ihre Gesundheit und ihre Produktivität auswirkt; unter Umständen wird so der Absentismus innerhalb der Unternehmung erhöht.¹⁸³

Auf der anderen Seite kann sich Angst vor dem Versagen, die vereinbarten Ziele nicht (oder zumindest nicht vollständig) erreicht zu haben, einstellen. Solche Versagensängste können sich ebenfalls demotivierend auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter auswirken, da den eigenen Fähigkeiten aus Angst, etwas falsch zu machen, weniger vertraut wird.¹⁸⁴

Abgesehen vom erzeugten Leistungsdruck spielt die Qualität der Arbeit bei Anwendung des MbO eine wichtige Rolle. Werden quantitative Ziele wie beispielsweise die Steigerung der Ausbringungsmenge und des Umsatzes zu stark betont, wird leicht die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen vernachlässigt.¹⁸⁵

Doch auch bei einem Feedback in Form von Anerkennung oder Kritik können sich Fehler im Verhalten der Führungsperson demotivierend auswirken. Hier spielt die Angemessenheit eine zentrale Rolle: Wird positive Kritik in Form von Anerkennung übertrieben geäußert, kann sich beispielsweise Überheblichkeit bei dem betroffenen Kollegen einstellen, was dem Betriebsklima und der Kollegialität schaden kann. Darüber hinaus wird der übertrieben gelobte Mitarbeiter sich auf seiner erbrachten Leistung ausruhen, da für ihn kein Anreiz mehr besteht, sich zukünftig weiterzuentwickeln oder sich zu verbessern. Sein Leistungsniveau und seine Produktivität stagnieren, was die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zwar nicht verschlechtert, aber in absehbarer Zukunft auch nicht optimieren wird.¹⁸⁶

Hinsichtlich der negativen Kritik kann es seitens der Führungsperson ein großer Fehler sein, diese Kritik unsachlich, unangemessen oft oder auf einer persönlichen Ebene zu äußern. Auf diese Weise wird bei einem Mitarbeiter keine Einsicht erreicht, sondern eine reflexartige Abwehrhaltung. Da er sich persönlich angegriffen und ungerecht behandelt fühlt, sperrt er sich innerlich gegen die Äußerungen seines Vorge-

¹⁸³ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 227.

¹⁸⁴ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 502.

¹⁸⁵ Vgl. Olfert, Klaus: Personalwirtschaft: S. 227.

¹⁸⁶ Vgl. Hurler, Konrad: Arbeitsmotivation und Personalführung, S. 39.

setzten und sieht Fehler, die er trotz unsachlicher Äußerungen tatsächlich gemacht hat, nicht ein und verbessert sie folglich auch zukünftig nicht.¹⁸⁷

Ein weiterer Fehler des Vorgesetzten wäre es, Kritik oder Anerkennung überhaupt nicht zu äußern. Dem Mitarbeiter wird so keine Chance gegeben, eventuelle Fehler einzusehen und zukünftig zu korrigieren, was der Produkt- und Leistungsqualität aus Unternehmenssicht schaden würde. Durch fehlende Anerkennung wird den Mitarbeitern vermittelt, dass eine hohe Leistungsbereitschaft sowieso nicht anerkannt wird, weshalb sie keinen Anreiz sehen, erhöhten Einsatz zu zeigen.¹⁸⁸

4.3 Weitere Motivationsbarrieren

4.3.1 Stress als Beanspruchungsfolge

Unter dem Begriff Stress wird allgemein ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen, welche an eine Person gestellt werden, und den Möglichkeiten dieser Person, die Anforderungen zu bewältigen, verstanden.¹⁸⁹

Genau betrachtet ist Stress jedoch ambivalent: Je nachdem, wie ein Mitarbeiter seine Situation individuell beurteilt, unterscheidet man positiven Stress („Eustress“) und negativen Stress („Distress“). Während der Eustress auftritt, wenn ein Mitarbeiter zu bestimmten Leistungen motiviert ist, wird Distress als körperliche und psychische Belastung empfunden. In der Arbeitswelt wird diese negative Stressform gemeint, wenn allgemein von Stress die Rede ist,¹⁹⁰ weshalb diese Form des Stressbegriffs hier behandelt werden soll.

