

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



BACHELORARBEIT

Frau
Katja Senkpiehl

**Mitarbeitermotivations-
instrumente
– effektiver Ansporn oder
naiver Zeitvertreib?**

Mittweida, 2011

Fakultät Medien

BACHELORARBEIT

Mitarbeitermotivations- instrumente – effektiver Ansporn oder naiver Zeitvertreib?

Autor:

**Frau
Katja Senkpiehl**

Studiengang:

Angewandte Medien

Seminargruppe:

AM08wS1-B

Erstprüfer:

Prof. Horst Müller

Zweitprüfer:

Thomas Konermann

Einreichung:

Mittweida, Juli 2011

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, August 2011

Faculty Medien

BACHELOR THESIS

Management by motivation – effective incentive or innocent avocation?

author:

**Ms.
Katja Senkpiehl**

course of studies

Angewandte Medien

seminar group:

AM08wS1-B

first examiner:

Prof. Horst Müller

second examiner:

Thomas Konermann

submission:

Mittweida, July 2011

defence/ evaluation:

Mittweida, August 2011

Bibliografische Angaben

Senkpiehl, Katja: Mitarbeitermotivationsinstrumente – effektiver Ansporn oder naiver Zeitvertreib?, Hochschule Mittweida, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2011, Mittweida, 72

Referat

Die Arbeit geht der Frage nach, inwiefern sich der Einsatz von Motivationsinstrumenten auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Unternehmen auswirkt. Als Grundlage werden wichtige Ansätze aus den Bereichen Motivationspsychologie und Motivationstheorie vorgestellt und entsprechende Schlussfolgerungen für die weitere Analyse gezogen. Stärken und Schwachstellen der einzelnen Motivationsinstrumente werden aufgezeigt und hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Mitarbeiter überprüft. Dabei nimmt die Führung als Mitarbeitermotivationsinstrument eine Sonderstellung ein, da weitgehende statistische Analysen den Vorgesetzten als größten Unzufriedenheitsfaktor deklarieren. Abschließend werden die theoretischen Erkenntnisse mit Beispiele aus der Unternehmenspraxis verknüpft und Zukunftstrends prognostiziert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	III
1 EINLEITUNG	1
2 GRUNDLAGEN	3
2.1 Begriffe und Definitionen	3
2.1.1 Die Motivation	3
2.1.2 Das Motiv	3
2.2 Motivationsarten	4
2.2.1 Intrinsische Motivation	4
2.2.2 Extrinsische Motivation	5
2.2.3 Wechselwirkung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation.....	5
2.3 Die Arbeitseinstellung des Menschen	6
2.3.1 Verborgenes Leistungspotenzial.....	6
2.3.2 Bedürfnispyramide nach Maslow	7
2.3.3 Theorien nach McGregor	9
2.4 Das Schwächen-Phänomen	11
3 MITARBEITERMOTIVATIONSTRUMENTE	12
3.1 Vergütungssysteme	12
3.1.1 Das Lob	12
3.1.2 Auszeichnungen	13
3.1.3 Incentive Events und Reisen	14
3.1.4 Geldprämie	15
3.1.5 Sachprämie	18
3.1.6 Mitarbeiterbeteiligung	19
3.1.7 Coaching und Co.	21
3.1.8 Sonstige Leistungen	22
3.2 Führung als Mitarbeitermotivationsinstrument.....	23
3.2.1 Gestaltung der Arbeitsverträge	23
3.2.2 Die Rolle der Führungsposition.....	25
3.2.2.1 Die Eigenschaften der Führungsposition.....	25
3.2.2.2 Führungsaufgaben.....	26
4 MOTIVATIONSRISEN UND -CHANCEN	30
4.1 Risiken.....	30
4.1.1 Der unzufriedene Mitarbeiter.....	30
4.1.2 Innere Kündigung	31
4.1.3 Mobbing.....	33
4.1.4 Burnout-Gefahr.....	36

4.2 Chancen	38
4.2.1 Kontrolle der Kennzahlen.....	38
4.2.1.1 Fehltage.....	38
4.2.1.2 Fluktuation	41
4.2.1.3 Mitarbeitergespräche und -befragungen.....	43
4.2.2 Mitarbeitermotivationsinstrumente effektiv gestalten und einsetzen	46
5 FAZIT UND AUSBLICK	53
Literaturverzeichnis.....	58
Fachbücher	58
Zeitschriften	62
Internetquellen.....	62
Sonstiges.....	63
Eigenständigkeitserklärung.....	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow	8
--	---

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispielleistungen anhand von Top-Arbeitgeber Unternehmen.....	52
---	----

1 Einleitung

„Wer seine Mitarbeiter mit Erdnüssen bezahlt, wird bald von Schimpansen umgeben sein.“

Johann Wolfgang von Goethe

Der Mitarbeiter im Unternehmen gewinnt als Schlüsselfaktor zunehmend an Bedeutung. Denn ein Unternehmen kann nur so gut sein, wie es seine Mitarbeiter sind. Dieser wertvollen Ressource muss im Vergleich zu anderen Produktionsfaktoren besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Denn ein zufriedener Mitarbeiter steigert nicht nur die Produktivität eines Unternehmens, sondern hat zudem noch einen hohen Einfluss auf das Betriebsklima und somit auch auf das unternehmerische Umfeld. Die Aufgabe der Führungskräfte liegt daher u. a. in der Aktivierung ihrer Mitarbeiter. Dazu müssen Potenziale und Fähigkeiten erkannt und ein angenehmes mitarbeiterfreundliches Umfeld, in dem der Mitarbeiter seine Tätigkeit gerne ausübt und Energien freisetzen kann, geschaffen werden.

Die Mitarbeiter zu motivieren ist daher einer der herausforderndsten Aufgaben für Führungskräfte. Damit die Motivation nicht so endet wie in Goethes Ausspruch, müssen die Motivationsinstrumente gezielt eingesetzt werden. Daher besteht die Frage, wie Führungskräfte die Anreize mitarbeitergerecht einsetzen können und welche Wirkung sich dabei entfalten kann. Denn die Spanne zwischen dem Einsatz von Anreizen als effektivem Ansporn oder lediglich naivem Zeitvertreib kann weit auseinanderklaffen und somit maßgeblich zum Erfolg und Verlust des Unternehmens beitragen. So soll gezeigt werden, dass Geld nicht immer den effektivsten Anreiz darstellt, um den Mitarbeiter anzuspornen. Vielmehr sollte die Arbeit an sich als Anreiz verstanden werden, der ungeahnte Potenziale mithilfe geeigneter Kommunikationsmittel der Führungskraft beim Mitarbeiter herauskitzelt.

Mit dieser Überlegung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Sie soll einen Einblick in das Verhältnis „Führungskraft – Mitarbeiter“ geben und Chancen und Risiken von Mitarbeitermotivationsinstrumenten aufzeigen. Basierend auf empirischen Studien zur Motivationsforschung sowie vielfältigen Literaturerscheinungen werden bestehende Annahmen miteinander verknüpft und in einen ganzheitlichen Kontext gebracht. Ziel dieser Arbeit ist es, das Bewusstsein für eine mitarbeiterfreundliche Unternehmenskul-

tur zu stärken und im Hinblick auf den prognostizierten demografischen Wandel die Entwicklung strategischer Unternehmensführung zu forcieren.

Das erste Kapitel dieser Arbeit beinhaltet Definitionen und Begrifflichkeiten, die für die weiteren Ausführungen und Folgerungen nützlich sind. Des Weiteren gibt das erste Kapitel einen Einblick in die Grundeinstellung des Menschen zur Arbeit und erläutert die Bedürfnisse anhand zweier Motivationstheorien. Weitere empirische Motivationstheorien werden bei meinen Überlegungen berücksichtigt, jedoch nicht weiter erörtert, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Im zweiten Kapitel werden die Motivationsinstrumente vorgestellt und Wirkungen der einzelnen Instrumente auf den Mitarbeiter beschrieben. Zudem wird insbesondere auf die Führungseigenschaften des Menschen und die Führungsaufgabe der Managementposition eingegangen. Denn, wie schlussfolgernd zu sehen sein wird, die Führungskraft ist der größte Motivator bzw. Demotivator.

Wenn folglich von Motivation gesprochen wird, ist auch gleichzeitig die Rede von Demotivation. Daher werden im dritten Kapitel die Motivationsrisiken und -chancen erläutert. Die Motivationsrisiken beziehen sich dabei auf den unzufriedenen Mitarbeiter, der durch seine Arbeitshaltung und -einstellung das Unternehmen schwerwiegend beeinflussen kann. Demgegenüber werden als Chancen Kennzahlen vorgestellt, anhand derer die Zufriedenheit der Mitarbeiter überprüft werden kann. Zugleich werden Kriterien aufgestellt, die ein effektives Anreizsystem ausmachen, und die Komplexität eines Anreizsystems wird mithilfe zweier Modelle aufgezeigt.

Zum Ende hin soll eine kurze Zusammenfassung den Abschluss der Arbeit bilden.

2 Grundlagen

2.1 Begriffe und Definitionen

2.1.1 Die Motivation

Motivation begegnet uns stets und ständig im Berufsleben und Alltag und soll verborgene Energien in uns freisetzen und uns zu neuem Tatendrang bewegen. So hat die Bezeichnung ‚Motivation‘ ihren Wortursprung in dem lateinischen Verb ‚movere‘ (bewegen). In zahlreichen Literaturwerken findet man die unterschiedlichsten Definitionen und Ansätze, um Motivation zu beschreiben.

Nach Gabler Wirtschaftslexikon ist Motivation ein *„Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes Ereignis zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese Person ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält“*¹. Stangl bezeichnet diesen Zustand als einen *„Zustand des Motiviertseins“*².

Niermeyer und Seyffert unterscheiden zwischen Allgemeiner und Spezifischer Motivation. Diese Definition soll grundlegend für die folgende Analyse verwendet werden.

*„Als Allgemeine Motivation bezeichnen wir den Wunsch etwas zu gestalten, etwas zu erreichen und zu bewirken. Dieser Wunsch ist, wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägt, grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden.“*³

Erstaunlicherweise erscheint uns Motivation als ein kognitiver Zustand, den wir als Gegenstand an sich nicht registrieren, sondern über Anzeichen wahrnehmen und herausfinden.⁴ Daher müssen weitere Einflussgrößen der Motivation betrachtet werden.

2.1.2 Das Motiv

*Um einen Motivationszustand zu erreichen, wird ein Motiv vorausgesetzt. Motive sind „zeitlich relativ überdauernde psychische Eigenschaften von Personen“*⁵. Sie stellen Ziele, Bedürfnisse und Wünsche dar, die durch einen Situationsfaktor (An-

¹ Wirtschaftslexikon Gabler: „Motivation“. URL: <http://bit.ly/iOxhKp> [Stand 26.04.11]

² Stangl W. (o.J.): „Motive und Motivation“. URL: <http://bit.ly/mMh1Mk> [Stand 26.04.2011]

³ Niermeyer R./Seyffert M. (2009), S. 12

⁴ Vgl. Rheinberg F. (2008), S. 14

⁵ Wirtschaftslexikon Gabler: „Motiv“. URL: <http://bit.ly/kqa8K6> [Stand 12.05.11]

reiz) angeregt werden müssen.⁶ Die Wechselwirkung zwischen dem Motiv und dem situationsbezogenen Aufforderungscharakter hängt stark von der emotionalen Valenz einer Sache ab.⁷ Das bedeutet: „Ziele mit positivem Aufforderungsgehalt werden angestrebt und solche mit negativem Aufforderungsgehalt werden gemieden“⁸.

Im Hinblick auf den Mitarbeiter eines Unternehmens besteht das Arbeitsmotiv vorrangig in der Lebenserhaltung und Reproduktion.⁹ Die Arbeitsmotivation ist in Rahmenbedingungen wie die Arbeitsinhalte, die Anforderungsschwerpunkte des Mitarbeiters und die situationsbezogene Unternehmensstruktur eingebettet.¹⁰ Innerhalb dieses Rahmens müssen Unternehmen nun Anreize schaffen, um die Arbeitsmotivation zu wecken. Hier kommen materielle und nichtmaterielle Motivationsinstrumente zum Einsatz. Um diese Maßnahmen jedoch erfolgreich einsetzen zu können, bedarf es weiterer Kenntnisse über den Menschen und seine Bedürfnisse und Einstellungen.

2.2 Motivationsarten

2.2.1 Intrinsische Motivation

Zusätzlich zu der Annahme, dass jeder Mensch Wünsche hat, kommt die Tatsache hinzu, dass der Mensch von Natur aus neugierig ist. Diese Neugierde ist Teil der intrinsischen Motivation und kann „durch Kreativität, Innovation, Herzlichkeit, Motivation und Engagement zu der Andersartigkeit eines Unternehmens beitragen“¹¹.

Mit der intrinsischen Methode bezeichnet man demnach die innere Motivation. Jeder Mensch lebt nach inneren Werten aus ethischen Leitlinien heraus. Hierzu zählen Werte wie Verantwortung, Pflichtbewusstsein, Hilfsbereitschaft, Treue und Zuverlässigkeit.¹² Zusammenfassend kann man die intrinsische Motivation als eine innere Handlung des

⁶ Vgl. Edelman W. (2000), S. 46

⁷ Vgl. Wehrin U. (2010), S. 43

⁸ Edelman W. (2000), S. 47

⁹ Vgl. Seitz H. (2010), S. 35

¹⁰ Vgl. ebd., S. 36

¹¹ Fournier C. (2010), S. 46

¹² Frey zählt das Einhalten von Normen um ihrer selbst Willen zur intrinsischen Motivation, da man sich zu guten Taten verpflichtet fühlt. Vgl. Frey B./Osterloh M. (2002), S. 24ff

Menschen betrachten, die aus reinem Selbstinteresse ohne Abzielung auf eine Belohnung erfolgt.¹³

2.2.2 Extrinsische Motivation

Die extrinsische ist das Gegenteil der intrinsischen Motivation und wird von außen mithilfe von Anreizen herbeigefügt.

Nach Gabler Wirtschaftslexikon bezieht sie sich „auf einen Zustand, bei dem wegen äußerer Gründe, d.h. wegen der Konsequenzen der Handlungsergebnisse (z.B. positive Personalbeurteilung, Gehaltssteigerung etc.), gehandelt wird“.¹⁴ Das bedeutet, Unternehmen werfen Motivationsköder aus, um ihre Mitarbeiter zu belohnen – oder doch eher zu manipulieren?

Reinhard K. Sprenger, der als profiliertester Managementberater und Führungsexperte Deutschlands gilt, ist der Auffassung, dass die äußere Motivierung den Bereich der inneren Bedingungen (wie Werte, Ideen, Moral) ignoriert und die gesamte menschliche Sinnggebungsbreite auf das Ökonomische reduziert.¹⁵

Bruno S. Frey, Schweizer Ökonom und Kritiker, ergänzt diese Aussage:

„Die Arbeit selbst ist in diesem Fall lediglich ein Instrument, um auf dem Umweg über die Entlohnung die eigentliche Bedürfnisbefriedigung zu erreichen.“¹⁶

2.2.3 Wechselwirkung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation

Grundlegend schließen sich die beiden Motivationsarten nicht aus. Die Frage ist jedoch, in welchem Ausmaß die beiden Komponenten aufeinander reagieren und welche Verhaltensregeln sich aufstellen lassen, um diese Wirkung kontrollieren zu können. Denn zahlreiche sozialpsychologische Experimente belegen, dass unter bestimmten Voraussetzungen die beiden Motivationsarten eine negative Wechselwirkung aufweisen.

Besonders kritisch befasst sich Sprenger mit der These „Alles Motivieren ist Demotivieren“¹⁷. Er folgert: „Alle Motivierung zerstört die Motivation“¹⁸. Der schmale Grad zwi-

¹³ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 146ff

¹⁴ Gabler Wirtschaftslexikon: „extrinsische Motivation“. URL: <http://bit.ly/matvQ7> [Stand 26.04.11]

¹⁵ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 146f

¹⁶ Frey B./Osterloh M. (2002), S. 24

¹⁷ Sprenger R. (2010), S. 14

schen Eigeninitiative und Belohnung für eine Tätigkeit kann sowohl motivierend als auch demotivierend wirken. Im Gegensatz zu Sprenger widerlegt Gerhard Etzel, Unternehmensberater und Trainer, den Korrumpierungseffekt.¹⁹ Dieser Effekt bezeichnet die Zerstörung der intrinsischen Motivation durch extrinsische Faktoren – oder anders ausgedrückt: Wenn eine Tätigkeit, die aus einer inneren Einstellung heraus gerne ausgeübt wird, zusätzlich belohnt wird, dann ist die Motivation für diese Tätigkeit beim nächsten Mal geringer, diese Tätigkeit ohne Belohnung zu erledigen. Etzel belegt das Nichtexistieren des Korrumpierungseffektes und stellt darüber hinaus einen positiven Effekt der Belohnung dar.

„Die Selbstbestimmung bei der Arbeit wird stärker erlebt, man fühlt sich durch seine Führungskräfte mehr wertgeschätzt und das Interesse an der Aufgabe nimmt zu.“²⁰

Dennoch ist keine allgemeingültige Aussage über das Bestehen bzw. Nichtbestehen dieser Wechselwirkung zu finden. Beispielsweise existiert ebenso die These, dass die extrinsische Motivation die intrinsische fördert, wenn *„der informierende Aspekt den kontrollierenden übersteigt“²¹*. D.h., die Selbststeuerung ist größer als die Fremdsteuerung und man bekommt *„eine Rückkoppelung über die Qualität der eigenen Leistung“²²*.

2.3 Die Arbeitseinstellung des Menschen

2.3.1 Verborgenes Leistungspotenzial

Aus anthropologischer Sicht steckt in jedem Menschen ein gewisses Energie- und Leistungspotenzial, das in irgendeiner Art und Weise abgerufen werden soll bzw. will.²³ Gleichermaßen besitzen Menschen unterschiedliche Talente und Fähigkeiten.²⁴ Die Definition des Menschen als ‚scheues Arbeitstier‘ reflektiert seine Einstellung, nur ein

¹⁸ ebd., S. 75

¹⁹ Vgl. Etzel G.: „Untersuchung zum Korrumpierungseffekt der Motivation“. URL: <http://bit.ly/ielmpx> [Stand 12.05.11]

²⁰ ebd., S. 1

²¹ Osterloh M./Frost J. (2006), S. 202

²² ebd., S. 202

²³ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 171ff

²⁴ Vgl. Fournier C. (2010), S.158ff

Mindestmaß an Einsatz zu investieren, um den gewünschten Ansprüchen gerecht zu werden.

Gunther Wolf, der seit 1984 als zertifizierter Managementberater national und international tätig ist, beschreibt daher den Inhalt eines Arbeitsvertrages mit folgender Aussage: „*soviel Zeit dort zu verbringen, wie im Vertrag steht, und nur soviel Leistung, um ihn nicht zu verlieren*“²⁵. Diese Aussage beschreibt eine grundlegende Demotivation der Mitarbeiter und bezeichnet den Menschen als ‚scheues Arbeitstier‘. Das eigentliche Ziel der Arbeit sollte doch aber die Freude und Lust an der Tätigkeit sein, sowie die eigene Entfaltung der Persönlichkeit, Kreativität und die Befriedigung unserer Neugierde im Bezug auf die Entdeckerfreude gegenüber neuen Aufgabenbereichen.²⁶ So haben die Menschen doch aus vergangenen Zeiten gelernt. Im Gegensatz zum 20. Jahrhundert, das, durch den Taylorismus²⁷ geprägt, keine Selbstverwirklichung und Entfaltung der Arbeitnehmer zuließ²⁸, glaubt man heute an das bereitwillige Aktionspotenzial der Menschen zu arbeiten.²⁹ Die oben beschriebene niedrige Arbeitsmoral muss jedoch andere Ursachen haben, wenn man davon ausgeht, dass der Arbeitnehmer doch eigentlich bereit ist seine Leistung in vollem Maße abzurufen.

2.3.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

Im gleichen Maß, wie der Mensch Talente und Fähigkeiten von Natur aus besitzt, hat er auch Bedürfnisse, die es ständig zu befriedigen gilt. Mit der Suche nach der Lösung für einen Motivationsschub der Mitarbeiter beschäftigt sich eine Vielzahl von Motivationstheorien. Um die Ziele der Mitarbeiter erfolgreich durch Maßnahmen steuern zu können, muss man sich vorab mit den Motiven beschäftigen.³⁰

Der US-Psychologe Abraham Maslow veröffentlichte 1943 das Modell der Bedürfnispyramide.

²⁵ Wolf G. (2005), S. 10

²⁶ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 228ff

²⁷ Die Gestaltung der Arbeitsinhalte im Taylorismus waren gekennzeichnet durch Monotonie, Fremdbestimmtheit und minimalem Arbeitsinhalt. Da der Mensch ausschließlich als Arbeitskraft gesehen wurde, wurden seine physischen und psychischen Möglichkeiten unterfordert.

²⁸ Vgl. Hebeisen W. (1999), S. 30

²⁹ Vgl. Sprenger R. (2010), S.171ff

³⁰ siehe Kapitel 2.1.2



Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow
(Quelle: Eigene Darstellung nach Meffert et al., 2007, S. 120)

Maslow veranschaulicht in seinem Modell fünf hierarchische Ebenen, die er je nach ihrer Dringlichkeit charakterisiert und pyramidenförmig darstellt. Maslow geht davon aus, dass, wenn der Mensch eine Ebene erreicht hat, er die nächsthöhere Ebene anstrebt.³¹ Der Mensch beginnt also, seine Bedürfnisse von unten nach oben zu befriedigen, und strebt dabei jeweils die höhere Determinante an. Maslow stellt hierbei verschiedene Gruppen von Motiven auf, die eine einfache Struktur haben und gut nachzuvollziehen sind.

An erster Stelle stehen hier die Grundbedürfnisse wie Nahrung, Schlaf oder Gesundheit. Sind diese befriedigt, wird die nächsthöhere Stufe angestrebt. Nun verlangt es nach Befriedigung der Sicherheitsbedürfnisse wie Recht und Ordnung oder ein festes Einkommen. So vollzieht sich der Prozess bis hin zur Selbstverwirklichung, wobei ein Bedürfnis nicht zu hundert Prozent befriedigt sein muss.³²

³¹ Vgl. Wehrin U. (2010), S.53ff

³² Vgl. Maslow A. (2008), S. 82

Ist es jedoch befriedigt, spielt es keine aktive Rolle mehr. Maslow beschreibt diesen Effekt wie folgt:

„Wenn wir daran interessiert sind, was uns tatsächlich motiviert, und nicht daran, was uns motiviert hat, motivieren wird oder könnte, dann ist ein befriedigtes Bedürfnis nicht motivierend“³³.

Dennoch betont Maslow auch, dass es „viele Verhaltensdeterminanten“³⁴ gibt und die Hierarchie der Bedürfnisse nicht vollkommen starr ist.

Auch die Forschung wirft wesentliche Kritikpunkte ein. George Boeree, Professor für Psychologie an der Shippensburg University, kritisiert vor allem die wissenschaftliche Methode (Befragung einer kleinen selbstgewählten Gruppe) sowie die starke Einschränkung der Selbstverwirklichung im Zuge der Bedürfnisbefriedigung (Selbstverwirklichung ist auch ohne Befriedigung der niedrigen Stufen möglich, z. B. bei Künstlern).³⁵

Des Weiteren existiert keine abstrakte Trennung der Bedürfnisebenen, sondern die Übergänge der Ebenen verschmelzen. Dies ist mitunter ein Grund für die individuelle Sicht auf die Bedürfniswichtigkeit.³⁶

Deswegen ist es also von Bedeutung die Bedürfnismöglichkeiten zu kennen und die Tatsache, dass nur ein nicht komplett gesättigtes Bedürfnis motivierend wirkt³⁷, mit einzubeziehen.

2.3.3 Theorien nach McGregor

Um den Menschen als ‚scheues Arbeitstier‘ weiter analysieren zu können, ist es notwendig eine weitere Theorie mit einzubeziehen. Basierend auf der Theorie Maslows entwickelte Douglas McGregor seine Theorien der Menschenbilder.

Das Menschenbild der Theorie X hat folgenden Charakter:

1. Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versucht, ihr aus dem Wege zu gehen, wenn er kann.

³³ ebd., S. 86

³⁴ ebd., S. 81

³⁵ Vgl. Boeree G. (2006): „Personality Theories – Abraham Maslow“. URL: <http://bit.ly/l0YMvn> [Stand 12.05.11]

³⁶ Vgl. Nagorny F. (2008), S.35f

³⁷ Vgl. ebd., S.36

2. Durch diese Arbeitsunlust muss er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden – um ihn mit Nachdruck dazu zu bewegen, das vom Unternehmen gesetzte Soll zu erreichen.
3. Der Mensch zieht es vor, an die Hand genommen zu werden, möchte sich vor Verantwortung drücken, besitzt verhältnismäßig wenig Ehrgeiz und ist vor allem auf Sicherheit aus.³⁸

Das Menschenbild der Theorie Y hat folgenden Charakter:

1. Der Mensch hat keine angeborene Abscheu gegen Arbeit; im Gegenteil kann Arbeit zum Born der Befriedigung werden.
2. Zugunsten von Unternehmenszielen, denen sich der Mensch verpflichtet fühlt, wird er Selbstdisziplin und Selbstkontrolle entwickeln, auch ohne externen Nachdruck.
3. Der Mensch lernt nicht nur Verantwortung zu übernehmen, sondern sogar zu suchen. Kreativität und Urteilsvermögen sind vorhandene Eigenschaften, die jedoch nur zum Teil von den Unternehmen genutzt werden.³⁹

Diese Menschenbilder können demnach pessimistisch oder optimistisch ausgelegt werden. Für die Unternehmensführung entstehen hierbei zwei Systeme: Führung durch Kontrolle oder Führung durch Motivation. Seine Theorie X definiert den Menschen als ‚scheues Arbeitstier‘; denn er verabscheut seine Arbeit und man kann ihn nur durch äußere Anreize (extrinsische Motivation) zur Arbeit drängen. Die Führung agiert durch Kontrolle, Zwang, Bestrafung und Belobigung.

Im Gegensatz dazu steht das Menschenbild Y. Der zufriedene, aufgeweckte, interessierte und kreative Mitarbeiter hat Gefallen an seiner Tätigkeit und bringt Eigenmotivation mit (intrinsische Motivation). Aufgrund der Anerkennung einer anspruchsvollen Tätigkeit ist diese Person auch ohne Belohnung leistungsfähig. Daher steht hier die Führung durch Motivation (Integration der Mitarbeiter in die Unternehmenskultur) im Vordergrund.⁴⁰ Das Unternehmen entscheidet sich meist für eine Theorie. Kann es also möglich sein, dass falsche Führung und naiver Einsatz von Motivationsinstrumenten die Gründe für Demotivation sind?

³⁸ Vgl. McGregor D. (1971), S. 47ff

³⁹ ebd., S. 59ff

⁴⁰ Vgl. Nagorny F. (2008), S.40f; Wehrin U. (2010), S.33f; Kirchler E. (2008), S. 109ff

2.4 Das Schwächen-Phänomen

Das Schwächen-Phänomen bezeichnet die Kuriosität die Schwächen der Menschen verbessern zu wollen.

„In den Köpfen der Menschen dominiert [...] die Sicht auf die Schwächen“⁴¹.

Cay von Fournier, bekannt als Unternehmensdokter und Geschäftsführer des SchmidtColleg, verdeutlicht dieses Phänomen am Beispiel der Natur. Er belegt die Tatsache, dass alle Tiere sich darauf konzentrieren ihre Energie für das einzusetzen, was sie am besten können.⁴² Folgende Frage liegt hierbei auf der Hand: Lohnt es sich, in menschliche Schwächen zu investieren, oder sollten wir nicht doch individuelle Stärken in den Vordergrund stellen?

Wie schon bereits erwähnt und konform zu Fournier besitzt „jeder einzelne Mensch eine Vielzahl von Talenten, Wissen und Können“⁴³ und hat somit *„immer eine Stärke“*⁴⁴. In zahlreichen Werken von Unternehmensberatern und Motivationstrainern findet man die Aufforderung *„Stärke die Stärken“*⁴⁵. Hermann Scherer, Experte für Marketing, Verkauf und Unternehmenserfolg, appelliert an die Mitarbeiterführung:

„Achten Sie darauf, die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben, und stärken Sie deren Stärken, statt an Schwächen zu arbeiten“⁴⁶.

Mitarbeiter, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausüben und den Aufgabenfeldern zugeteilt werden, in denen sie persönliche Herausforderungen und somit ihre Stärke ausleben können, brauchen kein Motivationstraining.⁴⁷

Als Vorbild dient hier eine Vielzahl von Non-Profit-Unternehmen, deren ehrenamtliche Mitglieder die Unternehmen durch eine enorme Einsatzbereitschaft zum Erfolg führen. Und nebenbei bemerkt ist für die ehrenamtliche Tätigkeit kein monetäres Motivationsinstrument zu erwarten. Schlussfolgernd muss es also Faktoren geben, die den ‚Spaß‘ an der Arbeit verhindern.

⁴¹ Sprenger R. (2010), S. 155

⁴² Fournier C. (2010), S. 157: „Kein Vogel schwimmt mit einem Hai um die Wette, und kein Fisch fliegt einem Reiher davon“

⁴³ ebd., S. 158

⁴⁴ ebd., S. 158

⁴⁵ Vgl. Fournier C. (2010), S. 155; Ruhleder R. H. (2008), S. 183; Scherer H. (2009), S. 180

⁴⁶ Scherer H. (2009), S. 180

⁴⁷ Vgl. Fournier C. (2010), S. 159

3 Mitarbeitermotivationsinstrumente

3.1 Vergütungssysteme

3.1.1 Das Lob

Loben ist, so scheint es, die einfachste Variante, um zu motivieren. Ein Lob transportiert Anerkennung und Respekt. Das Selbstwertgefühl steigt und der Mitarbeiter fühlt sich in seinem Handeln bestärkt. Zu alledem ist ein Lob ein kostengünstiges Instrument. Nach Sprenger soll sich „das ‚motivierende‘ Lob [...] direkt in die Seelen der Mitarbeiter schrauben und dort ungeahnte Energie freisetzen [...]“⁴⁸ Trotz simpler Anwendbarkeit, können aus einfachem Loben prekäre Situationen entstehen. Ganz nach dem Motto ‚Wie man’s macht, macht man’s falsch‘ jammern Mitarbeiter einerseits über gänzlich fehlendes Lob, andererseits fühlen sie sich bei zu viel Lob manipuliert oder hintergangen.⁴⁹ Der manipulierende Effekt eines Lobes beinhaltet den Aspekt, dass man sich gegen ein Lob nicht wehren kann.⁵⁰ Der Wirkungshorizont ist unberechenbar und die zunächst gut gemeinte Geste wird zur Peitsche für den Mitarbeiter. Ist dies vielleicht der Grund dafür, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu selten bzw. gar nicht loben?⁵¹

Loben kann also die intrinsische Motivation steigern, aber auch als Mittel zum Zweck gebraucht werden und wie ein Kontrollzwang wirken. In diesem Falle würde die intrinsische Motivation verdrängt werden.⁵²

Um diesen Effekt zu vermeiden, rät Sprenger: „*Lobe nur dann, wenn das Lob prinzipiell umkehrbar ist!*“⁵³ Denn insgeheim sehnt sich jeder nach Anerkennung und Bestätigung, wie die vierte Stufe der Bedürfnispyramide zeigt.⁵⁴

⁴⁸ Sprenger R. (2010), S.83

⁴⁹ Vgl. ebd., S.84ff

⁵⁰ „Gegen Angriffe kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos“ Sigmund Freud, 1856 – 1939 (österreichischer Neurologe und Begründer der Psychoanalyse)

⁵¹ Denn nur jeder fünfte Arbeitnehmer (19%) erklärt, dass für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen wird (2001:20%).(Gallup: Engagement Index Deutschland 2010)

⁵² Vgl. Frey B./Osterloh M. (2002), S. 100f

⁵³ Sprenger R. (2010), S. 93 [im Original kursiv unterstrichen]

⁵⁴ siehe Kapitel 2.3.2

3.1.2 Auszeichnungen

In vielen Unternehmen ist es zur Philosophie geworden, die Mitarbeiter mit Auszeichnungen in Form von Titeln, Orden, Medaillen und Ehrungen zu belohnen. Wie auch bei einem Lob wird hier die vierte Stufe der Bedürfnisse nach Maslow angesprochen und verhilft dem Empfänger der Auszeichnung zu einem bestimmten Status.⁵⁵

Frey sieht in Auszeichnungen „ein[en] vernachlässigte[n] Anreiz“⁵⁶ und benennt für Auszeichnungen sieben Aspekte; diese werden nachfolgend zusammengefasst dargestellt. Sie

1. sind billig für den Verleiher
2. begründen bindende soziale Beziehungen zwischen dem Verleiher und dem Empfänger der Auszeichnung
3. werden nicht direkt mit Leistung verknüpft; d. h., sie werden nicht explizit an Leistung gemessen, sondern beinhalten auch Arbeitseinstellungen oder Normen⁵⁷
4. haben eine Signalwirkung für den Empfänger⁵⁸
5. unterstützen die intrinsische Motivation des Akteurs (Mitarbeiters)
6. erhöhen die Wohlfahrt durch verschiedene Klassifizierungen, durch die Tätigkeiten oder Einstellungen über eine Normverstärkung auf Gleichgesinnte wirken
7. sind steuerfrei für die Unternehmung (Verleiher)⁵⁹

Daher sind Auszeichnungen ein „wichtiges zusätzliches Instrument“⁶⁰, wie Frey betont.

Sprenger sieht das jedoch völlig anders: „Dienstwagen, Verdienstprämie, Medaillen für den „Mitarbeiter des Monats: Alles Quatsch, der nur die Motivation hemmt.“⁶¹

⁵⁵ siehe Kapitel 2.3.2

⁵⁶ Frey B./Neckermann S. (2006), S. 2ff

⁵⁷ „So können auch bestimmte Arbeitseinstellungen belohnt werden, die sich nicht direkt im Output niederschlagen, aber über das Unternehmensklima und die Selbstselektion der Mitarbeiter in das Unternehmen langfristig positiv wirken“ (ebd., S. 7)

⁵⁸ Je bekannter die Auszeichnung und Reputation des Verleihers ist, umso glaubwürdiger erscheint der Empfänger und umso mehr Möglichkeiten bieten sich ihm für neue Geschäftsbeziehungen. (Vgl. ebd., S. 7)

⁵⁹ Vgl. Frey B./Neckermann S. (2006), S. 2ff

⁶⁰ ebd., S. 280

⁶¹ Trenkamp O. (2006): „Mitarbeiter-Motivation“. URL: <http://bit.ly/iwtVx4> [Stand 03.05.11]

In einem Experiment fand Frey Folgendes heraus: Mitarbeiter die eine Auszeichnung bekamen, erhöhten ihre Leistung in der Folge, um diese Belohnung zu rechtfertigen. Allerdings erzielt dieser Motivationsschub keine Langzeitwirkung und verschwindet nach kurzer Zeit sehr schnell.⁶² Auszeichnungen haben also eine Wirkung auf die Motivation. Dennoch sollte diese Form der Anreize nicht überbewertet werden; denn Mitarbeiter, die ‚leer‘ (ohne Auszeichnung) ausgegangen sind, können zugleich demotiviert werden.

3.1.3 Incentive Events und Reisen

Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und den Teamgeist zu fördern, veranstalten Unternehmen Events oder ‚schenken‘ ihren Mitarbeitern Incentive-Reisen.

Ein Event ist „ein Ereignis oder eine Veranstaltung mit einem bestimmten Kommunikationszweck oder einem ganz speziellen Erlebnischarakter“⁶³. Die Incentive-Reise ist hingegen eine Geschäftsreise mit Freizeitcharakter, die durch außergewöhnliche Reiseelemente ergänzt wird.⁶⁴

Ziel dieses Instrumentes ist vor allem die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen sowie die Schaffung eines Teamgefühls, die schlussfolgernd eine Motivationssteigerung nach sich ziehen soll. Nebenziele wie eine Moralsteigerung im Unternehmen oder die Kontaktpflege der Kollegen untereinander werden ebenfalls angestrebt.⁶⁵

Die Organisation solcher Incentives wird meist an Agenturen, die in Deutschland zahlreich vertreten sind, abgegeben. Hier betont Roland Assmann, Inhaber der Agentur In+Out: „Kunden und Mitarbeiter müsse man heute das Besondere bieten, das, was sie normalerweise nicht selbst buchen können.“⁶⁶ Das bedeutet im selben Zuge auch, dass die Events sich nach und nach steigern müssen, um die Belohnung attraktiv zu machen und positive Effekte bei den Mitarbeitern zu erzielen. „*Denn es liegt auf der Hand, dass nur um den Preis permanenter Neumotivierung motiviert werden kann*“⁶⁷, wie Sprenger erläutert.

⁶² Vgl. Frey B. (2010), S. 9ff

⁶³ BASEG-Lexikon: „Event“. URL: <http://bit.ly/jrpQX3> [Stand 12.05.2011]

⁶⁴ Vgl. Nagorny F. (2008), S. 6

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 23f

⁶⁶ Grosse D. (2007): „Incentives-Zuckerbrot für Mitarbeiter“. URL: <http://bit.ly/IOBsN2> [Stand 03.05.11]

⁶⁷ Sprenger R. (2010), S. 70

Positive Wirkungen sind die langfristigen Erinnerungen, die durch eine schöne Reise oder eine außergewöhnliche Veranstaltung in den Köpfen der Mitarbeiter bleiben. Im Vergleich zur eintägigen Veranstaltung bietet die Reise zudem noch einen Freizeitfaktor in Form von mehrtägiger Erholung. Viele Firmen betreiben eine Mischform, indem sie ihren Firmenausflug als Incentive planen. Neben der Vermittlung betriebsinterner Neuerungen und Informationen in zielorientierten Tagungen findet ein Freizeitprogramm statt, damit die Mitarbeiter auch auf ihre Kosten kommen und die Veranstaltung einen geselligen Abschluss findet. Denn schließlich soll die Investition in die Veranstaltung auch nachhaltig wirken.⁶⁸ Die Wirkung tritt jedoch nur ein, wenn das Gesamterlebnis des Incentives stimmt, was im Wesentlichen von den Emotionen der Teilnehmer abhängt.⁶⁹ Mitarbeiter werden in eine Erlebniswelt⁷⁰ entführt, an der sie aktiv oder passiv teilnehmen und in der sie vor allem die Möglichkeit der Kommunikation haben⁷¹.

Trotz aller Euphorie sollten Unternehmen aber auch die Folgewirkung im Auge behalten, denn exklusive Incentives fordern noch exklusivere Folgeincentives. Und so haben „Incentives [...] kurze Beine“⁷². Denn es bleibt das Problem der immer wiederkehrenden Steigerung oder, wie Sprenger es formuliert: *„wehe, wenn die Belohnung ausbleibt oder geringer als erwartet ausfällt“*⁷³.

3.1.4 Geldprämie

Um besondere Leistungen zu belohnen, schütten Unternehmen auch Geldprämien an ihre Mitarbeiter aus. Schon im alten Rom galt folgende Auffassungen: „Geld stinkt nicht“⁷⁴ und Geld sei „der beste Köder um nach Menschen zu fischen“⁷⁵. Es ist jedoch auch vielfach belegt, dass Geld als Motivator nur eine Kurzzeitwirkung auslöst; denn *„die motivierende Halbwertszeit einer Gehaltserhöhung beträgt 48 Stunden“*⁷⁶.