Faktoren, welche ein solch negatives Stressempfinden mit hoher Wahrscheinlichkeit auslösen, werden Stressoren genannt. Typische Stressoren, welche in der Arbeitswelt sehr häufig auftreten, sind beispielsweise Zeitdruck, Leistungsdruck oder belastende Einflüsse der Arbeitsumgebung. Arbeitet ein Mitarbeiter unter Zeitdruck, so ist er gezwungen schneller zu arbeiten und unter Umständen sogar Pausen- und somit Erholungszeiten zu vernachlässigen, um die zu leistende Arbeit in der vorgegebenen Zeit zu schaffen. Leistungsdruck hingegen entsteht, wenn ein Mitarbeiter an ihn gestellte Erwartungen unbedingt erfüllen möchte. Hierbei kann die Angst vor dem Ver-

¹⁸⁷ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 461.

¹⁸⁸ Vgl. Franken, Swetlana: Verhaltensorientierte Führung, S. 277-278.

¹⁸⁹ Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 25.

¹⁹⁰ Vgl. Felfe, Jörg: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 99.

sagen entstehen, was sich hemmend auf die Arbeit einer Person auswirkt, da stets die Angst besteht, die Arbeit eventuell nicht zielführend zu erledigen. Doch auch die Arbeitsumgebung einer Person kann sich stressfördernd auswirken. Ist ein Arbeitsplatz durch Lärm, ungünstige Beleuchtung oder räumliche Enge belastet, kann dies ein immenses Stressempfinden bei den betroffenen Mitarbeitern auslösen.¹⁹¹

Stress am Arbeitsplatz verursacht sowohl physische als auch psychische Schäden bei stark beanspruchten Mitarbeitern. Gestresste Personen klagen häufig über Nackenverspannungen, Kopfschmerzen, Gewichtszunahme, erhöhten Blutdruck sowie steigenden Ärger und Frustration. Langfristige Reaktionen auf Stressbelastung können von Unzufriedenheit bis hin zu Depressionen oder Suchterkrankungen erstrecken. Diese Folgen, welche die Mitarbeiter zu spüren bekommen, wirken sich schädlich auf ihre Leistungsfähigkeit aus. Da die körperliche und geistige Gesundheit beeinträchtigt wird, erhöhen sich die Fehlzeiten aufgrund von Krankheiten und mangelhafter Arbeitsmoral. Erhöhter Absentismus verursacht hohe Kosten aufgrund steigender Ausfallzeiten und stark sinkender Produktivität, weshalb das Thema Stress als unternehmensschädigender Faktor unbedingt ernstzunehmend behandelt werden muss.¹⁹²

Um den schädigenden Stress zu reduzieren oder im Idealfall zu vermeiden, sollte jeder Arbeitsplatz so wenig belastenden Einflüssen wie nur möglich ausgesetzt sein. Abgesehen von einer verbesserten Arbeitsplatzgestaltung sind Seminare zur Stressbewältigung und Sportprogramme beliebte Präventivmaßnahmen. Stressbewältigungsseminare könnten innerhalb des Unternehmens in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Mitarbeiter erhalten hier die Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen. Darüber hinaus werden hier Entspannungstechniken vermittelt, welche helfen, mit akuten Belastungssituationen umzugehen. Solche Seminare werden häufig durch erholsame Freizeitaktivitäten erweitert, die von interessierten Mitarbeitern nach Feierabend in Anspruch genommen werden können. Solche Feierabendaktivitäten können bei Bedarf auch Sportprogramme umfassen, welche die Gesundheit der Mitarbeiter fördern sollen und so langfristig krankheitsbedingte Ausfälle reduzieren.¹⁹³

¹⁹¹ Felfe, Jörg/Liepmann, Detlev: Organisationsdiagnostik, S. 57.