⁶⁸ Vgl. Nagorny F. (2008), S. 26f

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 26f

⁷⁰ ist ein außergewöhnliches inszeniertes Ereignis, das als Live-Erlebnis beim Besucher Impulse auslösen soll (Vgl. Werbeagentur: „Event“. URL: <http://bit.ly/l0VK5Q> [Stand 12.05.11])

⁷¹ Vgl. Gfeller L. (2007), S. 162f

⁷² Sprenger R. (2010), S. 70

⁷³ ebd., S. 71

⁷⁴ Vespasianus, Titus Flavius (als römischer Kaiser: Caesar Vespasianus Augustus) 0009 – 0079

⁷⁵ Fuller, Thomas (englischer Geistlicher) 1608 – 1661

⁷⁶ Sprenger R. (2010), S. 95

Geld steigert die Leistungsbereitschaft zwar kurzfristig, es wird allerdings auch sehr schnell als Gewohnheit angesehen. Daher ist der Zeitpunkt der Ausschüttung von großer Bedeutung. Hier empfiehlt Wolf die Geldprämie nicht zugleich mit Urlaubs- oder Weihnachtsgeld zu zahlen, da die Wirkung sonst nicht nachhaltig sei.⁷⁷ Die Prämie muss variabel sein, sonst wird der Zuschuss fest eingeplant und „das System [hat] die motivierende Kraft verloren“⁷⁸.

Hinzu kommt die Problematik der Ausschüttungshöhe; denn diese „ist für die motivierende Kraft von elementarer Bedeutung“⁷⁹. Der Mitarbeiter stellt seine erbrachte Leistung in den direkten Vergleich mit der erhaltenen Prämie. Dieses Verhältnis ist von der individuellen Wahrnehmung abhängig und kann daher schnell zur Demotivation führen, wenn das Verhältnis unausgeglichen zu sein scheint. Doch nicht nur die eigene Prämie kann demotivieren. Im kollegialen Verhältnis werden Prämien bekannt gegeben und „auf jeden Gewinner kommen viele andere, die sich bestraft fühlen“⁸⁰. Die Prämie stellt dann statt einer Belohnung eine Bestrafung dar, die sich fatal auf das Betriebsklima auswirken kann und alles andere als motivierend wirkt.⁸¹

Ein weiterer Kritikpunkt der Belohnung durch monetäre Subvention ist die Zerstörung der intrinsischen Motivation. Denn, wie Wolf meint, „wenn man die Variable Vergütung wie eine Möhre hinhängt, damit ‚die faulen Esel sich endlich mal bewegen‘, wird auch die letzte intrinsische Motivation zugunsten der geldlichen Motivation weichen“⁸². Sprenger formuliert diese These mit der Aussage: „Man bräuchte allen Unproduktiven nur höhere Gehälter zahlen, und schon schwingen sie sich von Erfolgsgipfel zu Erfolgsgipfel.“⁸³

Sicher brauchen Menschen Geld, um ihre Existenz zu erhalten, und jeder Einzelne möchte gut verdienen. Daher erzielt die Geldprämie verschiedene Wirkungen bei den Arbeitnehmergruppen. Für Berufseinsteiger und aufstrebende Mitarbeiter mag die Prämie noch einen Reiz darstellen. Die Wirkung verliert jedoch zunehmend an Bedeutung, sobald ein gewisser Lebensstandard gesichert ist.⁸⁴ Wenn genug Geld vorhan-

⁷⁷ Vgl. Wolf G. (2005), S. 47

⁷⁸ ebd., S. 47

⁷⁹ ebd., S. 48

⁸⁰ Dannemeyer R. (2007), S. 32

⁸¹ Vgl. ebd., S. 32

⁸² Wolf G. (2005), S. 8

⁸³ Sprenger R. (2010), S. 95

⁸⁴ Vgl. Lorenz M./Rohrschneider U. (2008), S. 178 ff

den ist, aber die Zeit fehlt, um das Geld auszugeben und die Vorzüge des Geldes zu genießen, welche Bedeutung hat dann noch eine zusätzliche Geldprämie?

Mal abgesehen von den ständig neuen Studien zum Wertewandel⁸⁵ ermittelte Frederick Herzberg, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der University of Utah in Salt Lake City, schon in den 50er Jahren anhand seiner Dualitätstheorie den Hygienefaktor Entlohnung und Gehalt. Nach seiner Auffassung führen Hygienefaktoren (u. a. auch Führungsstil und Arbeitsbedingungen) zwar nicht zur positiven Motivation, aber dennoch führt das Fehlen dieser Hygienefaktoren zur Unzufriedenheit im Betrieb.⁸⁶ Günstige Hygienefaktoren machen einen Mitarbeiter also nicht zufrieden, sondern ‚nur‘ nicht unzufrieden. Daraus resultiert, dass Unternehmen bei Nichtzahlung marktgerechter Gehälter Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern bewirken. Gleichermäßen lässt sich die Zufriedenheit jedoch nicht unbegrenzt über steigende Gehälter bzw. Prämien hervorru-
fen.⁸⁷

Zusammenfassend betrachtet ist Geld heutzutage nicht alles. Geld ist ein Mittel zum Zweck und nicht immer dient eine Gehaltserhöhung oder ausgezahlte Prämie der Existenzsicherung, sondern vielmehr der Befriedigung weiterer Bedürfnisse.⁸⁸ So kann Geld auch die sozialen Bedürfnisse ansprechen, wenn der Mitarbeiter zu einer bestimmten Gehaltsgruppe gehören möchte. Oder der Mitarbeiter sucht nach Anerkennung und das Geld dient als Wertschätzung der Unternehmung. Folglich werden durch Geldausschüttungen also nur die Symptome befriedigt, aber nicht die Ursachen tiefgründig erforscht.⁸⁹

Dies ist mitunter ein Grund für Sprengers Auffassung, dass „*Leistung [...] mit Geld allein nicht erkaufte werden [kann]*“⁹⁰; denn, wenn die Leistung des Einzelnen ihre Priorität auf sinnvolle und der Selbstverwirklichung dienende Aufgaben legt, kann Geld nicht der ausschlaggebende Faktor sein. Zugespitzt beschreibt Sprenger sogar den daraus resultierenden „Selektionseffekt“, der die Fluktuation von Mitarbeitern nach sich zieht,

⁸⁵ Vgl. Oesterdiekhoff G. (2001); Schnarrer J. (1996)

⁸⁶ Vgl. Wehrlin U. (2010), S. 63ff

⁸⁷ Vgl. Drescher W. (2005), S. 82ff

⁸⁸ Vgl. Linde B./Heyde A. (2007), S. 147f

⁸⁹ Vgl. ebd., S. 148

⁹⁰ Sprenger R. (2010), S. 96

da diese in Unternehmen wechseln, die ihnen mehr Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung bieten, statt andauernd Prämien für mehr Leistung zu verschleudern.⁹¹

3.1.5 Sachprämie

Sachprämien können neben den Events und Reisen auch Geschenke für die Mitarbeiter sein. Die vielseitigen Möglichkeiten reichen von kleinen Werbeartikeln über Geschenkgutscheine bis hin zu Elektrogeräten oder sogar Firmenwagen. Die kleinen Überraschungen sollen den Mitarbeitern lange positiv in Erinnerung bleiben und sie an ihre vollbrachte Leistung erinnern und zu neuem Tatendrang anspornen.⁹²

Die Schwierigkeit besteht jedoch in der Auswahl der Prämie. Die versteckten Bedürfnisse eines Mitarbeiters zu erkennen ist wie die Durchführung eines Drahtseilaktes. Ist es dem Unternehmen gelungen ein verborgenes Bedürfnis offen zu legen, so kommen personalisierte Geschenke zum Einsatz, die den Vorlieben des Mitarbeiters entsprechen und zielsicher die Motivation reflektieren. Dieser Findungsprozess wird jedoch zunehmend schwieriger, da zum einen der Mensch wie ein ‚Black Box‘⁹³ wirkt und zum anderen das Unternehmen etwas Materielles bieten muss, das der Mitarbeiter noch nicht hat.

So kann es bei nicht bedürfnisbefriedigend wirkenden Prämien zu Negativemotionen kommen, die dem Mitarbeiter ebenso lange Zeit in Erinnerung bleiben.⁹⁴ Eine Möglichkeit der Vereinfachung der Prämienvergabe bietet ein Punktesystem, welches an einen Prämienkatalog geknüpft ist. Hier sammeln die Mitarbeiter Bonuspunkte, die sie bei Erreichung einer bestimmten Anzahl als attraktive Prämien einlösen können.

Der Vorteil des Punktesystems liegt in der Auswahlfreiheit des Mitarbeiters. So kann die Motivation langfristig und nachhaltig wirken und der Reiz der Prämie erneut durch eifriges Sammeln ausgelöst werden.⁹⁵ Vor allem kann der Mitarbeiter durch die Aus-

⁹¹ Vgl. ebd., S. 96f

⁹² Vgl. Nagorny F. (2008), S. 5

⁹³ „Die Technik der "Black Box" stammt eigentlich aus dem Ingenieurbereich, wo es darum geht, eine elektrische Schaltung zu analysieren, die in einem Kasten verborgen ist, den man nicht öffnen kann, ohne die Schaltung zu zerstören. Von der elektrischen Black Box selbst sind nur Buchsen zugänglich, von denen man nicht einmal weiß, welche hinein- und welche herausführen. Gefragt sind Verhalten und Fähigkeiten des verborgenen Systems.“ (Lohberg R. (o. J.): „Kybernetik-was-ist-das“. URL: <http://bit.ly/lKheQ3> [Stand 16.05.2011])

⁹⁴ Vgl. Nagorny F. (2008), S. 5

⁹⁵ Vgl. Eureka e. V. (2000), S. 3

wahlfreiheit der Prämie selbst entscheiden, welches Sachgut ihm Anerkennung bzw. Prestige vermittelt.⁹⁶

3.1.6 Mitarbeiterbeteiligung

Unter Mitarbeiterbeteiligung versteht man „die Partizipation von Mitarbeitern am Erfolg und/oder Kapital des arbeitgebenden Unternehmens“⁹⁷. Es dient sowohl der Motivation als auch der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und schlussfolgernd dient es auch dazu, „*Fehlzeiten zu vermeiden, Weiterbildungsangebote anzunehmen und so durch eine bessere individuelle Leistung zum betrieblichen Erfolg beizutragen*“⁹⁸. Positive Effekte sind nach Wolf „*das starke persönliche Empfinden von Zugehörigkeit, von Verbundenheit mit dem Unternehmen und das hieraus resultierende Interesse an gesamtbetrieblichen Vorgängen*“⁹⁹. Als Nachteil dieses Instruments ist jedoch der enorme juristische und steuerliche Aufwand zu nennen. Des Weiteren kann bei einer Kündigung des Arbeitnehmers nicht zeitgleich auch der Gesellschaftsvertrag gekündigt werden.¹⁰⁰

Grundsätzlich lassen sich Mitarbeiterbeteiligungen in zwei Kategorien unterteilen: die Erfolgsbeteiligung und die Kapitalbeteiligung. Diese können sowohl gruppenorientierte als auch individualorientierte Systeme sein. Der Unterschied liegt unter anderem auch in dem Motivationseffekt der beiden Systeme. Da die Motivation im individualorientiertem System direkt auf den einzelnen Mitarbeiter ausgerichtet ist, besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Leistung des Mitarbeiters und dem zu erzielenden Erfolgsanteil. Dieses direkte Verhältnis existiert im gruppenorientierten System nicht, da hier vorrangig die Gruppenzusammenarbeit und gemeinsame Zielfindung im Vordergrund steht. Die Leistung des Einzelnen steht nicht mehr im Zusammenhang mit dem einzelnen Erfolgsanteil. Der Vorteil der Gruppe liegt in den einzelnen Stärken der Mitglieder, wenn die Stärken ausgeschöpft werden. Es ist jedoch auch möglich, dass Mitglieder der Gruppe sich bewusst zurückhalten, weil Sie ihren persönlichen Einsatz nicht mit den anderen Gruppenmitgliedern teilen möchten, sie aber trotzdem von der

⁹⁶ „Die Botschaft muss lauten: "seht her, soviel bin ich meiner Firma wert"". Sicking M. (o. J.): „Die 10 besten Incentives für Arbeitnehmer-Sachprämien“, URL: <http://bit.ly/jeteJI> [Stand 04.05.11]

⁹⁷ Gabler Wirtschaftslexikon: „materielle Mitarbeiterbeteiligung“. URL: <http://bit.ly/kMsqtu> [Stand 04.05.11]

⁹⁸ Bellmann L. et al (2002), S. 47

⁹⁹ Wolf G. (2005), S. 46

¹⁰⁰ handelswissen : „Mitarbeiterbeteiligung“. URL: <http://bit.ly/ixv12u> [Stand 04.05.11]

Gesamtgruppenleistung profitieren (auch Free-rider-Effekt genannt).¹⁰¹ Dennoch kann die Gruppe auf den Einzelnen Druck ausüben und die Anpassung der Leistung an die Gruppennorm bewirken.¹⁰²

Erfolgsbeteiligungen sind zusätzlich zum normalen Gehalt gezahlte, regelmäßige erfolgsabhängige Zuschüsse an den Mitarbeiter auf der Grundlage des zu erzielenden Periodenerfolgs.¹⁰³ Die Erfolgsbeteiligung kann in Form von Ertrags-, Gewinn- oder Leistungsbeteiligung erfolgen. Dabei ist die Gewinnbeteiligung die bedeutsamste Form - jedoch nur als Bilanzgewinnbeteiligung, da sich bei dieser Form die betriebswirtschaftlichen Vorteile gegenüber anderen Formen durchgesetzt haben.¹⁰⁴ Ein Vorteil ist zum Beispiel, dass Gewinnbeteiligungen *„nahezu keinen Änderungsdienst benötigen [und] damit aufwandarm gestaltbar sind“*¹⁰⁵.

Kapitalbeteiligungen sind Beteiligungen der Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens. Die Beteiligung kann direkt oder indirekt gestaltet werden und das Fremdkapital oder Eigenkapital ansprechen. Die Auswahl richtet sich unter anderem nach der Rechtsform der Gesellschaft; denn, *„während Mitarbeiterdarlehen, Genussrechte und die stille Gesellschaft als rechtsformunabhängige Beteiligungen anzusehen sind, ist der Erwerb von Kommandit-Anteilen, Geschäftsanteilen an einer GmbH oder einer Genossenschaft und von Aktien“*¹⁰⁶ von der entsprechenden Rechtsform der Unternehmung abhängig. Um Motivationseffekte bei den Mitarbeitern zu erzeugen, spielen jedoch eher Beteiligungen am Eigenkapital eine wesentliche Rolle, da die individuelle Leistung des Beteiligten direkt mit dem Erfolg des Unternehmens verknüpft ist.¹⁰⁷

Schlussfolgernd betrachtet ist dieses Incentiveinstrument *„einer der wichtigsten Bausteine einer zukunftsorientierten und partnerschaftlichen Unternehmenskultur“*¹⁰⁸. Es bringt nicht nur steigende Produktivitätseffekte mit sich, sondern kräftigt auch das Verhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen.¹⁰⁹

¹⁰¹ Vgl. Bellmann L. et al (2002), S. 52

¹⁰² Vgl. Schneider H./Klaus H. (2008), S. 507f

¹⁰³ Vgl. Voß E. (2003), S. 11

¹⁰⁴ Vgl. Schneider H./Klaus H. (2008), S. 511

¹⁰⁵ ebd., S. 511

¹⁰⁶ Vgl. Schneider H. et al (2007)S. 146

¹⁰⁷ ebd., S. 148

¹⁰⁸ Bellmann L. et al (2002), S. 54

¹⁰⁹ Diesen Effekt belegen zahlreiche Studien zur Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen. Vgl. Nerdinger F. et al (2010), S.8ff und Vgl. Bellmann L./Leber U. (2007), S. 1ff

3.1.7 Coaching und Co.

Alle drei Jahre befragt das Institut der deutschen Wirtschaft Köln Unternehmen in Deutschland zu ihren Weiterbildungsaktivitäten. Laut der IW-Weiterbildungserhebung 2008 bieten 83,6 % aller Unternehmen in Deutschland ihren Mitarbeitern Weiterbildungsmaßnahmen an. Die Leistungen sind hierbei weit gefächert. Angefangen bei Lehrgängen, Seminaren und Kursen reicht das Angebot bis hin zu Informationsveranstaltungen wie Tagungen und Messen.

Vorrangige Gründe für eine Weiterbildung sind die Förderung von Kompetenzen sowie die Erhöhung der Motivation und Arbeitszufriedenheit. Gründe gegen eine Weiterbildung sind für 55,2 % der fehlende Weiterbildungsbedarf. Weitere Gründe sind fehlende Zeitbudgets für die Freistellung der Angestellten sowie zu hohe Kosten der Maßnahme.¹¹⁰

Ziel einer Weiterbildungsmaßnahme ist im betriebswirtschaftlichen Sinn die Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen an veränderte Arbeitsplatzgegebenheiten und die Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.¹¹¹ Die individuellen Ziele sind abhängig von der subjektiven Einschätzung des Beteiligten. So kann z. B. die individuelle und berufliche Entfaltung oder die Sicherung des Arbeitsplatzes im Vordergrund stehen. Weitere Ziele könnten eine angestrebte Gehaltserhöhung oder der Wunsch nach neuen sozialen Kontakten sein.¹¹²

Bardeleben et al. sind der Meinung, dass „*die Investition in Qualifizierungsmaßnahmen [...] sowohl für Betriebe, zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit, als auch für Einzelpersonen, zum Erhalt ihrer Arbeitsmarktchancen, an Bedeutung gewonnen [hat]*“¹¹³.

Es tritt nur dann ein Motivationsproblem auf, wenn der Mitarbeiter in diesen Maßnahmen keinen persönlichen Anreiz sieht und sich zum Lernen genötigt fühlt. Hier ist es von großer Bedeutung, dass der Mitarbeiter ein Mitspracherecht bei der Themenauswahl hat. Nebenbei wirkt es außerdem attraktiver, wenn das Unternehmen die Weiterbildung finanziert und diese in der Regelarbeitszeit durchführt.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Lensker W./Werner D. (2009), S. 3ff

¹¹¹ Vgl. Behringer F. (1996), S. 84

¹¹² ebd., S. 84

¹¹³ ebd., S. 105

¹¹⁴ Vgl. Sicking M. (o. J.): „Die 10 besten Incentives für Arbeitnehmer-Weiterbildung“. URL: <http://bit.ly/iWtktr> [Stand 19.05.11]

3.1.8 Sonstige Leistungen

Weitere Incentives, die Unternehmen einsetzen können, um ihre Mitarbeiter zu belohnen (motivieren) sind u. a.,

- Betriebskindergärten einzurichten bzw. betriebliche Zuschüsse für Einrichtungen der Kinderbetreuung zu gewähren,
- Arbeitgeberdarlehen attraktiv zu verzinsen,
- vergünstigte Essensmarken anzubieten,
- Berufsbekleidung zur Verfügung zu stellen oder
- Fahrtkostenzuschüsse zu übernehmen.¹¹⁵

Um das Segment ‚Freizeit und Gesundheit‘ zu bedienen, werden Sportstätten und Fitnessräume zur Verfügung gestellt. Denn, wie Fournier meint, *„Ziel ist es [...], dass gesunde Unternehmer gesunde Menschen in gesunden Unternehmen führen“*¹¹⁶. Sport dient jedoch nicht nur der Gesundheit, sondern hilft auch Stress abzubauen.

Silvia Deplazes, Diplompsychologin im Bereich ‚Betriebliches Gesundheitsmanagement‘, ist der Auffassung:

*„Ziel des Gesundheitszirkels ist es, Massnahmen zu entwickeln, die einerseits Belastungen am Arbeitsplatz abbauen und gleichzeitig die Ressourcen der Mitarbeiter zu erweitern.“*¹¹⁷

Die Unternehmen versprechen sich davon unter anderem eine höhere Arbeitsleistung und geringere Fehlzeiten durch Krankheit der Mitarbeiter.¹¹⁸

Ziel der Sonder- und Sozialleistungen ist also einerseits die Erhaltung der physischen Arbeitsleistung durch die Gewährung von Fürsorgeleistungen und andererseits die Erhöhung der Arbeitsmoral im Bezug auf die Loyalität und Unternehmensidentifikation.¹¹⁹ Zusammenfassend sollen diese Maßnahmen auch die Motivation ansprechen und somit die Bedürfnisse der Mitarbeiter abdecken. Zudem *„fördern [sie] die Verbundenheit der Mitarbeiter mit ihrem Betrieb“*¹²⁰ und rufen sie positive Emotionen hervor.

¹¹⁵ Vgl. Dilger A. et al (2007), S. 231ff

¹¹⁶ Fournier C. (2010), S. 15

¹¹⁷ Deplazes S. (2006), S. 2

¹¹⁸ Vgl. Scheller – Bötschi E. (2008), S. 33f

¹¹⁹ Vgl. Fronc S. (2009), S. 1

¹²⁰ Albs N. (2005), S. 171

3.2 Führung als Mitarbeitermotivationsinstrument

3.2.1 Gestaltung der Arbeitsverträge

Klaus Kobjoll, Geschäftsführer des erfolgreichen Hotels ‚Schindlerhof‘ und internationaler Managementtrainer, beschreibt das Ziel der Arbeitsgestaltung mit folgenden Worten:

„Menschen sind wie Steine, kantig und schrullig - wir wollen sie auf keinen Fall verändern. Unsere Organisation soll der Mörtel sein, der sich um diese Steine schmiegt.“¹²¹

Allgemein bezeichnet ein Arbeitsvertrag die Verpflichtung des Arbeitnehmers zur Erbringung der Arbeitsleistung und die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Entgeltzahlung, wobei für den Arbeitgeber noch weitere Nebenverpflichtungen dazukommen.

Inhalt des Arbeitsvertrages ist u. a. die Organisation und Koordination der Mitarbeiter. Peter-Jürgen Jost, Professor an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU), beschreibt die Organisation wie folgt:

„Zum einen muss der Grad der Arbeitsteilung so gewählt werden, dass die Vorteile aus der Spezialisierung möglichst umfassend genutzt werden können. Zum anderen muss der Austausch von Leistungen so gestaltet werden, dass die Zusammenarbeit der Mitarbeiter möglichst reibungslos verläuft.“¹²²

Die Vorteile der Spezialisierung umfassen vor allem die Stärken und Talente der Mitarbeiter; denn heutzutage zählen neben der Allgemeinbildung *„vor allem die individuellen Leistungen einzelner Menschen in einer Gesellschaft“¹²³* und das Fachwissen in den einzelnen Bildungsbereichen. Umso wichtiger ist es, diese Menschen in den Bereichen einzusetzen, in denen sie ihre Stärken haben und ihre individuellen Ziele im Rahmen des Arbeitsvertrages verwirklichen können.¹²⁴ Denn, nur wenn die Arbeit dem Mitarbeiter sinnvoll erscheint, bewirkt der Anreiz zusätzlich eine intrinsische Motivation zugunsten der Selbstentfaltung.¹²⁵

¹²¹ Kobjoll K. (2000), S. 61

¹²² Jost P.-J. (2008), S. 452

¹²³ Fournier C. (2010), S. 156

¹²⁴ Vgl. ebd., S. 159ff

¹²⁵ siehe auch Kapitel 2.4

Um den Sinnfindungsprozess beim Mitarbeiter zu erleichtern, kann das Unternehmen Bedingungen schaffen, die die Leistungsentfaltung verbessern.¹²⁶ Diese Bedingungen betreffen u. a. die physische und geistige Tätigkeit, die gestalterische Tätigkeit sowie die produktive und interaktive Tätigkeit.¹²⁷ Für ein ausgewogenes Arbeitsverhältnis sollten demnach die Arbeitsbedingungen ganzheitlich betrachtet werden, um Unzufriedenheiten und Unterforderungen der Mitarbeiter vorzubeugen¹²⁸ und wie zuvor erwähnt einen reibungslosen Ablauf zu schaffen¹²⁹.

Die Koordination betrifft die direkte Zuteilung einer spezifischen Aufgabe an den jeweiligen Mitarbeiter. Koordiniert werden hier alle Aktivitäten des Mitarbeiters im Hinblick auf das Unternehmensziel sowie die Gestaltung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander.¹³⁰

Die Gestaltung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter betrifft u. a. den Bereich ‚Freiheit‘. Freiheit kann unterschiedlich in den Verhaltensnormen ausfallen. Für Kobjoll bedeutet Freiheit: *„Höchste Entscheidungsspielräume, Fehler machen dürfen, niemanden fragen müssen, selber investieren dürfen etc.“*¹³¹

Der Mitarbeiter sollte autonom handeln können und nicht komplett in seinem Entscheidungsspielraum eingeschränkt sein. Das bedeutet, dass die Konformität des Unternehmens Freiräume zur Selbstentfaltung offen lassen muss.¹³²

Die genannten Aspekte stellen jedoch nur einen Teil der Arbeitsgestaltung dar. Die Arbeitsbeziehung zwischen dem Arbeitgeber und Mitarbeiter wird durch eine Vielzahl von Faktoren gekennzeichnet, die hier nicht weiter ausgeführt werden sollen.

Zusammenfassend sollten sowohl die Ziele des Mitarbeiters als auch die Ziele des Unternehmens in der Ausgestaltung des Arbeitsvertrages berücksichtigt werden, um beidseitig positive Anreize zu schaffen. Aufgrund des opportunistischen Verhaltens¹³³ der Parteien kommt es jedoch immer wieder zu Motivationsproblemen.

¹²⁶ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 219f

¹²⁷ Vgl. ebd., S. 219f

¹²⁸ Vgl. Wiedmann S. (2006), S. 124ff

¹²⁹ Vgl. FN 121, S. 23

¹³⁰ Vgl. Jost P.-J. (2008), S. 452

¹³¹ Kobjoll K. (2000), S. 60

¹³² Vgl. ebd., S. 61f

¹³³ in der Ökonomie ein Verhalten, dass den eigenen Nutzen, zum Nachteil des Anderen, maximiert Vgl. Finanzlexikon: „opportunistisches Verhalten“. URL: <http://bit.ly/kZNGcs> [Stand 20.05.11]

3.2.2 Die Rolle der Führungsposition

3.2.2.1 Die Eigenschaften der Führungsposition

„Den Charakter eines Menschen erkennt man erst dann, wenn man ihn als Vorgesetzten hat.“¹³⁴ Doch welche Charaktereigenschaften machen einen kompetenten Chef aus? Fournier hat dazu folgende Auffassung: „[Der] Mensch muss zunächst in der Lage sein, sein eigenes Leben zu führen, bevor er andere Menschen [...] führen kann“¹³⁵.

Denn der Chef hat ja schließlich eine Vorbildfunktion zu erfüllen und sollte gegenüber sich und seinen Mitarbeitern selbstkritisch eingestellt sein.

Des Weiteren sollte er seinen Leistungsmaßstab nicht zu hoch ansetzen, wenn dieser allein seine Eigenleistung übersteigen würde; denn „nur so kann er Glaubwürdigkeit demonstrieren“¹³⁶. Nach Ralph Melvin Stogdill, einem amerikanischen Psychologen, der Metaanalysen eigenschaftstheoretischer Führungsforschung auswertete, gibt es fünf Eigenschaftsgruppen, die eine Führungsposition ausmachen: „Befähigung, Leistung, Verantwortlichkeit, Teilnahme und Status“¹³⁷. In der weiteren Untergliederung beinhalten die Gruppen Eigenschaften wie z. B. Intelligenz, Zuverlässigkeit, Eigeninitiative, Selbstvertrauen, Anpassungsfähigkeit sowie Kooperationsbereitschaft und Urteilskraft.¹³⁸

Doch „Eigenschaften sind nicht nur zeit-, sondern auch situationsvariabel.“¹³⁹ Führungskräfte müssen sich daher den Gegebenheiten anpassen und neue Eigenschaften zur Bewältigung der Situation entwickeln bzw. bestehende weiterentwickeln. Sie müssen bereit sein, sich als „lebenslange[r] Lerner“¹⁴⁰ zu verstehen. Neben der fachlichen Kompetenz, die Wissen und Erfahrung voraussetzt, zählt vor allem die soziale Kompetenz, die ein wesentlicher Faktor für die Motivation der Mitarbeiter ist. Die Führungskraft sollte sich als Mentor verstehen, „mit de[m] man gerne zusammenarbeitet, von de[m] man viele Ideen bekommt“¹⁴¹ und der einem mit Rat und Tat zur Seite steht. Dies

¹³⁴ Remarque E. M. (deutsch-amerikanischer Schriftsteller), 1898-1970

¹³⁵ Fournier C. (2010), S. 29

¹³⁶ Ruhleder R. (2008), S. 181

¹³⁷ Heinen E. (1992), S. 149

¹³⁸ ebd., S. 149

¹³⁹ Neuberger O. (2002), S. 238

¹⁴⁰ Jetter F./Skrotzki R. (2005), S. 27

¹⁴¹ ebd., S. 48

beinhaltet auch die emotionale Bindung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft. Denn in kritischen Situationen vertritt die Führung *„die Rolle des Lotsen, der [...] bei schwerer See das Schiff sicher in den Hafen bringt“*¹⁴².

Schlussfolgernd fließen zahlreiche Aspekte in die Rolle der Führungsposition ein.

Die Persönlichkeitseigenschaften der Führungsposition sind sowohl hinsichtlich der Situation als auch der zu führenden Gruppe sehr variabel und fließen daher in unterschiedlichem Maße in das Führungsverhalten ein. Dies ist mitunter ein Grund dafür, warum es für die ‚perfekte‘ Führungskraft keinen einheitlichen Eigenschaftskatalog gibt, der nachhaltig zum Erfolg oder Misserfolg führt.¹⁴³

Ein wesentliches Fazit ist jedoch, dass *„Motivation nicht von Boni, Entgeltleistungen oder Essensmarken abhängig ist, sondern vom Verhältnis zum direkten Vorgesetzten“*¹⁴⁴.

3.2.2.2 Führungsaufgaben

Laut Sprenger zählt die Fähigkeit, Mitarbeiter motivieren zu können, *„zweifelloos zu den vorrangigen Managementfähigkeiten“*¹⁴⁵ und ist somit ein Synonym für Führung. Doch liegt die primäre Aufgabe einer Führungsposition wirklich im Motivieren der Mitarbeiter?

Zunächst sollten folgende Grundgedanken beachtet werden: Wer motivieren kann, kann auch demotivieren und *„Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation“*¹⁴⁶, meint Sprenger. Die Beziehung zum direkten Vorgesetzten ist wie zuvor beschrieben ein großer Einflussfaktor und *„die Achillesferse der Job-Zufriedenheit“*¹⁴⁷. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter zwar anspornen, sodass sie Spaß an ihrer Arbeit haben und Energien freisetzen, aber es gilt auch Folgendes: *„Mitarbeiter motivieren? Nein. Das dürfen die Mitarbeiter bitte gern selbst tun.“*¹⁴⁸

¹⁴² Quelle G. (2009), S. 40

¹⁴³ Die historische Entwicklung der empirischen Führungsforschung lieferte bis heute noch keinen eindeutigen Befund für charakteristische Führungseigenschaften. Es wurden lediglich Eigenschaften nach subjektivem Empfinden von Autoren aufgestellt, über deren Anwendbarkeit sich streiten lässt. Vgl. insbes. Schwarz G. (2007), S. 117ff, Reichwald R./Möslein K. (2005), S. 9ff

¹⁴⁴ Jetter F./Skrotzki R. (2005), S. 55

¹⁴⁵ Sprenger R. (2010), S. 22

¹⁴⁶ ebd., S. 192

¹⁴⁷ ebd., S. 192 [im Original kursiv unterstrichen]

¹⁴⁸ Quelle G. (2009), S. 48

Vielmehr besteht die Hauptaufgabe der Unternehmensführung in der „*Definition und Überwachung der konkreten betrieblichen Zielsetzungen*“¹⁴⁹. Um dieses Gesamtziel zu erreichen, bedarf es Teilziele, welche u. a. folgende Aufgabenschwerpunkte für die Führungskraft beinhalten:¹⁵⁰

- Präzisierung der Zielsetzung durch Austarieren von Wünschen und Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Vermittlung von Grund-, Arbeits- und Hintergrundinformationen
- ganzheitliche Organisation der Aufgabenverteilung und -gestaltung
- Delegation von Aufgaben und Entscheidungen an Mitarbeiter
- Treffen möglichst korrekter Sachentscheidungen (unter Einbezug vorhandener Gruppenkenntnisse)
- Hilfestellung bei kurzfristigen Motivationsdefiziten
- sorgfältige Konfliktregelung unter Einbeziehung der Einzelinteressen der Beteiligten
- ergänzende Bedürfnisbefriedigung von Mitarbeitern (z. B. das gezielte Eingehen auf Sondersituationen der Mitarbeiter und gemeinsame Finden einer Lösung).

Die Führung hat in ihrer Position sowohl Rechte als auch Pflichten. Die Führungskraft hat u. a. das Recht, die gestellten Forderungen und Vereinbarungen zu kontrollieren. Sie kann auf die Einhaltung der Vereinbarungen und Arbeitsverträge bestehen und die vereinbarte Leistung zur Unternehmenszielerreichung verlangen. Bei Nichteinhaltung von Anweisungen hat der Vorgesetzte das Recht und auch die Pflicht, den Mitarbeiter darüber zu informieren und schlussfolgernd geeignete Maßnahmen als Konsequenz durchzusetzen.¹⁵¹

Dabei sollte der Vorgesetzte auch hinter die Fassaden schauen und nach möglichen Ursachen forschen, die zur mangelhaften Leistung geführt haben. Dies bedeutet auch, dass sich die Führungskraft einer Selbstreflexion unterziehen muss, um möglicherweise den Fehler bei sich selbst zu erkennen. Genau hier sieht Sprenger das Problem:

¹⁴⁹ Hauer G./Ultsch M (2009), S. 2

¹⁵⁰ Vgl. Kobi J.-M. (2008), S. 104ff; Kühn S. et al. (2005), S. 241f

¹⁵¹ Vgl. Sprenger R. (2010), S. 176ff

„Es geht ihnen vor allem um ihr Image als Führungskraft, um ihre Führungsqualifikationen, um ihre Souveränität in der Kontrolle der Mitarbeiter. Kurz: Es geht ihnen um Macht.“¹⁵²

Doch, wenn die Führungskräfte diese Macht rigoros gegen ihre Untergebenen ausspielen würden, indem sie grundsätzlich auf ihr Recht bestehen, so würden sie mehr und mehr das Verhältnis zwischen ihnen und ihren Mitarbeitern zerstören.

Ist also der Chef im tiefsten Inneren ein böser Mensch, der sich harmlos und unschuldig gibt, der nur vorgaukelt die Interessen seiner treuen und geschätzten Mitarbeiter zu wahren und doch in Wirklichkeit mit dem Hebel der naiven Motivationsinstrumente manipuliert?

Nicht ohne Grund ist der Chef der Unzufriedenheitsfaktor Nummer 1.¹⁵³

Die Befragungsergebnisse der Ruhr-Universität Bochum aus dem Jahr 2009 belegen, dass 56 Prozent der Befragten mit ihrem Vorgesetzten unzufrieden sind. 23 Prozent geben ihren Chefs sogar die schlechteste mögliche Bewertung. Die Arbeitszufriedenheit wird dabei nach folgenden Prämissen beurteilt:

„Ob ein Mitarbeiter mit seiner Führungskraft zufrieden ist, hängt insbesondere von dem gegenseitigen Vertrauen, dem Gespür der Führungskraft für die Stimmung und für die aktuellen Fragestellungen im Team, dem angemessenen Delegieren, Koordinieren und Organisieren fachlicher Aufgaben und dem fairen Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern ab.“¹⁵⁴

Oswald Neuberger, Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität in Augsburg, beschreibt Führungskräfte als *„Täter und Opfer; indem sie handeln und behandelt werden, prägen sie ihre Einmaligkeit aus“¹⁵⁵*. Sprenger formuliert dies zusammenfassend betrachtet: *„Auf die Dauer hat jeder Chef die Mitarbeiter, die er verdient“¹⁵⁶*.

Mangelndes Führungsverhalten und fehlende Kommunikation können demnach Ursachen für Unzufriedenheit und Demotivation bei den Mitarbeitern sein. Schlussfolgernd

¹⁵² ebd., S. 193

¹⁵³ Vgl. Schardien P. (2009)

¹⁵⁴ Vgl. ebd.

¹⁵⁵ Neuberger O. (2002), S. 333

¹⁵⁶ Sprenger R. (2010), S. 208

ist festzustellen: „*Wer sich als Führungskraft stets dem Zwang hingibt, Mitarbeiter motivieren zu wollen, muss zwangsläufig scheitern*“¹⁵⁷.

Die primäre Führungsaufgabe liegt daher nicht im Motivieren. Vielmehr sollte man die Fragestellung „Welche Maßnahmen motivieren meine Leute?“ in eine andere Zielformulierung, nämlich „Welche Maßnahmen muss ich anwenden, um meine Leute nicht zu demotivieren?“, umändern.¹⁵⁸ Erst dann können Schritte zur Beseitigung von Demotivation eingeleitet werden, die sich auf die Werte und Aufgabenbereiche der Mitarbeiter konzentrieren, sodass wir wieder bei den Teilbereichen der Führungsaufgabe angekommen sind.¹⁵⁹ Hierbei helfen u. a. Kennzahlen und Messkriterien der Mitarbeiterzufriedenheit, die im Folgenden erläutert werden sollen.

¹⁵⁷ Quelle G. (2009), S. 48

¹⁵⁸ Vgl. Fischer H. (2004), S. 199

¹⁵⁹ siehe Kapitel 3.2.2.2

4 Motivationsrisiken und -chancen

4.1 Risiken

4.1.1 Der unzufriedene Mitarbeiter

Unzufriedenheit kann nach Hedwig Kellner, Unternehmensberaterin mit Schwerpunkt Projektmanagement, zu zwei Verhaltensmöglichkeiten der Mitarbeiter führen.¹⁶⁰

Bei der ersten Möglichkeit wirkt Unzufriedenheit als Motivator; denn der Mitarbeiter fühlt sich durch seine Unzufriedenheit dazu angespornt, die Situation zu verbessern, und steigert seine Leistung im Hinblick auf die positive Veränderung (z. B. Karriereaufstieg, höhere Entlohnung oder verbesserte Arbeitsplatzausstattung). Bleibt die realistische Hoffnung auf eine positive Wende der Situation jedoch aus, führt die Unzufriedenheit des Mitarbeiters zur Demotivation, die sich in vier Reaktionsmustern widerspiegeln kann.¹⁶¹

Zum einen kann der Mitarbeiter seine Unzufriedenheit mit einem Kampf ausdrücken. Bei diesem Kampf sucht der Mitarbeiter immer wieder das Gespräch mit seinem Vorgesetzten, um seine Interessen ‚durchzuboxen‘. Die Führungskraft entscheidet dann, ob der Mitarbeiter befriedigt werden soll oder nicht. Bei einer Niederlage für den Mitarbeiter sollte die Führung jedoch bedenken, dass der Mitarbeiter noch unzufriedener werden könnte und zur allgemeinen Verschlechterung des Betriebsklimas beitragen könnte.