¹⁹² Vgl. Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, S. 24.

¹⁹³ Vgl. Jung, Hans: Personalwirtschaft, S. 629.

4.3.2 Ursachen und Symptome von Burnout

Werden Mitarbeiter intensiv und langanhaltend überfordert, kann sich ein psychischer Erschöpfungszustand, ein sogenanntes Burnout, einstellen. Langanhaltender Stress und zu wenig Zeit zur Erholung können dieses Gefühl des „Ausgebrannt-Seins“ begünstigen.¹⁹⁴ Hierbei ist häufig nicht nur Stress auf der Arbeit der Auslöser, sondern langanhaltender Stress, welcher in verschiedenen Lebensbereichen gleichzeitig auftritt. Auf der Arbeit können ständige Erreichbarkeit, hoher Leistungsdruck, verlängerte Arbeitszeiten bei zu geringer Bezahlung, zu viele Aufgaben, mangelndes Feedback oder Streit mit den Kollegen belastend wirken.¹⁹⁵ Im privaten und familiären Umfeld können Krankheiten, finanzielle Sorgen oder Beziehungsprobleme Ursachen für das Entstehen einer Burnout-Erkrankung sein. Wirken verschiedene Faktoren zusammen, zeigen sich ein einem schleichenden Prozess nach und nach immer mehr Burnout-Symptome, welche sowohl physischer als auch psychischer Natur sein können.¹⁹⁶

Physisch äußert sich eine Burnout-Erkrankung in vielen Fällen durch eine stark erhöhte Krankheitsanfälligkeit, Schlafstörungen, Migräneanfälle oder Essstörungen. Psychisch häufig auftretende Symptome sind Konzentrationsstörungen, eine verstärkte Reizbarkeit und Depressionen.¹⁹⁷

Burnout ist jedoch nicht nur für die betroffenen Mitarbeiter ein Gesundheitsrisiko, sondern gleichzeitig für das arbeitgebende Unternehmen ein immenses Kostenrisiko. Da betroffene Mitarbeiter häufig krankgeschrieben werden und ihre Fehltage deshalb auffällig ausgeprägt sind, sinkt ihre Produktivität stark ab, wodurch dem Arbeitgeber Kosten verursacht werden.¹⁹⁸ Diese Kosten durch Fehltage, ebenso wie Überbrückungskosten für länger ausfallende Mitarbeiter, sind für ein Unternehmen finanziell eine starke Belastung.¹⁹⁹

Führungskräfte sollten für die Erkennung von Burnout-Erkrankungen sensibilisiert werden, um rechtzeitig angemessene Hilfestellungen bei Konflikten bieten zu können. Weiterhin sollten im Vorfeld Arbeitsbedingungen geschaffen werden, welche

¹⁹⁴ Vgl. Felfe, Jörg: Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 107.

¹⁹⁵ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 163.

¹⁹⁶ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 394.

¹⁹⁷ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 394.

¹⁹⁸ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 162.

¹⁹⁹ Vgl. Bartscher, Sabine/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas: Personalmanagement, S. 394.

sich durch ein positives Betriebsklima, realistische Zielvorgaben, adäquate Arbeitszeiten, ausreichend gewährleistete Freizeit zur Erholung und angemessenes Feedback auszeichnen, um die individuell wahrgenommene Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter weitestgehend zu reduzieren.²⁰⁰

4.4 Das Boreout-Syndrom als mögliche Folge fehlender Arbeitsmotivation

Während eine Burnout-Erkrankung einen Erschöpfungszustand durch langanhaltende Stressbelastung beschreibt, kann auch der gegenteilige Fall eintreten: das Boreout-Syndrom. Mitarbeiter, welche von einem Boreout betroffen sind, fühlen sich in ihrem Beruf bis zur Unerträglichkeit gelangweilt.