Zum anderen kann der Mitarbeiter fliehen. Da der Aufwand des Kampfes zu hoch ist, flüchten sich die unzufriedenen Mitarbeiter in Aktivitäten außerhalb ihrer Arbeit, die sie nur noch mit wenig Einsatz erledigen. Sie bringen ihre ganze Energie in ihre Freizeitbereiche ein, um dort ihre unbefriedigten Bedürfnisse (z. B. soziale Kontakte, Anerkennung) zu stillen. Flucht kann aber auch die Kündigung des Mitarbeiters bedeuten.

Des Weiteren könnte der Mitarbeiter versuchen sich an seinem Vorgesetzten oder dem Unternehmen zu rächen. Um den Frust abzubauen, soll das Unternehmen bestraft werden, indem die Arbeit vernachlässigt wird oder im schlimmsten Falle Firmeneigentum beschädigt oder sabotiert wird.

¹⁶⁰ Vgl. Kellner H. (2000), S. 212ff

¹⁶¹ Vgl. ebd., S. 213ff

Die wohl häufigste Form ist jedoch die Resignation. Die Mitarbeiter finden sich mit der nicht zufrieden stellenden Situation einfach ab und ziehen sich zurück. Da sie kein Interesse zu kämpfen haben und sich Auseinandersetzungen ersparen, fallen sie meist nicht auf und die innerliche Kündigung kann sich schleichend ausbreiten.

Ein weiteres Szenario ist die Entstehung eines Jammerzirkels. Sprenger beschreibt die Unzufriedenheit als „*immer weniger Eigeninitiative [und] Warten auf Belohnung statt Selbstverantwortung*“¹⁶². Menschliche Fähigkeiten (Kreativität, Neugierde, Entdeckerfreude) sowie der innere Antrieb bleiben auf der Strecke. Alles dreht sich um Motivation und darum, wie der Mitarbeiter am schnellsten belohnt wird. Doch dann bleibt die Mitarbeiterbelohnung aus. Laut Sprenger folgen daraus „*Frustration, aggressive Langeweile, ständig steigende Ansprüche und die Umleitung der Energie ins Mäkeln und Lamentieren*“¹⁶³. So entsteht der Jammerzirkel.

Doch unabhängig, welches Verhalten der Mitarbeiter einschlägt, stellt die Lösung des Problems für die Führungskraft eine große Herausforderung dar; denn „*ein unzufriedener Mitarbeiter [verursacht] hohe Kosten*“¹⁶⁴.

4.1.2 Innere Kündigung

Wie zuvor erwähnt, betrifft die innere Kündigung die unzufriedenen resignierten Mitarbeiter oder laut Definition die „*nicht explizit geäußerte mentale Verweigerung engagierter Leistung eines Mitarbeiters*“¹⁶⁵. Sprenger beschreibt den innerlich gekündigten Mitarbeiter als „*typischen Ja-Sager*“¹⁶⁶, der Fehler vermeidet, Konflikten aus dem Wege geht und nur noch auf den Feierabend wartet.

Die Tücke der inneren Kündigung liegt im Verborgenen. Und genau hier besteht das Problem; denn der Prozess ist lautlos und meist lassen sich die Mitarbeiter ihre innere Kündigung nicht anmerken. Scherer appelliert und ermahnt mit seiner Weisheit der Dakota-Indianer die Führungskräfte, ihre Strategien im Hinblick auf die Indikatoren der inneren Kündigung zu überdenken.

¹⁶² Sprenger R. (2010), S. 76

¹⁶³ ebd., S. 76f

¹⁶⁴ Bullinger H.-J. et al. (2009), S. 749

¹⁶⁵ Gabler Wirtschaftslexikon: „innere Kündigung“. URL: <http://bit.ly/laQvR3> [Stand 23.05.11]

¹⁶⁶ Sprenger R. (2010), S. 28

„Eine Weisheit der Dakota-Indianer besagt:

„Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab!“

Im Berufsleben greifen meist andere Strategien:

Wir besorgen uns eine stärkere Peitsche.

Wir sagen: „So haben wir das Pferd schon immer geritten“.

Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.

Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.

Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.

Wir bilden eine Task-Force, um das Pferd wiederzubeleben.

Wir kaufen Leute von außerhalb ein, die angeblich tote Pferde reiten können.

Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu können.

Wir stellen Vergleiche unterschiedlicher toter Pferde an.

Wir ändern die Kriterien, die besagen, dass ein Pferd tot ist.

Wir schirren mehrere tote Pferde gemeinsam an, damit wir schneller werden.

Wir erklären: „Kein Pferd kann so tot sein, das wir es nicht mehr reiten können.“

Wir machen eine Studie, um zu sehen, ob es bessere oder billigere Pferde gibt.

Wir erklären, dass unser Pferd besser, schneller und billiger tot ist als andere Pferde.

Wir bilden einen Qualitätszirkel, um eine Verwendung von toten Pferden zu finden.

Wir richten eine unabhängige Kostenstelle für tote Pferde ein.

Wir vergrößern den Verantwortungsbereich für tote Pferde.

Wir entwickeln ein Motivationsprogramm für tote Pferde.

Wir erstellen eine Präsentation in der wir aufzeigen, was das Pferd könnte, wenn es noch leben würde.

Wir strukturieren um damit ein anderer Bereich das tote Pferd bekommt.

Wir senden jemandem das tote Pferd als Geschenk. Geschenke darf man nicht zurücksenden.“¹⁶⁷

Die Abbildung belegt die Absurdität des Führungsverhaltens und den wahllosen Einsatz von Mitteln zur Beseitigung der Unzufriedenheit. Sprenger untermauert dieses Phänomen mit folgender Aussage:

„Anstatt die Verhaltensänderung als Warnsignal zu begreifen, glauben viele Führungskräfte, sie hätten den eigensinnigen Mitarbeiter gezähmt, und belohnen mit der Beförderung des ehemals Unangepassten ihre eigene Leistung“¹⁶⁸.

Motivation ist hier jedoch völlig fehl am Platz, da sowohl materielle als auch immaterielle Anreize offensichtlich keine Wirkung mehr entfalten.

¹⁶⁷ Scherer H. (2009), S. 317

¹⁶⁸ ebd., S. 29

Der innerlich gekündigte Mitarbeiter muss sich entscheiden, ob er seinen Arbeitsplatz behalten oder aufgeben will. Bei der Überlegung eines Austritts spielen daher zahlreiche individuelle Faktoren eine Rolle. Einerseits muss der Mitarbeiter sich einen Überblick über die aktuelle Marktsituation verschaffen, um etwaige Alternativen eines adäquaten Arbeitsverhältnisses zu vergleichen. Andererseits sollten Faktoren wie Alter und Persönlichkeitseigenschaften überdacht werden; denn, wenn der Mitarbeiter kurz vor der Rente steht, wird er wohl kaum seinen gesicherten Arbeitsplatz aufgeben wollen.¹⁶⁹ Stimmen alle Faktoren für den Mitarbeiter überein, wird dieser gerade in Zeiten der Hochkonjunktur in ein anderes Unternehmen wechseln; daher ist zu dieser Zeit eine stärkere Fluktuationsrate in den Unternehmen kaum verwunderlich.

Eine andere Reaktion der Führungskraft auf das ‚komische‘ Verhalten und die geringe Leistungserbringung des Mitarbeiters kann Mobbing sein, was im Folgenden erläutert werden soll.

4.1.3 Mobbing

Im Folgenden soll die vertikale Ebene des Mobbings (das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter) erläutert werden. Dabei werden Mobbingsituationen, die genauso in der horizontalen Ebene (unter Mitarbeitern) zu finden sind, vernachlässigt, wobei diese ähnlich verlaufen.

Nach Ralf D. Brinkmann, Professor für Wirtschaftspsychologie im Fachbereich für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Fachhochschule Heidelberg, und Kurt H. Stapf, geschäftsführender Direktor des Psychologischen Instituts in Tübingen, stellen Mobbing oder Bossing, also die Schikane durch den Vorgesetzten, „die unfeinen Methoden und eigentlich hilflose[n] Reaktionen der Arbeitgeberseite bzw. einzelner Führungskräfte dar, den Sozialfall loszuwerden“.¹⁷⁰

Als Sozialfall wird hier der unzufriedene Mitarbeiter betitelt, der maßgeblich zu einem schlechten Arbeitsklima beiträgt.¹⁷¹ Die Führungskraft befindet sich dabei im Konflikt mit dem Mitarbeiter. Konfliktursachen können z. B. Unzufriedenheit mit der Arbeitserledigung des Mitarbeiters, Arbeitsstörungen oder Kooperations- bzw. Kommunikationsprobleme sein. Diese Belastungsfaktoren werden jedoch nicht offen ausgetragen, son-

¹⁶⁹ Vgl. Brinkmann R./Stapf K. (2005), S. 27f

¹⁷⁰ Brinkmann R./Stapf K. (2005), S. 30

¹⁷¹ Vgl. siehe Kapitel 4.1.1

dem sind „Kommunikationsspiele hinter den Kulissen“¹⁷², dirigiert von den Führungskräften. Vereinzelte Konflikte führen jedoch nicht zwingend gleich zu Mobbing. Der Konflikt wird häufig durch subjektives Empfinden bzw. Personalisierung der Konfliktsache verstärkt.¹⁷³

Beim Mobbing entsteht nach Brinkmann/Stapf folgendes Führungsverhalten:

- scheinbares Vergessen der Übermittlung von wichtigen Informationen an den Mitarbeiter (z. B. über Meetings)
- ausgeprägtes Desinteresse am Mitarbeiter (Kommunikation wird auf das Wesentlichste beschränkt)
- bewusstes Ignorieren der Arbeitsleistungen des Mitarbeiters (weder Lob noch Kritik wird geäußert)¹⁷⁴

Der Mitarbeiter existiert im Grunde genommen nicht mehr und wird daher wie Luft behandelt. Die gezielten Mobbingattacken und Kränkungen führen folglich nicht nur zur Isolation des Mitarbeiters, sondern bewirken darüber hinaus fatale Schäden beim Mitarbeiter.

Psychosomatische Auswirkungen wie Verhaltensstörungen, Angstzustände und Konzentrations- und Leistungsstörungen sind u. a. die Folge.¹⁷⁵ Die Stresssymptome, ausgelöst durch den andauernden Psychoterror, haben neben den physischen und psychischen Gesundheitsfolgen auch Auswirkungen auf die Existenz des Mitarbeiters. Denn die Dauerbelastung nimmt im Mobbingprozess kontinuierlich zu und kann im Endstadium zu dauerhafter Arbeitsunfähigkeit, Kündigung oder gar zu Suizidversuchen des Mobbingopfers führen.¹⁷⁶

Neben den schwerwiegenden Folgen für den Mitarbeiter hat Mobbing jedoch auch ganz erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen. Zum einen entstehen dem Unternehmen enorme Kosten¹⁷⁷ aufgrund von:

¹⁷² Eisenhart Rothe T. (o. J.), S. 2

¹⁷³ Vgl. Momand H. (2011), S. 44

¹⁷⁴ Vgl. Brinkmann R./Stapf K. (2005), S. 30f

¹⁷⁵ Vgl. Eisenhart Rothe T. (o. J.), S. 5

¹⁷⁶ Vgl. Momand H. (2011), S. 47

¹⁷⁷ Die durch Mobbing verursachten volkswirtschaftlichen Schäden belaufen sich nach Schätzungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes auf 15 bis 25 Milliarden Euro jährlich. (Kleis D. (2010))

- krankheitsbedingten Fehlzeiten,
- Kündigungen (auch innere Kündigungen),
- Produktionsschäden,
- Produktivitätsrückgängen,
- Qualitätseinbußen und
- Störungen betrieblicher Arbeitsabläufe.¹⁷⁸

Zum anderen behindert Mobbing die allgemeine Mitarbeitermotivation, da die angespannte und gereizte Arbeitsatmosphäre die Arbeitsleistung behindert.¹⁷⁹ Die Angst der Kollegen, selbst zum Opfer zu werden, ist ständiger Begleiter im Arbeitsalltag und das Vertrauen in den Vorgesetzten, der entweder das Mobben zulässt oder sogar selbst mobbt, wird angezweifelt.

Trotz der gravierenden Auswirkungen für das Unternehmen ist es erstaunlich, dass besonders Vorgesetzte die Verursacher des Mobbing sind.¹⁸⁰ Entstehungsursachen sind demnach „Mängel im Führungsverhalten“¹⁸¹ und eine falschverstandene Firmenpolitik.

Das bedeutet einerseits, dass das Führungsverhalten des Vorgesetzten dazu beitragen kann, dass sich Mobbing im Unternehmen entwickelt und durchsetzt. Andererseits zeigt es auch die Lösung auf; denn „Mobbing kann [...] nur da auftreten, wo es geduldet wird“¹⁸².

Unternehmen können gezielte Präventionsmaßnahmen einsetzen, um Mobbing zu verhindern. Hierzu empfiehlt Christian Stock, Facharzt für Innere Psychotherapeutische Medizin und Lehrtrainer mit Schwerpunkt Mobbing (u. a.), folgende Maßnahmen:

- Schaffung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und eines kooperativen Führungsstils, der sich durch alle Unternehmensebenen zieht
- Thematisierung von Mobbing in Schulungen und Betriebsversammlungen und Bereitstellung von Informationsmaterial

¹⁷⁸ Vgl. Teuschel P. (2010), S. 211f; Wickler P./Coseriu P. (2004), S. 21f

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 212

¹⁸⁰ In 38,2 % der Fälle sind Vorgesetzte die alleinigen Mobber, in 12,8 % mobben sie gemeinsam mit einem oder mehreren Kolleg/innen. (Meschkutat B. et al. (2002), S. 3)

¹⁸¹ Volk G. (2004), S. 87

¹⁸² Oliver W. (2010), S. 45

- offene Konfliktbesprechungen ermöglichen und durchführen (z. B. Mitarbeitergespräche, Gruppendiskussionen)
- Ernennung eines Konfliktlotsen bzw. Errichtung einer betrieblichen Instanz als Anlaufstelle für Mobbingopfer
- Verankerung eines entsprechenden Verhaltenskodex in der Betriebsvereinbarung (beinhaltet auch Folgemaßnahmen bei Verstoß)¹⁸³

In der Praxis ist es jedoch erschreckend, wie sich der Trend des Mobbings ausbreitet.¹⁸⁴ Die Unternehmen sollten daher diese Tendenzen wahrnehmen und ihr Lösungspotenzial gezielt daraufhin ausrichten, Mobbing zu beseitigen.

4.1.4 Burnout-Gefahr

Ein weiteres Risiko der Motivationsspirale aus Prämien, Incentives, Lob und Boni birgt das Burnout Syndrom. Als Burnout wird *„eine emotionale, körperliche, psychische und soziale Erschöpfung über einen Zeitraum von mindestens 6 Monaten“* definiert.¹⁸⁵ Für Jörg-Peter Schröder, Arzt, Führungskoach und Burnout-Experte, bedeutet Burnout: *Die „Lebensbatterie ist [...] leer“*¹⁸⁶.

Gründe, die zum Zustand totaler Erschöpfung führen und somit an der Lebensbatterie zehren, sind nach Schröder u. a.:

- zu hohe Eigenerwartungen
- mangelnde Anerkennung
- nicht ausreichende Erholungsphasen
- Perfektionismus
- monotone Arbeit ohne Weiterentwicklung der Persönlichkeit
- qualitative und quantitative Arbeitsbelastungen wie Konflikte, fehlende Entscheidungsfreiheit oder Mobbing¹⁸⁷

¹⁸³ Vgl. Stock C. (2011), S. 114ff

¹⁸⁴ Bei einer Umfrage des Online-Portals Monster.de gaben drei von vier Befragten an, selbst schon Mobbingopfer geworden zu sein. Vgl. Meinert S. (2011): „Mobbing, der Kleinkrieg am Arbeitsplatz“. URL: <http://bit.ly/mUzs67> [Stand 25.05.2011]

¹⁸⁵ Pape T. (o. J.): „Das Burnout Syndrom“. URL: <http://bit.ly/kGicjH> [Stand 25.05.2011]

¹⁸⁶ Schröder J.-P. (2006), S. 9

¹⁸⁷ ebd., S. 16f

Arbeitsüberlastung ist vielleicht der häufigste Grund, der zur Erschöpfung beiträgt; denn Arbeitnehmer „*müssen zu viel in zu wenig Zeit erledigen und haben dafür zu wenig Mittel zur Verfügung*“¹⁸⁸. Sprenger sieht die Ursache jedoch nicht in der überhöhten Arbeitsbelastung, sondern „*in der inneren Einstellung zur eigenen Arbeit, wie jemand seine Arbeit erlebt*“¹⁸⁹. Denn, nur wer sich nicht mit seiner Aufgabe identifizieren kann, empfindet sie als stressig. Und genau hier greift dann wieder die Motivierung, die dem Arbeitnehmer die Leistungsreserve doch noch entlocken soll. Sprenger vergleicht die Motivationsinstrumente daher mit Dopingmitteln, die den Schmerz nicht mehr spürbar machen und zur Abhängigkeit des Konsumenten (Arbeitnehmers) führen.¹⁹⁰ Eins ist jedoch klar, meint Sprenger: „*Mag das Schmerzensgeld auch noch so erhöht werden; die Schmerzen bleiben*“¹⁹¹.

Da Burnout ein sehr komplexes Gerüst aus verschiedenen Ebenen darstellt, müssen zur Bewältigung und Lösung des Symptoms auch unterschiedliche Ebenen angesprochen werden.

Auf der individuellen Ebene müssen die eigenen Ressourcen besser eingeteilt werden, um Stress vorbeugen zu können. Die persönliche Lebensbalance muss wieder hergestellt werden, d. h., die Grundeinstellungen des Menschen und die Lebensvisionen müssen sich neu orientieren.¹⁹² Dies kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden, die hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden sollen.¹⁹³

Auf der betrieblichen Ebene können Unternehmen durch verschiedene Faktoren Einfluss nehmen. Doris Bener, Mitarbeiterin der Health Consult Gesellschaft für Vorsorgemedizin, ist der Ansicht, dass „*ein entsprechend verantwortungsvolles Führungsverhalten [...] zur Verhinderung bzw. Verminderung von Burnout*“¹⁹⁴ beiträgt. Dies beinhaltet ein regelmäßiges Feedback, Mitarbeitergespräche sowie realistische und erreichbare Zielsetzungen. Schröder meint, „*das individuelle Begleiten, Stärken der Stärken und*

¹⁸⁸ Maslach C./Leiter M. P. (2001), S. 11

¹⁸⁹ Sprenger R. (2010), S. 118f

¹⁹⁰ ebd., S. 116ff

¹⁹¹ ebd., S. 119

¹⁹² Vgl. Fournier C. (2010), S. 197ff

¹⁹³ weiterführende Literatur zum Thema Selbstfindung zum Beispiel: Siedler, W. P. (2010): Von 0 auf 100- Auf dem Highway der Selbstfindung; Leibl G. (2003): Projekt Selbstfindung: Neun Schritte zur persönlichen

¹⁹⁴ Bener D. (2006), S. 58

das *Spiegeln der blinden Flecken der Persönlichkeit*¹⁹⁵ sei Aufgabenschwerpunkt der Unternehmen bei der Burnoutbewältigung.

Das Unternehmen kann Mittel zur Arbeitsentlastung einführen oder den Betroffenen emotional mit Zuspruch oder Trost unterstützen. Grundsätzlich gilt jedoch, dass alle Beteiligten zur Verbesserung der Situation beitragen müssen, sowohl der Betroffene als auch sein gesamtes Umfeld.

4.2 Chancen

4.2.1 Kontrolle der Kennzahlen

4.2.1.1 Fehltage

An den Fehltagen *„erkennt man schnell, ob Mitarbeiter an einem Ort zufriedener sind als anderswo“*¹⁹⁶, betont Kobjoll.

Grundsätzlich lassen sich betriebliche Fehlzeiten in drei Arten unterteilen: die motivational bedingte Abwesenheit (Absentismus), die krankheitsbedingte Abwesenheit und die sonstige Abwesenheit wegen z. B. Schulungsmaßnahmen.¹⁹⁷ Da es jedoch *„grundsätzlich kaum möglich ist, den jeweiligen Anteil von krankheitsbedingten und motivationsbedingten Fehlzeiten [...] aufgrund von [...] krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit isoliert zu quantifizieren“*¹⁹⁸, soll im Folgenden eine verallgemeinerte Definition von Fehlzeiten gelten.

Denn die Problematik der Abgrenzung der krankheitsbedingten und motivationsbedingten Fehlzeiten besteht in der subjektiven Interpretation und Spekulation der Abwesenheit. Ein Krankenschein bedeutet nicht immer, dass der Betroffene auch aus medizinischer Sicht¹⁹⁹ krank ist, sondern kann ebenso die Folge von Unwohlsein im Betrieb aufgrund eines schlechten Betriebsklimas oder von Schikane der Vorgesetzten sein. In der Wirklichkeit vermischen sich daher beide Formen und eine Arbeitsunfähigkeitsbe-

¹⁹⁵ Schröder J.-P. (2006), S. 98

¹⁹⁶ Kobjoll K. (2000), S. 32

¹⁹⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: „Fehlzeiten“. URL: <http://bit.ly/mL8ZB> [Stand 25.05.2011]

¹⁹⁸ Ortlieb R. (2003), S. 21

¹⁹⁹ Nach dem Urteil des Bundessozialgerichts vom 16.5.1972 ist Krankheit i. S. der gesetzl. Krankenversicherung ein regelwidriger Körper- u. Geisteszustand, dessen Eintritt entweder die Notwendigkeit einer Heilbehandlung u./o. Arbeitsunfähigkeit zur Folge hat. (Medizinlexikon: „Krankheit“. URL: <http://bit.ly/mPTrNI> [Stand 27.05.2011])

scheinigung kann trotz früherer Genesung aufgrund motivationsbedingter Gründe bis zum letzten Tag ausgenutzt werden. Somit ist für das Unternehmen der wahre Grund der Fehlzeit des Mitarbeiters schwer nachvollziehbar.²⁰⁰ Hüseyin Özdemir, Geschäftsführer, Organisationsberater, Managementtrainer und Exekutive Coach bei der oezpa GmbH in Erfstadt, ist jedoch der Meinung, dass bei überdurchschnittlich hohen und lang andauernden Fehlzeiten eine Ursache in der Motivation des Fernbleibenden vorliegen müsse.²⁰¹

Im Sinne einer verallgemeinerten Definition sollen Fehlzeiten daher als „*in Stunden oder Tagen gemessene Abwesenheit der Mitarbeiter vom Arbeitsplatz*“²⁰² bezeichnet werden. Das Fernbleiben vom Arbeitsplatz kann entschuldigte oder unentschuldigte Zeit darstellen. In diesem Zusammenhang stellen Fehlzeiten sowohl Krankheiten und Unfälle als auch Urlaub oder Unlust des Mitarbeiters dar.

Da durch Fehlzeiten erhebliche Kosten²⁰³ für das Unternehmen entstehen, die sich u. a. in Lohnfortzahlungen, Krankengeld oder Folgekosten durch Produktionsausfälle widerspiegeln, müssen die Ursachen analysiert und Lösungsansätze entwickelt werden. Das Unternehmen sollte für die Ursachenanalyse folgende Möglichkeiten in Betracht ziehen²⁰⁴:

- aktuelle Arbeitsbedingungen (u. a. Arbeitszeiten, Mitarbeiteranforderungen, Mitarbeiteranzahl und Teamgrößen)
- Verhältnis und Kommunikation unter den Kollegen sowie zwischen Kollegen und Führungskräften
- Führungsverhalten hinsichtlich Mitarbeiterorientierung und -entwicklung
- Einstellung und Identifikation des Mitarbeiters zu/mit dem Unternehmen
- personenbezogene Merkmale des Mitarbeiters (Alter, Gesundheitsstand, Qualifikationen)
- Vergütung des Mitarbeiters (Festgehalt, weitere Leistungsanreize)
- aktuelle Wirtschaftslage (Arbeitsplatzsicherheit, veränderte Arbeitsrechtsgesetze)

²⁰⁰ Vgl. u.a. Özdemir H. (2008), S. 8ff; Ortlieb R. (2003), S. 61ff

²⁰¹ Vgl. Özdemir H. (2008), S. 8

²⁰² Gabler Wirtschaftslexikon: „Fehlzeiten“. URL: <http://bit.ly/mL8ZB> [Stand 27.05.2011]

²⁰³ Der deutschen Wirtschaft entstehen durch fehlende oder nur geringe emotionale Bindung der Beschäftigten zu ihrem Unternehmen Kosten in Höhe von 3,7 Milliarden Euro im Jahr – nur aufgrund von Fehlzeit (15 Millionen Fehltage). (Gallup: Engagement Index Deutschland 2010)

²⁰⁴ Vgl. Özdemir H. (2008), S. 9f; Piorr R. (2001), S. 35ff

Da die Ursachen in den individuellen Motiven des Mitarbeiters liegen, müssen die Lösungsansätze ebenfalls individuell vorgenommen werden. Hier empfiehlt Özdemir der Führung folgende Ansätze:

- regelmäßige Mitarbeitergespräche führen
- Aufbau funktionierender Teams, die jedem einzelnen Mitarbeiter Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeitsgefühl vermitteln
- dem Mitarbeiter ein positives Leistungserlebnis bieten, d. h., Herausforderungen schaffen und ehrliche Rückmeldungen geben
- nach längerer Fehlzeit den Mitarbeiter wieder in den Arbeitsprozess integrieren (ggf. einen adäquaten Aufgabenbereich suchen und Arbeitsplatzveränderungen zugunsten des Mitarbeiters schaffen)
- Entanonymisieren des Einreichens des Krankenscheins (die Meldung muss z. B. beim Vorgesetzten persönlich erfolgen und nicht über die Sekretärin)
- Lob und Anerkennung für gute Arbeit des Angestellten aussprechen
- kleine Sachgeschenke in Betracht ziehen, um das positive Verhalten des Mitarbeiters zu würdigen
- Gründung von Gesundheitszirkeln, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte offen über krankmachende Arbeitsbedingungen kommunizieren können
- Präventionsangebote während und außerhalb der Arbeitszeit (gesunde Bewegung und Ernährung, Massagen während der Arbeitszeit etc.)
- Gründung einer Fehlzeitengruppe, die stellvertretend für alle Betriebsangehörigen aktiv an Verbesserungsvorschlägen, Kritiken und gesundheitsfördernden Maßnahmen beteiligt ist²⁰⁵

Aus den Vorschlägen geht vor allem das direkte Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hervor und unterstreicht daher die hohen Anforderungen an die Führungskraft, die *„Einstellung, Verhalten, Leistung und somit auch die Fehlzeit direkt, nachhaltig und positiv beeinfluss[t]“*²⁰⁶. Fournier ist der Auffassung: *„Kranke Unternehmen machen Menschen krank“*²⁰⁷. Und genau diese Situation gilt es mithilfe der Kennzahl der Fehlzeiten mit geeigneten Maßnahmen zu verhindern und eine gesunde Firmenpolitik zu gewährleisten.

²⁰⁵ Vgl. Özdemir H. (2008), S. 11ff

²⁰⁶ ebd., S. 12

²⁰⁷ Fournier C. (2010), S. 17

4.2.1.2 Fluktuation

Ein weiteres Messkriterium der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Fluktuation im Unternehmen. Die Fluktuation bezeichnet nach Gabler Wirtschaftslexikon den „*Abgang oder die Abgangsrate von Arbeitnehmern*“²⁰⁸. Von dem lateinischen Verb ‚fluctuare‘ (hin und her schwanken) stammend meint es ebenso „*das Ausscheiden und den Eintritt von Arbeitnehmern im Betrieb oder der Unternehmung, also den Personalwechsel*“²⁰⁹.

Empirische Untersuchungen belegen, dass eine umgekehrt proportionale Abhängigkeit zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation besteht²¹⁰. Denn, wenn sich die Arbeitszufriedenheit erhöht, sinkt die Fluktuation. Daher kann eine übermäßige Unzufriedenheit der häufigste Grund für die individuelle Kündigungsentscheidung seitens des Mitarbeiters sein.

Die vorab aufgeführten Motivationsrisiken²¹¹, die als Folge der Demotivation auftreten, tragen im Endstadium maßgeblich zur eigenen Kündigung des Mitarbeiters bei. So haben beispielsweise 22,5 Prozent der Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz aufgrund von Mobbing gekündigt.²¹² Absentismus kann ebenfalls ein „*Vorstadium für die Fluktuation*“²¹³ darstellen; denn die Wahrscheinlichkeit einer Kündigung steigt bei häufigem Fehlen. Des Weiteren beinhaltet die Fluktuation Kündigungen aufgrund von Todesfällen von Mitarbeitern sowie Entlassungen oder Pensionierungen.

Unabhängig von den Gründen entstehen dem Unternehmen jedoch erhebliche Kosten durch:

- Leistungsrückgang des Mitarbeiters ab dem Zeitpunkt der Austrittsentscheidung,
- Begleitkosten des Austritts (z. B. bei einem Rechtsstreit),
- Rekrutierungskosten (Suche und Auswahl eines neuen Mitarbeiters, Stellenanzeigen, Vorstellungsgespräche),
- Einarbeitungskosten des neuen Mitarbeiters,
- Imagekosten (Stammkunden des ehemaligen Mitarbeiters könnten den Wechsel nicht verstehen und ausbleiben, da sie keinen neuen Ansprechpartner akzeptieren),

²⁰⁸ Gabler Wirtschaftslexikon: „Fluktuation“. URL: <http://bit.ly/kDYAaM> [Stand 27.05.2011]

²⁰⁹ Wirtschaftslexikon24: „Fluktuation“. URL: <http://bit.ly/igf4Kd> [Stand 27.05.2011]

²¹⁰ Vgl. Hentze J. (2005), S. 51

²¹¹ siehe Kapitel 4.1

²¹² Meschkutat, B. et al. (2002), S. 78

²¹³ Hentze J. (2005), S. 51

- Investitionskosten (z. B. gehen Investitionen in Weiterbildungen der Arbeitskraft verloren) und
- Motivationskosten bei den übrigen Mitarbeitern (Kollegen könnten durch die Kündigung ihre eigene Arbeit anzweifeln oder durch den Weggang und sozialen Verlust eines geschätzten Kollegen unmotiviert werden).²¹⁴

Da die Kosten jedoch personen- und branchenabhängig sind, können die Summen, die aufgrund von Fluktuation entstehen, sehr stark variieren. Leistungsstarke Mitarbeiter wie Führungs- oder Fachkräfte sind demnach teurer bei der Neubeschaffung als ‚leicht ersetzbar‘ Mitarbeiter. Ebenso wird in wissensspezifischen Branchen das Ausscheiden von Personal schwerwiegendere Konsequenzen haben, da das fachspezifische Know-how nur schwer ersetzbar ist.²¹⁵

Um diese Kosten²¹⁶ möglichst zu vermeiden, kann das Unternehmen seine Fluktuationsrate überprüfen. Dazu ermittelt das Unternehmen mithilfe einer Formel²¹⁷ die prozentuale Fluktuationsrate. Für die Bewertung dieser Rate können Unternehmen Konkurrenten, im besten Fall branchengleiche, auswählen und sich anhand der Fluktuation mit ihnen messen. Die reine Fluktuationsrate ist jedoch für eine Gesamtbewertung nicht aussagekräftig genug, da die Austrittsgründe nicht erfasst werden. Daher ist es wichtig, bei Kündigungsgesprächen den Austrittsgrund zu erfragen, um diesen anschließend in die Analyse mit einbeziehen zu können. Denn hohe Fluktuationsraten können u. a. auch Folge einer schwankenden Wirtschaftskonjunktur sein oder *„auf Mängel[n] und Fehler[n] in der Personalauswahl und Führungsqualität“*²¹⁸ beruhen.

Zusammenfassend ist es für Unternehmen sehr wichtig, die Fluktuation zu beobachten und die *„Mitarbeiter und damit das wertvollste Kapital“*²¹⁹ an das Unternehmen zu binden.

²¹⁴ Vgl. Özdemir H. (2008), S. 44

²¹⁵ Vgl. Waas M. (2005), S. 188

²¹⁶ Immerhin betragen die Fluktuationskosten bei Unternehmen mit 500 Mitarbeitern 657.000 Euro jährlich. Bei 30.000 Mitarbeitern sind es schon 39.500.000 Euro. (Gallup: Engagement Index Deutschland 2010)

²¹⁷ Da es keine allgemeingültige Formel zur Berechnung der Fluktuation gibt, können verschiedene Berechnungsgrundlagen verwendet werden. Die verbreitetsten sind u.a. die BDA-Formel der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, die Schlüter-Formel und die ZVEI-Formel. Alle Berechnungen setzen jeweils abgewandelt, die Abgänge des Personals mit dem durchschnittlichen Personalbestand ins Verhältnis. Vgl. personaler-online: „Fluktuationsrate“. URL: <http://bit.ly/kRDfqs> [Stand 27.05.2011]

²¹⁸ Hafner R./Polanski A. (2009), S. 80

²¹⁹ Özdemir H. (2008), S. 44

4.2.1.3 Mitarbeitergespräche und -befragungen

Nach Mentzel et al. ist das Mitarbeitergespräch „*ein unerlässliches Instrument einer zeitgemäßen Personalführung*“²²⁰. Es „*dient der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses, fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit*“²²¹. Außerdem hat, wie Fournier meint, „*jeder Mitarbeiter [...] ein Recht auf ein offenes, ehrliches und faires Mitarbeitergespräch, das mindestens einmal pro Jahr stattfindet*“²²².

Charakteristisch für ein Mitarbeitergespräch ist, dass es ausschließlich zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter erfolgt und „*über die routinemäßige Alltagskommunikation hinausgeh[t]*“²²³. Weitere Merkmale sind u. a.:

- Sie können regelmäßig (z. B. Beurteilungsgespräch) oder unregelmäßig (z. B. Konfliktgespräch) stattfinden.
- Die Durchführung des Gesprächs erfolgt durch den direkten Vorgesetzten (nur in Ausnahmefällen von der Personalabteilung).
- Nur in Sonderfällen wird eine dritte Person hinzugezogen; bei disziplinarischen Maßnahmen kann ein höherer Vorgesetzter am Gespräch teilnehmen.
- Dem Gespräch liegt ein bestimmter Sachinhalt oder eine Zielvereinbarung zugrunde.²²⁴

Die Merkmale verweisen auf die Wichtigkeit der Führungsaufgabe, die „*nicht delegierbar*“²²⁵ ist. Aus dieser Führungsaufgabe heraus, ergeben sich spezielle Gesprächssituationen, die allgemeinen Regeln unterliegen. Heike Schambortski, Krankenschwester, Diplom-Psychologin, Supervisorin und Organisationsentwicklerin, ist folgender Ansicht:

*„Eine professionelle Führungskraft [zeichnet] der angemessene Einsatz von Gesprächsführungsmethoden aus“; denn eine „Führung ohne Kommunikation [...] ist nicht vorstellbar“*²²⁶.

²²⁰ Mentzel W. et al. (2010), S. 7

²²¹ ebd., S. 8

²²² Fournier C. (2010), S. 166

²²³ Mentzel W. et al. (2010), S. 12

²²⁴ Vgl. ebd., S. 12f

²²⁵ ebd., S. 13

²²⁶ Schambortski H. (2006), S. 1

Sibylle May, Trainerin, Coach und Autorin mit den Schwerpunkten Büroorganisation und Projektmanagement, empfiehlt folgende allgemeine Regeln zu beachten:

- Terminvereinbarung mit dem Mitarbeiter im Vorfeld
- Gesprächsvorbereitungen zu treffen (Informationsaufbereitung, Raumorganisation)
- Planung des Zeitbedarfs
- im Gespräch keinen vorherigen Auseinandersetzungen ‚aufwärmen‘
- Konkrete Beispiele bei Lob oder Kritik einbringen
- Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre²²⁷

Die Gesprächsführung selbst unterliegt weiteren Regeln die auszugsweise kurz angeführt werden sollen²²⁸:

- den Gesprächspartner ernst nehmen
- aktives Zuhören (auf Probleme und Gefühle eingehen)
- Achtung der Persönlichkeit (Selbstwertgefühl des Anderen nicht angreifen)
- keine Vermutungen anstellen, sondern offen sein Gegenüber fragen
- Feedback als wertvolle Kritik annehmen und nicht als Bedrohung empfinden

Aufgrund der Rangordnung tritt der Vorgesetzte jedoch in eine besondere Position, die bei der Gesprächsführung beachtet werden sollte. Auch wenn das Verhältnis sehr partnerschaftlich ist, bleibt der Vorgesetzte der Vor-Gesetzte. Der Mitarbeiter ist aus diesem Hierarchieverhältnis heraus an die Entscheidungen der Führungskraft gebunden und muss diese akzeptieren.²²⁹ Dies könnte mitunter zu gewissen Spannungen führen, da sich der Mitarbeiter gehemmt fühlen könnte und sich nicht traut seine Gedanken offen auszusprechen.

Folglich entstehen aus einem Mitarbeitergespräch immer Vor- und Nachteile. Gertrud und Richard Neges, Autorenpaar und Unternehmensberater, beschreiben die Vorteile sowohl für den Vorgesetzten als auch den Mitarbeiter, wie folgt²³⁰:

Vorteile für den Vorgesetzten:

²²⁷ Vgl. May S. (2011), S. 51

²²⁸ Vgl. Bullinger H.-J. (2003), S. 1031f

²²⁹ Vgl. Mentzel W. et al. (2010), S. 14f

²³⁰ Vgl. Neges G./Neges R. (2007), S. 11f

- Der Vorgesetzte kann aus Erfahrungen und betrieblichen Kenntnissen des Mitarbeiters profitieren.
- Angewandte Methoden des Vorgesetzten können auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.
- Wirkungen von Entscheidungen können anhand der Mitarbeitermeinung getestet werden.
- Es besteht die Möglichkeit der Beurteilung des Mitarbeiters und der schlussfolgernden Erkenntnis über die Effektivität der Auswahl des Mitarbeiterarbeitsplatzes.

Vorteile für den Mitarbeiter:

- Es kommt zur Teilnahme am Entscheidungsprozess (Mitarbeiter soll unternehmerisch denken und hat die Chance über seinen Tätigkeitsbereich hinweg am Unternehmen mitzuwirken).
- Mögliche Ideen und Verbesserungsvorschläge können geäußert werden (Mitarbeiter kann sich dadurch mehr mit dem Unternehmen identifizieren und seine Motivation steigt).
- Offene Kritik gegenüber Vorgesetzten und/oder Kollegen kann ohne Konsequenzen vortragen werden.

Der ausschlaggebende Vorteil im Bezug auf die Motivation ist vor allem, dass die Mitarbeiter in dem Gespräch ihre Bedürfnisse und Wünsche aussprechen können und dem Vorgesetzten wertvolle Informationen über ihre Zufriedenheit preisgeben. So können Führungskräfte gezielt Maßnahmen ergreifen, um die Motivation zu steigern, bzw. Faktoren beseitigen, die zur Unzufriedenheit geführt haben.