Das Boreout-Syndrom wird durch drei wesentliche Elemente charakterisiert: Unterforderung, Langeweile und Desinteresse. Der Mitarbeiter fühlt sich durch seine beruflichen Aufgaben unterfordert; er könnte viel mehr leisten als von ihm verlangt wird. Dadurch stellt sich das Gefühl der Langeweile ein. Die Kapazitäten des Mitarbeiters werden nicht vollständig ausgeschöpft, wodurch er die meiste Zeit auf der Arbeit mit sich und seinen Fähigkeiten nichts anzufangen weiß. Die Arbeit wird so mit negativen Gefühlen assoziiert, was es dem Mitarbeiter erschwert, sich mit seinem Unternehmen zu identifizieren. Er bringt seinem Arbeitgeber also hauptsächlich Desinteresse entgegen, wodurch Arbeitsleistung und Produktivität des Mitarbeiters zu Lasten des Unternehmens rapide absinken.²⁰¹

Aus Angst vor dem Arbeitsplatzverlust entwickeln Betroffene in den meisten Fällen Strategien, um ihre Langeweile am Arbeitsplatz zu verbergen. Oftmals erledigen sie den Großteil ihrer Arbeitszeit über private Dinge. Sie verbringen viel Zeit am Telefon oder im Internet; auf den ersten Blick wirken sie so beschäftigt. Erst bei näherem Hinsehen fällt auf, dass es sich um private Angelegenheiten handelt. Eine weitere beliebte Strategie ist das vortäuschen von Stress. Die betroffenen Mitarbeiter ziehen häufig Aufgaben, welche sie schnell erledigen könnten, künstlich in die Länge und verhalten sich nach außen hin wie Burnout-Erkrankte: Sie verbringen unnötig viel Zeit am Arbeitsplatz, häufen Überstunden an und klagen über ihre angeblich hohe Stressbelastung. Haben sie tatsächlich einmal eine wichtige Aufgabe zu erledigen,

²⁰⁰ Vgl. Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt, Sabine: Mitarbeiterführung, S. 162.

²⁰¹ Vgl. Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, S. 13-14.

versuchen sie dies so vielen Leuten wie möglich zu demonstrieren um beschäftigt und ausgelastet zu wirken.²⁰²

Eine Ursache für das Auftreten von Boreout kann die falsche Berufswahl sein. Eventuell wurde der Betroffene durch sein familiäres Umfeld in eine Ausbildung gedrängt, welche ihn von Anfang an nicht interessiert hat. Möglicherweise jedoch hat sich auch erst mit zunehmender Berufserfahrung gezeigt, dass die ausgeführte Tätigkeit den Arbeitnehmer nicht vollständig ausfüllt und zufrieden stellt.²⁰³

Doch nicht nur seitens der Arbeitnehmer muss nach Ursachen gesucht werden, auch der Arbeitgeber kann Schuld an einem Boreout-Syndrom tragen. Hierbei rückt die Personalplanung in den Vordergrund: Die qualitative Personalplanung bemüht sich, eine größtmögliche Übereinstimmung zwischen zu besetzenden Stellen bzw. deren Anforderungen und den Fähigkeiten eines potentiellen Mitarbeiters zu finden. Werden Stellen mit für sie überqualifizierten Mitarbeitern besetzt, so werden sich diese schnell gelangweilt und unterfordert fühlen. Ein Fehler, der hierbei häufig begangen wird, ist die Übertreibung in Stellenausschreibungen. Anforderungen, Aufgabengebiete und Tätigkeitsfelder werden aufgebauscht und völlig übertrieben dargestellt, um möglichst hochqualifizierte Bewerber anzusprechen. Wird ein solcher Mitarbeiter eingestellt, so wird er bald feststellen, dass der zuvor beschriebene Jobinhalt nicht mit der Realität übereinstimmt, da die gestellten Anforderungen unter der Qualifikation des Mitarbeiters liegen. Dies sorgt für ein hohes Maß an Demotivation und bildet eine handfeste Basis für das Auftreten eines Boreout-Syndroms.