Nachteile eines Mitarbeitergesprächs könnten wie zuvor die angesprochenen Spannungen darstellen, die Hemmungen des Mitarbeiters hervorrufen und somit keine innovativen Vorschläge zulassen. Des Weiteren könnte die Aufmerksamkeit auf mögliche Schwächen des Mitarbeiters gelenkt werden, sodass dieser sich zurückgewiesen fühlt.²³¹

Auch Sprenger sieht in den Mitarbeitergesprächen, vor allem in den Gesprächen, die auf die Motivation abzielen, einen Nachteil; denn diese seien nur ein „*Aufklärungsmanöver, bei dem auf alle Büsche geklopft wird, um die richtige Motivierungsschraube*

²³¹ Vgl. Schmitz L./Billen B. (2008), S. 40

beim Mitarbeiter herauszufinden²³². Der Vorgesetzte fragt nicht, „sondern unterstellt“²³³.

Diese Nachteile können jedoch vermieden werden, indem ein direktes, offenes und ehrliches Gespräch regelmäßig geführt wird und so die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft aufgebaut und gepflegt wird.

Hans-Jürgen Voigt, Berater mit langjähriger Erfahrung im Vertrieb, meint, wenn „das Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräch als Führungsinstrument ernst genommen [wird], sind der Ablauf und das Ergebnis für beide Seiten wichtig“²³⁴. Der Vorgesetzte wird daher ein konstruktives Gespräch befürworten und sich intensiv auf das Gespräch vorbereiten wollen.²³⁵

4.2.2 Mitarbeitermotivationsinstrumente effektiv gestalten und einsetzen

Sprenger kritisiert die Anreizsysteme vor allem, weil sie seiner Meinung nach „Konfliktumgehungsstrategie[n]“²³⁶ seien. Um Konflikten, resultierend aus Mangelleistung oder Fehlverhalten der Mitarbeiter, aus dem Wege zu gehen, bleiben die Führungskräfte lieber passiv und bedienen sich eines „raffinierte[n] Instrumentarium[s] an Anreizen“²³⁷. Denn so könne die Führungskraft die offene Kommunikation vermeiden und müsse sich nicht mit der Konfliktbewältigung auseinandersetzen. Die zwischenmenschliche Ebene könne vernachlässigt werden; denn „es führt sich ja scheinbar von allein“²³⁸. Dieses Verhalten entspricht jedoch nicht dem einer guten Führungskraft und behindert die Motivation.²³⁹

Doch welche Möglichkeiten von effektiven Anreizsystemen bieten sich den Führungskräften, um leistungsstarke Ergebnisse und hohe Motivation bei den Mitarbeitern zu erreichen, ohne dabei selbst in Konflikt mit ihrer tatsächlichen Führungsaufgabe zu kommen?

²³² Sprenger R. (2010), S. 190f

²³³ ebd., S. 190

²³⁴ Voigt H.-J. (2006), S. 106

²³⁵ Vgl. ebd., S. 106

²³⁶ Sprenger R. (2010), S. 138

²³⁷ ebd., S. 138

²³⁸ ebd., S. 138

²³⁹ Vgl. siehe Kapitel 3.2.2.2

Schon bei der Entwicklung eines strategischen Anreizsystems entstehen erste Probleme, da grundlegende Anforderungen bedacht werden müssen.

Zu den Anforderungen gehören u. a.²⁴⁰:

1. Leistungsorientierung

Die leistungsorientierte Ausgestaltung des Anreizsystems ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich, d. h. zwischen dem Leistungsergebnis und dem erwarteten Beitrag zur Zielerreichung. Neben dem Leistungsergebnis müssen auch Leistungsverhalten und -bedingungen der Mitarbeiter hinzugezogen werden. Diese bestimmen sich u. a. durch die Leistungsfähigkeit und die Motivation des Mitarbeiters sowie durch weitere endogene²⁴¹ und exogene²⁴² Arbeitsbedingungen.

2. Gerechtigkeit

Trotz subjektiver Empfindung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beim Empfänger müssen die Kriterien der Gerechtigkeit erfüllt sein. Diese umfassen die internen (Anforderungs-, Leistungs- und Sozialgerechtigkeit) und externen (Marktgerechtigkeit) Faktoren. Das Verhältnis zwischen der erbrachten Leistung und der damit verbundenen Belohnung muss verständlich und nachvollziehbar sein.

3. Transparenz

Transparenz meint die Offenlegung und Durchschaubarkeit des Anreizsystems für alle Beteiligten. Transparenz fördert die individuelle Vergleichbarkeit und somit auch die Gerechtigkeit und Akzeptanz bei den Beteiligten.

4. Flexibilität

Da jedes Unternehmen anders strukturiert und organisiert ist, ist die Flexibilität des Anreizsystems unabdingbar. Dieses Postulat fördert die schnelle Anpassung des Anreizsystems an veränderte Situationen (wie z. B. Rahmenbedingungen oder Absatzziele) oder Besonderheiten wie einen rapiden Bedürfniswandel der Beteiligten.

5. Wirtschaftlichkeit

Das bedeutet, dass der Aufwand des Anreizsystems (für Aufbau, Ausgestaltung, Durchführung und Kontrolle) für das Unternehmen vertretbar sein muss. Die aus dem Anreizsystem resultierende Belohnung sollte aus Kostensicht des Unternehmers also in Relation zum Aufwand stehen.

²⁴⁰ detaillierte Beschreibungen zu den genannten Anforderungen finden sich insbesondere bei Schmeisser W. (2008), S. 65ff und Wagner S. (2006), S. 35ff

²⁴¹ in diesem Fall z.B. Alter, Geschlecht und gesundheitlicher Zustand des Arbeitnehmers

²⁴² wie z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Lärm, Klima und Beleuchtung

Unter diesen Voraussetzungen kann eine „zielgerichtet[e] Systementwicklung“²⁴³ erfolgen und somit ein effektives Anreizsystem geschaffen werden. Die Auswahl der Anreize sollte des Weiteren authentisch sein; denn „ein Anreizmodell [kann] nur dann seine Wirkung entfalten, wenn es in das Unternehmen und seine Kultur hinein passt“²⁴⁴. Ebenso sollten bei der Implementierung des Systems die Bedürfnisse der Mitarbeiter bedacht werden, da diese durch den Anreiz ja angesprochen werden sollen. Da die Bedürfnisse jedoch vielseitig und teilweise versteckt sind, kann das Unternehmen es sich nicht zur Aufgabe machen, alle Mitarbeiter zu befriedigen. Über verschiedene Wege lassen sich die Wünsche jedoch filtern und „neben der Analyse der Lebensphasen der Mitarbeiter und der dahinter stehenden Bedürfnisse können auch die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen in die Planung“²⁴⁵ einbezogen werden.

In der Praxis finden sich vielfältige Anreizsysteme, die mehr oder weniger erfolgreich angewendet werden. So setzen Unternehmen materielle Anreize, immaterielle Anreize oder Mischformen der beiden Arten ein.²⁴⁶

Das gemeinsame Forschungsprojekt der Horváth & Partner GmbH und des Lehrstuhls für Unternehmensführung & Controlling der Otto-Friedrich-Universität Bamberg beschäftigte sich im Jahr 2004 mit einer Untersuchung hinsichtlich der praktizierten Anreizsysteme in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Ergebnisse der Studie ‚Best Practice Anreizsysteme‘ belegen folgende Rangordnung der Anreizsysteme:

„Bei nahezu allen teilnehmenden Unternehmen werden Systeme der variablen Vergütung (98 %) und Zielvereinbarungen (96 %) eingesetzt, unmittelbar gefolgt von Anreizsystemen, die eine flexibilisierte Arbeitszeit umfassen (90 %). Weitere Anreize – wie Partizipation der Mitarbeiter, flexible Beschäftigungsformen oder Karrierepläne - werden bei deutlich weniger Unternehmen verwendet.“²⁴⁷

In diesem Zusammenhang ist die überaus positive Bewertung der variablen Vergütungssysteme und die damit verbundene große Zufriedenheit und Akzeptanz der Mitarbeiter hervorzuheben. Denn trotz bewiesener Kurzzeitwirkung²⁴⁸ stellen Unterneh-

²⁴³ Schmeisser W. (2008), S. 65

²⁴⁴ Loffing D./Loffing C. (2010), S. 156

²⁴⁵ ebd., 157

²⁴⁶ Vgl. Kapitel 3.1

²⁴⁷ Schwertner K. (2004), S. 3

²⁴⁸ siehe Kapitel 3.1.4

men sogar positive Erkenntnisse hinsichtlich der Motivationswirkung und Leistungssteigerung fest.²⁴⁹

Ein weiteres Augenmerk wird auf Unternehmen mit Balanced-Scorecard basierten Anreizsystemen gelegt; denn in den Studienergebnissen waren diese noch erfolgreicher als Unternehmen anderweitiger Anreizsysteme, da sie höhere Erfüllungsgrade der Erwartung aufwiesen. Besonders auffällig waren die Unterschiede im Bezug auf die Steigerung der Effizienz der Führung (mitarbeiterorientierte Motive, Mitarbeitermotivation, Produktivitätsverbesserung).²⁵⁰

Daher soll kurz auf dieses spezielle Anreizsystem eingegangen werden.

Die Balanced-Scorecard ist ein Controlling-Instrument mit dem Ziel der „*Sicherung der Konsistenz zwischen strategischen Zielen sowie [der] Ausbalancierung des Gesamtsystems*“²⁵¹, welches Anfang der 1990er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde. Das Konzept beruht auf der Gestaltung einer Scorecard, d. h. eines Berichtsbogens, welcher ausgewählte (und ausgewogene) Kennzahlen und Ziele des Unternehmens beinhaltet.

Der Gesamterfolg eines Unternehmens ist von mehreren Bereichen abhängig und somit von mehreren Zielen. Die Balanced-Scorecard verfolgt daher das Prinzip, mehrere Ziele in Balance zu bringen, indem es vier Perspektiven einbezieht: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Mitarbeiterförderung und -entwicklung.²⁵² Die Andersartigkeit im Vergleich zu alternativen Anreizsystemen liegt nicht in der Kombination von monetären und nicht monetären Messdaten, die auch Grundlage in anderen Systemen sind, sondern in der Verknüpfung dieser Daten mit den Ursachen und Wechselbeziehungen. So beschreibt Paul R. Niven, bekannt als Redner und Schriftsteller zu den Themen ‚Strategie‘, ‚Balanced-Scorecard‘ und ‚Performance Management‘, dieses System wie folgt:

„Eine wirklich effektiv eingesetzte Balanced Scorecard wird Ihnen die ganze Geschichte einer Organisation aus allen vier Perspektiven respektive Dimensionen messbar und nachvollziehbar erzählen. Strategie wird so durch das Zusammen-

²⁴⁹ Vgl. Schwertner K. (2004), S. 5

²⁵⁰ Schwertner K. (2004), S. 4

²⁵¹ Hügens T. (2008), S. 118

²⁵² Vgl. Niven P. (2009), S. 17

*spiel und die Interdependenz von finanziellen und nichtfinanziellen Daten zu einem zugleich hypothetischen und lebendigen Ansatz.*²⁵³

Nachfolgend soll auf eine tiefergehende Analyse der Balanced-Scorecard verzichtet werden. Es ist jedoch anzumerken, dass dieses System eine Chance darstellt, auch personalpolitische Zielsetzungen erfolgreich umzusetzen und dadurch Menschenorientierung, Mitarbeiterbeteiligung und Teamentwicklung gezielt zu fördern.²⁵⁴

Beispielsweise schaffte die Fujitsu Semiconductor Europe GmbH durch die Einführung eines Leadership-Indexes²⁵⁵ eine ausgeprägte Vertrauenskultur, in der den Mitarbeitern ein hoher Stellenwert zugesprochen wird.

Ein ebenso bekanntes Anreizsystem für Mitarbeiter ist das Cafeteria-Modell, welches ursprünglich aus den USA stammt. Die Mitarbeiter haben hier die Möglichkeit ihre Anreize turnusmäßig selbst zusammenzustellen. Das Unternehmen bestimmt vorab das Anreizangebot, welches einzelne Anreize wie z. B. Firmenwagen, Zusatzgehalt, Weiterbildungen oder zusätzliche Urlaubstage beinhaltet. Der Mitarbeiter kann aus diesem Angebot seine Wunschleistung im Rahmen seines verfügbaren Budgets wählen. Das Budget ist variabel und kann von verschiedenen Faktoren wie Bruttoentgelt, Dauer der Betriebszugehörigkeit oder Stellung des Mitarbeiters in dem Unternehmen abhängig gestaltet werden. Dieses System hat den entscheidenden Vorteil, dass die Bedürfnisse und Vorlieben des Mitarbeiters in den verschiedenen Lebensphasen angesprochen werden können und daher ein größerer Nutzen für den Mitarbeiter in der ausgewählten Leistung besteht, was dann letzten Endes zur Erhöhung der Motivation führt.²⁵⁶

Ein entscheidender Nachteil ist jedoch, dass die Implementierung einen hohen Verwaltungsaufwand darstellt. Des Weiteren hält sich die praktische Anwendung noch eher begrenzt, da aufgrund der in Deutschland vorhandenen tarifrechtlichen Rahmenbedingungen nur übertarifliche Entgeltbestandteile beim Cafeteria-Modell hinzugezogen werden.²⁵⁷

Zusammenfassend ist das Cafeteria-Modell eine moderne Alternative zu konservativen Vergütungssystemen. Das Modell untermauert den Ansatz der Individualisierung und

²⁵³ ebd., S. 17

²⁵⁴ Vgl. Kunz G. (2001), S. 7ff

²⁵⁵ Die Beurteilungen der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter fließen in eine Balanced- Scorecard ein.

²⁵⁶ Vgl. insbesondere Zaugg R. (2009), S. 336f; Hungenberg H. (2004), S. 335f

²⁵⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): „Cafeteria-System“. URL: <http://bit.ly/m92jRA> [Stand 04.06.2011]

Selbstbestimmung, welche von Mitarbeitern immer mehr gefordert werden.²⁵⁸ Es existiert jedoch kein allgemeingültiges Konzept, da das Modell an das jeweilige Unternehmen und deren Mitarbeiter entsprechend angepasst werden muss. Daher müsste das Unternehmen vorab einen hohen Informationsaufwand betreiben, um das Modell auch mitarbeitergerecht gestalten zu können. Dies könnte mitunter einen Grund dafür darstellen, dass die Einführung eines Cafeteria-Modells ausgeschlossen wird.

Anhand der beiden vorgestellten Anreizsysteme wird die Komplexität bei der Entwicklung eines Systems deutlich, das immer Vorteile und Nachteile mit sich bringt. Die Effektivität des Anreizsystems liegt jedoch allein in der Hand des Unternehmens. Grundlagen verschiedener Systeme finden sich in der Theorie zur Genüge; doch, was das Unternehmen aus dem theoretischen Ansatz macht, bleibt ganz ihm selbst überlassen.

Die Praxis beweist, dass es Unternehmen geschafft haben, ein individuelles System zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Compamedia ermittelt jährlich die besten Arbeitgeber im Mittelstand und verleiht den Unternehmen das Gütesiegel Top Job. In einem zweistufigen Verfahren werden die Mitarbeiter und Abteilungsleiter zur Wirksamkeit ihrer Personalarbeit befragt sowie eingesetzte Instrumente und umgesetzte Maßnahmen analysiert.

Die Top-Job-Initiative kürte Anfang dieses Jahres die Krieger + Schramm GmbH & Co. KG, die Fujitsu Semiconductor Europe GmbH sowie die PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG zum „Arbeitgeber des Jahres 2011“ in den unterschiedlichen Größenklassen.²⁵⁹

Alle drei Unternehmen beeindruckten die Jury mit ihrer nachhaltigen, systematischen und professionellen Personalarbeit, die sich in zahlreichen Projekten widerspiegelt. Hierzu zählt beispielsweise das „Get2Project“ der Phoenix Contact GmbH, welches jungen Menschen interessante Projekte zum Sammeln von Arbeitserfahrung anbietet. Im Jahr 2009 wurden knapp 20 Jungakademiker für ein befristetes Projekt rekrutiert, von denen der Großteil im Nachhinein unbefristet eingestellt wurde.

Neben den drei genannten Gewinnern erhielten weitere Unternehmen das Zertifizierungssiegel „Top Arbeitgeber“ und bewiesen sich als mitarbeiterfreundliche Unternehmen. Nachfolgend soll daher an drei Unternehmen, die den Titel dieses Jahr zwar nicht

²⁵⁸ Kage M./Kleedehn L. (2003), Vgl. S. 27

²⁵⁹ Vgl. top-job (2011): „Arbeitgeber des Jahres“. URL: <http://bit.ly/jpCIF8> [Stand 16.06.2011]

geholt haben, aber dennoch durch ein erfolgreiches Anreizsystem glänzten, der hohe Bewertungsmaßstab der Studie aufgezeigt werden.

	Unilever Deutschland GmbH	Deutsche Bank AG	Amazon.de GmbH
Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • „Unilever Future Leaders“ (Trainee Ausbildung für anstrebende Führungsperson) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterentwicklungsprogramme (Fach- und Persönlichkeitstrainings, IT-Schulungen, Sprachkurse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterentwicklungsprogramme (Managementseminare, Sprachkurse) mit dem Konzept „Kollegen schulen Kollegen“
	<ul style="list-style-type: none"> • hauseigenes Fitnessstudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebseigene Kindertagesstätten 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche (spezielles Feedbacksystem)
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorträge zu Themen, wie Stressmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebssportangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiteraktien
	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsorgeuntersuchungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterkonditionen für hauseigene Finanzprodukte 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Zuteilung von Projekten je nach Stärken des Mitarbeiters
	<ul style="list-style-type: none"> • „We-Care-Workshops“ für Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> • „Accomplished Top Leaders Advancement Strategy“ für Frauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vom Unternehmen getragene Berufsunfähigkeitsversicherung
	<ul style="list-style-type: none"> • Familienservice (Unterstützung bei der Kinderbetreuung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neben dem 13. Monatsgehalt zusätzlichen Tarifbonus 	<ul style="list-style-type: none"> • Fahrkarten für öffentlichen Nahverkehr bzw. Gutscheine für die Radfahrer
	<ul style="list-style-type: none"> • „Agile Working“ - flexible Arbeitszeitmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeitmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge
	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge 	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Belegschaftsaktien 	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche 	<input type="checkbox"/>

Tabelle 1: Beispielleistungen anhand von Top-Arbeitgeber Unternehmen

(Quelle: eigene Darstellung nach Top-Arbeitgeber Deutschland 2011 / Hrsg.: CRF Deutschland, S. 72ff)

Die Abbildung zeigt den vielfältigen Einsatz von Incentives der „Top-Arbeitgeber“ Unternehmen. Jede Maßnahme ist auf das unternehmerische Leitbild abgestimmt. Diese Unternehmen sowie viele weitere ungenannte zertifizierte Unternehmen gehen mit gutem Beispiel voran und belegen die Tatsache, dass der Erfolg der Mitarbeitermotivation ganz vom Engagement des Unternehmens selbst abhängt.

5 Fazit und Ausblick

Die Instrumente und Kriterien für das Motivieren von Mitarbeitern wurden in der vorliegenden Arbeit umfangreich beschrieben. Das Humankapital gewinnt zunehmend an Bedeutung, sodass Unternehmen verstärkt in ihre Mitarbeiter investieren müssen. Wie im Kapitel 2.4 beschrieben wird es darauf ankommen, die Stärken zu stärken und die Fähigkeiten und das Wissen einer Person zu erkennen und zu fördern. Hier ist nicht nur das angeborene und schon erlernte Wissen gemeint, vielmehr müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter formell und informell in der Wissensvermittlung unterstützen, einerseits formell durch Schulungen und Coaching, in denen erfahrene Lehrkräfte ihr Wissen vermitteln, und andererseits informell durch das Unternehmen als soziale Organisation, in der persönliche Kontakte gepflegt werden und so ein Wissensaustausch möglich ist. Auch die individuelle Arbeitserfahrung und autodidaktisches Lernen fördern dabei das Mitarbeiter-Know-how.