Um der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens nicht durch das Boreout-Syndrom zu schaden, sollten Stellenausschreibungen stets realistisch formuliert werden. Weiterhin muss beachtet werden, dass sich die Mitarbeiter durch Fortbildungsmaßnahmen weiterentwickeln. In solchen Fällen sind Maßnahmen wie Job Enrichment oder Job Enlargement angebracht, um die neuen Fähigkeiten des Mitarbeiters qualitativ und quantitativ auszulasten. Dies sorgt für Arbeitsmotivation und Ansporn seitens des Mitarbeiters und steigert gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Führungskräfte sollten darüber hinaus präventiv für typisches Boreout-Verhalten sensibilisiert werden, um gegebenenfalls einschreiten und individuelle Lösungen für die Betroffenen zu finden.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.: Die Boreout Falle, S. 13-19.

²⁰³ Vgl. Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.: Diagnose Boreout, S. 50.

²⁰⁴ Vgl. Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.: Die Boreout Falle, S. 26-53.

5. Schlussbetrachtung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Belegschaft eines Unternehmens dessen Produktivität und somit wirtschaftlichen Erfolg durch ihre Leistungen und ihren Arbeitseinsatz entscheidend determiniert. Da diese Einsatz- und Leistungsbereitschaft nur mit vorhandener Arbeitsmotivation einhergeht, ist der Einsatz ausgewählter Motivationsinstrumente unerlässlich.

Wie diese Arbeit gezeigt hat, sollten diese Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation jedoch mit Bedacht gewählt werden, da nicht nur motivationssteigernde Effekte zu beobachten sind, sondern unter Umständen unerwünschte negative Folgen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber auftreten können. Zwar bieten alle Motivationsinstrumente ihre individuellen Chancen, gleichzeitig jedoch sind meist auch einige Nachteile und Grenzen zu beobachten, welche meist mit gesundheitlichen Schäden, einer gehemmten Produktivität und Kostenrisiken für das Unternehmen verbunden sind. Welcher Aspekt überwiegt, sollte in jedem Fall individuell überprüft werden, um den Mitarbeitern erfolgreich motivierende Anreize bieten zu können und so die Unternehmensleistung optimal zu fördern. Hierbei sollten, abgesehen von den Gegebenheiten des Unternehmens und des Arbeitsprozesses, die Persönlichkeitsmerkmale der zu motivierenden Mitarbeiter genau untersucht werden, da der Erfolg verschiedener Motivationsinstrumente entscheidend davon abhängt, ob eine Person extrinsische oder intrinsische Werte präferiert. So ist ein extrinsisch fokussierter Mitarbeiter mit materiellen Instrumenten wie beispielsweise einer erfolgsabhängigen Vergütung oder einer finanziellen Beteiligung zu motivieren, während die Motivation einer Person, die intrinsische Werte betont, durch immaterielle Motivationsinstrumente wie Anerkennung, Gewährleistung einer Work-Life-Balance oder Entwicklungsperspektiven gesteigert werden kann. Die persönliche Wertvorstellung eines Menschen sollte hier nicht als starr gegeben, sondern als permanent veränderbar betrachtet werden, weshalb die eingesetzten Instrumente zur Steigerung der Mitarbeitermotivation regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirkung überprüft und hinterfragt werden sollten.

Werden Motivationsinstrumente gezielt und überlegt eingesetzt, so lassen sich auf diese Weise die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Belegschaft steigern, was eine positive Wirkung auf die Mitarbeiterbindung sowie die unternehmerische Zielerreichung ausübt und somit einen wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs darstellt.

Literaturverzeichnis

Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas:

Personalmanagement – Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, München 2012.

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.:

Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Stuttgart 2010.

Collatz, Annelen/Gudat, Karin:

Work-Life-Balance, Göttingen 2011.

Eisenhardt, Philip:

Der Einfluss des Personalmanagements auf den Unternehmenserfolg, Wiesbaden 2012.

Felfe, Jörg:

Arbeits- und Organisationspsychologie 1 – Arbeitsgestaltung Motivation und Gesundheit, Grundriss der Psychologie Band 23, Stuttgart 2012.

Felfe, Jörg:

Mitarbeiterbindung, Göttingen 2008.

Felfe, Jörg/Liepmann, Detlev:

Organisationsdiagnostik, Kompendien Psychologische Diagnostik Band 10, Göttingen 2008.

Franken, Swetlana:

Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Ethik in Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2007.

Huber, Andreas:

Personalmanagement, München 2010.

Hurler, Konrad:

Arbeitsmotivation und Personalführung – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze zur Leistungsbeeinflussung, Saarbrücken 2007.

Jedecke, Daniel/Städele, Michaela:

Arbeitssucht als pathologische Störung

http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/worklife/tid-11307/psychologie-arbeitssucht-als-pathologische-stoerung_aid_321391.html,

eingesehen am 26.03.2013, 2 Seiten.

Jost, Peter-J.:

Organisation und Motivation – Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2008.

Jung, Hans:

Personalwirtschaft, 9. Auflage, München 2011.

Kühn, Stephan/Platte, Iris/Wottawa, Heinrich:

Psychologische Theorien für Unternehmen, 2. Auflage, Göttingen 2006.

Lieber, Bernd:

Personalführung leicht verständlich, Stuttgart 2007.

Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe:

Personalmanagement, Heidelberg 2008.

Mentzel, Wolfgang:

Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 3. Auflage, München 2008.

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas:

Arbeits- und Organisationspsychologie, 2. Überarbeitete Auflage, Berlin Heidelberg 2011.

North, Klaus/Reinhardt, Kai/Sieber-Suter, Barbara:

Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 2. Auflage, Wiesbaden 2013.

Oechsler, Walter A.:

Personal und Arbeit – Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 9. Auflage, München 2011.

Olfert, Klaus:

Personalwirtschaft, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 14. Auflage, Herne 2010.

Poppelreuter, Stefan/Mierke, Katja:

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Ursachen – Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten, 4. Auflage, Berlin 2012.

Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.:

Diagnose Boreout – Warum Unterforderung im Job krank macht, Heidelberg 2007.

Rothlin, Philippe/Werder, Peter R.:

Die Boreout Falle – Wie Unternehmen Langeweile und Leerlauf vermeiden, München 2009.

Scheefe, Bastian:

Maslowsche Bedürfnispyramide,

<http://www.informatikkaufmann-azubi.de/tagebuch/2005/08/25/maslowsche-beduerfnispyramide/>,

eingesehen am 08.03.2013, 1 Seite.

Scheffer, David/Kuhl, Julius:

Erfolgreich motivieren – Mitarbeiterpersönlichkeit und Motivationstechniken, Göttingen 2006.

Schirmer, Uwe/Walter, Volker/Woydt Sabine:

Mitarbeiterführung, Heidelberg 2009.

Schmidt, Klaus-Helmut/Kleinbeck, Uwe:

Führen mit Zielvereinbarung, Human Resource Management kompakt Band 12, Göttingen 2006.

Ulich, Eberhard:

Arbeitspsychologie, 7. Auflage, Stuttgart 2011.

Wagner, Dieter/Grawert, Achim:

Sozialleistungsmanagement – Mitarbeitermotivation mit geringem Aufwand, Innovatives Personalmanagement Band 1, München 1993.

Wältermann, Philip:

Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft – Langfristige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, Berlin 2008.

Wild, Beate:

Arbeit kann tödlich sein,

<http://www.sueddeutsche.de/muenchen/arbeitssucht-und-burnout-arbeit-kann-toedlich-sein-1.1183476>,

eingesehen am 26.03.2013, 2 Seiten.

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich:

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München 2008.

Eidesstattliche Erklärung

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

Göttingen, 19.04.2013

Svenja Biel