Das Humankapital, verkörpert durch die Mitarbeiter des Unternehmens, ist wohl der wichtigste Vermögenswert eines Unternehmens und somit auch maßgeblich von anderen Faktoren, neben dem fachlichen Wissen, abhängig. Hierzu zählt das gesamte betriebliche Umfeld mit allen Einzelbereichen, angefangen bei der Arbeitsplatzgestaltung und den Aufgabenbereichen der Mitarbeiter bis hin zur Führungs- und Unternehmenspolitik. Auch Fournier ist sich sicher:

„Erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte im 21. Jahrhundert werden vor allem Spezialisten im guten Umgang mit Menschen sein – alle anderen werden scheitern, früher oder später“²⁶⁰.

Wenn die oberste Priorität auf das Humankapital, also den Menschen an sich, gelegt wird, so müssen auch die Rahmenbedingungen und somit die Anreizsysteme im Unternehmen mitarbeitergerecht ausgelegt werden. Grundlage der Mitarbeiterorientierung muss jedoch die Einstellung zu dem vorhandenen Leistungswillen der Mitarbeiter sein. Hier betont Özdemir: *„Kein Mitarbeiter ist mit Eintritt in das Unternehmen leistungswillig [...] der Leistungsabfall entwickelt sich mit der Zeit durch verschiedene Erlebnisse und Entwicklungen im Unternehmen“²⁶¹.*

Um den Leistungswillen des Mitarbeiters auszuschöpfen und aufrecht zu erhalten, sollten verschiedene Erfahrungsfelder bereitgestellt werden, damit auch die persönliche

²⁶⁰ Fournier C. (2010), S. 15

²⁶¹ Özdemir H. (2008), S. 13

Selbstverwirklichung erreicht werden kann. Dabei bedeutet Selbstverwirklichung, den Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsorganisation mit einzubeziehen und ihn nach seinen Vorstellungen zu befragen und gemeinsame Lösungen für eine Verbesserung des Arbeitsumfeldes zu finden. Hierzu merkt Sprenger an: *„Nicht alles an Ganzheitlichkeit wird zu realisieren sein; im Regelfall ist jedoch der Bereich der Fantasie nicht annähernd ausgeschöpft“*²⁶².

Die Mitarbeiter müssen sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen und die Möglichkeit haben, ihre Energie auszuleben. Sprenger meint, die Mitarbeiter suchen *„ein Spielfeld, ein Kontext, an dem sich die Motivation entzündet, auf dem es sich für den Einzelnen lohnt, sich einzusetzen“*²⁶³, und plädiert daher für eine *„Unternehmenspolitik ohne Sinnstiftungsambitionen“*²⁶⁴. Der Mitarbeiter soll sich entwickeln können (dürfen) und so die Arbeit aus reinem Selbstinteresse gerne ausüben. Denn dann ist der Mitarbeiter ‚Herr‘ über seine Motivation und unterliegt nicht dem äußeren Einfluss von Nöten.

Um diese Bedingungen realisieren zu können, werden große Anforderungen an die Führungskraft gestellt. Die im Kapitel 3.2.2 beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale sowie die Gestaltung und Umsetzung der Führungsaufgaben bestimmen im Wesentlichen das Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Diese Beziehung sollte auf gegenseitigem Vertrauen beruhen und von Beginn an offen und ehrlich kommuniziert werden. Weil die Mitarbeitermotivation in elementarer Weise von der Führungskraft ausgeht, sollte in Zukunft konzentrierter an der Führung gearbeitet werden. Nicht nur die theoretische Ausbildung steht hier im Vordergrund, sondern vor allem die praktische Handhabung. Führung muss den Menschen und sein Umfeld wahrnehmen und ihn fordern, unterstützen und weiterbilden und vor allem Vertrauen in die individuelle intrinsische Motivation haben. Wie zuvor erwähnt betrifft dies die Rolle eines Mentors, der ein authentisches Vorbild, eine starke Persönlichkeit, aber auch ein Helfer in der Not ist und sich trotz höherer Machtposition dem Mitarbeiter gegenüber fair verhält und nicht nur auf seinen Vorstellungen beharrt.

Zukünftig wird es also nicht mehr nur um die Schnelligkeit und Komplexität des Denkens gehen, sondern ebenso um die emotionale Intelligenz der Führungskraft, die Selbstregulierung und die Strategieentwicklung bei emotionalen Krisen, damit das Motivations- und Glücksmanagement der Mitarbeiter verbessert werden kann. Eine Füh-

²⁶² Sprenger R. (2010), S. 223

²⁶³ ebd., S. 228f

²⁶⁴ ebd., S. 229

rungskraft, die brillante Abschlüsse und renommierte Titel errungen hat und mit Zahlen, Theorien und Methoden gekonnt jonglieren kann, wird ohne Verantwortungsbewusstsein gegenüber seinen Mitarbeitern und der Gesellschaft früher oder später scheitern.

Führen ist aber nur zum Teil ein Lernprozess; denn bestimmte Eigenschaften wie Eigeninitiative und Einfühlungsvermögen sollte die Führungskraft schon in persona mitbringen. Aus diesem Grund ist die Führungskraft ja auch Führungskraft und sollte diese besondere Rangstellung auch beherrschen. Die Auswahl von Führungskräften entscheidet über Erfolg oder Misserfolg; denn eine Fehlbesetzung bewirkt langfristig fatale Schäden (wie z. B. innere Kündigungen). Sprenger rät daher zu der Überlegung an, Führungskräfte auf Zeit zu bestellen. Denn niemand kann auch bei noch so guter diagnostischer Methode vorhersagen, ob eine Person die Führungsaufgabe bewältigen kann. Erst bei der Ausübung der Führungsaufgabe wird der Einfluss deutlich. Dann muss es wiederum die Möglichkeit geben, die Personalentscheidung ohne verheerende Konsequenzen zu revidieren. Um diesen Rotationsprozess zu ermöglichen, müssen Kriterien und Methoden zur Überprüfung gewählt und in die Unternehmenskultur eingebunden werden. Dies ist wahrscheinlich keine einfache Entscheidung; aber, wenn dieser Prozess zumindest das Bewusstsein für die Relevanz und den Nutzen einer guten Führungskraft verstärkt, wird die Ressource ‚Mensch‘ mehr in den Vordergrund rücken und konservative Führungsstile zweifelhaft erscheinen lassen.

Dabei werden Motivationsinstrumente immer einer Rolle in der Führung spielen; denn diese gehören zum grundlegenden Führungswerkzeug einer guten Führungskraft. Doch nicht das stumpfe und naive Anwenden ist Aufgabe der Führungsposition, sondern es gilt, diese Werkzeuge zu bearbeiten, zu verbessern und an neue Gegebenheiten anzupassen. Die in Kapitel 3.1 aufgezählten Instrumente sollten sinnvoll eingesetzt werden und nicht als Manipulationsmittel missbraucht werden. Kobjoll ist überzeugt: „Der Erfolg [...] liegt in der Systematik“²⁶⁵. Der geschickte Einsatz von kleinen Geschenken und Aufmerksamkeiten lässt nach Kobjoll „den Arbeitsplatz nach und nach zu einer geistigen Heimat werden“²⁶⁶.

Die Wirkungen der verschiedenen Motivationsinstrumente müssen sorgfältig bedacht und überprüft werden. Nicht die Vielzahl der Anreize erhöht die Motivation, sondern die Mischung macht's – eine Mischung, die auf die einzelnen Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmt ist. Motivationsinstrumente können, richtig eingesetzt, unter dem Aspekt

²⁶⁵ Kobjoll K. (2000), S. 95

²⁶⁶ ebd., S. 95

der Offenlegung der Interessen und einer klaren Verhandlung ein effektiver Ansporn sein.

Wenn davon ausgegangen wird, dass manipulierte Fremdsteuerung langfristig gesehen eigentlich nur Nachteile hat, nämlich u. a. den Verlust der intrinsischen Motivation, Kreativitätsverluste sowie die gravierenden Folgen von Demotivation, die bis hin zur Ent-Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen führen, ist der Einsatz der Instrumente nur ein naiver Zeitvertreib, der allemal Konflikte überbrückt, aber keinesfalls lösen kann. Warum konzentrieren sich die Unternehmen nicht von Anfang an gezielt auf ihre Mitarbeiter und deren Wünsche, Ambitionen und Zukunftsvisionen und unterstützen ihre Mitarbeiter in punkto Zufriedenheit und Selbstverwirklichung? Sicherlich ist dieser Aufwand sehr kosten- und zeitintensiv. Jedoch wären die Kosten vergleichsweise nicht höher als die Folgekosten der Demotivation wie z. B. der inneren Kündigung oder die Fluktuationskosten.

Die enorme Bedeutung des Faktors ‚Mensch‘ im Unternehmen wird weiterhin deutlich am demografischen Wandel. Zurzeit ist die Erwerbstätigkeit auf dem Arbeitsmarkt noch recht günstig; denn die Erwerbstätigenzahl stieg von Januar bis April um ca. 0,5 Millionen Menschen.²⁶⁷ Die statistischen Ämter des Bundes und des Landes prognostizieren jedoch einen erheblichen Wandel der Bevölkerung bis zum Jahr 2030. Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 65 Jahren) wird daher um 7,5 Millionen Menschen zurückgehen.²⁶⁸ Genauer erläutert bedeutet dies, dass, während die Zahl der 45-64 Jährigen zunimmt, die Zahl der 25-44 Jährigen deutlich abnehmen wird.

Die langjährigen Mitarbeiter aus der stärksten Altersschicht ab 40 Jahren werden in naher Zukunft dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Diese massive Veränderung des gesamten Erwerbspersonen – Potenzials trifft folglich auf die Unternehmen, die es zunehmend schwieriger haben werden, Arbeitskräfte zu gewinnen. Denn wenn die Geburtenrate in den nächsten Jahren nicht rapide ansteigt, wird es zu einem Führungs- und Fachkräftemangel kommen. Zudem wird der Wettbewerb zugunsten der Bewerber, insbesondere der jungen Absolventen, kippen.

²⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt Deutschland (2011): „Der Arbeitsmarkt im April 2011“. URL: <http://bit.ly/ksLrxW> [Stand 09.06.2011]

²⁶⁸ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011), S. 8

Daher ist es besonders wichtig, dass sich die Unternehmen auf diese Umorientierung vorbereiten und sowohl die älter werdende Belegschaft als auch die jungen Nachwuchskräfte berücksichtigen.

Für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung zählt im entscheidenden Maße die Attraktivität des Arbeitgebers. Der Trend geht dabei hin zu den sogenannten soft skills, dh. die Vergütung tritt in den Hintergrund und Kriterien wie Arbeitsplatzgestaltung und Identifikation mit dem Unternehmen stehen vordergründig im Bewusstsein.

In Anbetracht des sich verschärfenden Wettbewerbs und zunehmender Globalisierung werden Investitionen in die Mitarbeiterbindung von immer höherer Bedeutung und das 'Wettrennen' um die Spezialisten nimmt seinen Lauf.²⁶⁹ Daher ist es besonders wichtig, dass die Unternehmen vorausschauend und offensiv agieren und so vor allem ihr Humankapital sichern, denn wie Fournier so treffend sagt:

„In Zeiten, in denen nicht mehr die Maschinen die Produktivität steigern können, sondern allein die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten, werden diejenigen erfolgreich sein, die dafür sorgen, dass gesunde Menschen in gesunden Unternehmen arbeiten“²⁷⁰.

²⁶⁹ Bereits 1998 prägte Ed Michael, amerikanischer Direktor von der Unternehmensberatung McKinsey, den Begriff „War for Talents“. Vgl. 4managers (o.J.): „War for Talents“. URL: <http://bit.ly/kUNsLZ> [Stand 16.06.2011]

²⁷⁰ Fournier C. (2010), S. 15

Literaturverzeichnis

Fachbücher

- Albs, Norbert (2005): *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag.* Berlin.
- Bellmann, Lutz; Kleinhenz, Gerhard; Wagner, Klaus-Rudolf (Hg.) (2002): *Mitarbeiterbeteiligung. Visionen für eine Gesellschaft von Teilhabern.* Wiesbaden.
- Beneder, Doris; Prager, Sonja (2006): *Psychosoziale Krisen in Unternehmen. Praxishandbuch für Führungskräfte.* Wien.
- Brinkmann, Ralf D.; Stapf, Kurt H. (2005): *Innere Kündigung. Wenn der Job zur Fassade wird.* München.
- Bullinger, Hans-Jörg; Warnecke, Hans Jürgen; Westkämper, Engelbert (2003): *Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management.* 2. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York.
- Bullinger, Hans-Jörg; Spath, Dieter; Warnecke, Hans Jürgen; Westkämper, Engelbert (2009): *Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung.* 3. neu bearb. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- Dannemeyer, Ralf (2007): *Motivation. So beflügeln Sie sich und andere, mehr Spaß im Job.* München.
- Dilger, Alexander; Gerlach, Irene; Schneider, Helmut (Hg.) (2007): *Betriebliche Familienpolitik. Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht.* Wiesbaden.
- Drescher, Wolfgang (2005): *Die bedeutendsten Management-Vordenker.* Frankfurt a. M., New York (Das aktuelle Wissen in 12 Bänden, Bd. 3., Orig.: Business. The Ultimate Ressource. 2002).
- Edelmann, Walter (2000): *Lernpsychologie.* 6. vollst. überarb. Aufl., Weinheim.
- Fischer, Hans (2004): *Nachhaltig führen lernen. Das ganzheitliche Führungskonzept PENTA für nachhaltige Führungswirkung.* Zürich.
- Fournier, Cay (2010): *Die 10 Gebote für ein gesundes Unternehmen. Wie Sie langfristigen Erfolg schaffen.* 2. erw. Aufl., Frankfurt a. M.
- Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit (2002): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für ihr Unternehmen nutzen können.* 2. aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Gfeller, Louis (2007): *Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation. Grundsätze, Erfolgsvoraussetzungen, Instrumente und Praxistipps für eine professionelle interne Unternehmenskommunikation mit Berücksichtigung neuer und klassischer Medien und vielen Fallbeispielen und Arbeitshilfen für eine erfolgreiche Umsetzung.* o. O.
- Hafner, Robert; Polanski, André (2009): *Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen. Die wichtigsten Kennzahlen für die HR-Praxis, Hintergrundinformationen und Umsetzungshilfen, Interpretations- und Massnahmenvorschläge.* Zürich.
- Hauer, Georg; Ultsch, Michael (2009): *Unternehmensführung kompakt.* München.

- Hebeisen, Walter (1999): F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Zürich (Mensch, Technik, Organisation, Bd. 24.).
- Heinen, Edmund (1992): Betriebswirtschaftliche - Führungslehre. Grundlagen-Strategien-Modelle. 2. verb. und erw. Aufl., Nachdruck, Wiesbaden.
- Hentze, Joachim (2005): Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7. überarb. Aufl., Bern (Personalwirtschaftslehre, Bd. 2).
- Hügens, Torben (2008): Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Kausale Modellierung und Simulation mithilfe von Methoden des Qualitative Reasoning. Wiesbaden.
- Hungenberg, Harald (2004): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. 3. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden.
- Jetter, Frank; Skrotzki, Rainer (2005): Führungskompetenz. Die Führungskraft als Vorbild, Manager, Koordinator, Macher, Teamentwickler, Coach, Experte und zugleich Lernender. Regensburg, Berlin.
- Jost, Peter-Jürgen (2008): Organisation und Motivation. Eine ökonomisch-psychologische Einführung. 2. aktualisierte und überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Kage, Matthias; Kleedehn, Lars (2003): Flexibilisierung der Anreizgestaltung. Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Systems. Norderstedt.
- Kellner, Hedwig (2000): Projekte konfliktfrei führen. Wie Sie ein erfolgreiches Team aufbauen. München.
- Kobi, Jean-Marcel (2008): Die Balance im Management. Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen. Wiesbaden.
- Kobjoll, Klaus (2000): Abenteuer European Quality Award. Zürich.
- Kühn, Stephan, Platte, Iris; Wottawa, Heinrich (2006): Psychologische Theorien für Unternehmen. Göttingen.
- Kunz, Gunnar C. (2001): Die balanced scorecard im Personalmanagement. Ein Leitfa-den für Aufbau und Einführung. Frankfurt a. M., New York.
- Leibl, Gisliind (2003): Projekt Selbstfindung. Neun Schritte zur persönlichen Neuorientierung. Stuttgart (Leben lernen; 166).
- Linde, Boris; Heyde, Anke (2007): Psychologie für Führungskräfte. 2. Aufl., München.
- Loffing, Dina; Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar. Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin, Heidelberg.
- Lorenz, Michael; Rohrschneider, Uta (2008): Praktische Psychologie für den Umgang mit Mitarbeitern. Die vier Mitarbeitertypen führen. Frankfurt a. M.
- Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können. Übers. von Mag. Barbara Lidauer. Wien (Orig.: The Truth about Burnout. 1997).
- Maslow, Abraham H. (2008): Motivation und Persönlichkeit. Übers. von Paul Kruntorad. 11. Aufl., Reinbek bei Hamburg (Orig.: Motivation and Personality. 1954).
- May, Sibylle (2011): Das Checklistenbuch. Die wichtigsten Organisationshilfen für das Büromanagement. Wiesbaden.

- McGregor, Douglas (1971): Der Mensch im Unternehmen. Übers. von A. Wolter. 2. Aufl., Düsseldorf, Wien (Orig.: The Human Side of Enterprise. 1960).
- Mentzel, Wolfgang; Grotzfeld, Svenja; Haub, Christine (2010): Mitarbeitergespräche. Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. 9. Aufl., Freiburg, Berlin, München.
- Momand, Huma (2011): Mobbing in der Arbeitswelt. Ursachen, Folgen und mögliche Lösungsansätze für ein verbessertes Arbeitsklima. Hamburg.
- Nagorny, Franziska (2008): Möglichkeiten und Grenzen des Mitarbeiter-Motivations-Instruments Incentive-Reise. Hamburg.
- Neges, Gertrud; Neges, Richard (2007): Führungskraft und Mitarbeiter. Wahrnehmung der Führungsaufgaben, effektiv kommunizieren und informieren, Mitarbeitergespräche führen. Wien.
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. völlig neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart.
- Niermeyer, Rainer; Seyffert, Manuel (2009): Motivation. 4. Aufl., München.
- Niven, Paul R. (2009): Balanced Scorecard. Arbeitsbuch. Übers. von Julia-Christina Gockel. 2. Aufl., Weinheim (Orig.: Balanced scorecard step by step. Maximising performance and maintaining results. 2006).
- Oesterdiekhoff, Georg W. (2001): Werte und Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Resultate und Perspektiven der Sozialwissenschaften. Opladen.
- Özdemir, Hüseyin (2008): Fehlzeiten und Fluktuation reduzieren durch Organisationsentwicklung. Erfstadt.
- Oliver, Wilhelm (2010): Motivation und Führung von Mitarbeitern. Personalführung in Zeiten des Wertewandels. Hamburg.
- Ortlieb, Renate (2003): Betrieblicher Krankenstand als personalpolitische Arena. Eine Längsschnittanalyse. Wiesbaden.
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 5. Aufl., Wiesbaden.
- Piorr, Rüdiger (2001): Rückkehrgespräche. Chance für geringe Fehlzeiten bei gleichbleibender Arbeitsleistung? München.
- Quelle, Guido (2009): Planen Führen Wachsen. Mit Methode zum Erfolg. Norderstedt.
- Rheinberg, Falko (2008): Motivation. 7. aktualisierte Aufl., Stuttgart (Grundriss der Psychologie, Bd. 6).
- Ruhleder, Rolf H. (2008): Meine 202 besten Tipps für Verkäufer. Das Beste aus 30 Jahren Verkaufstraining von Deutschlands teuerstem und härtestem Trainer. Offenbach.
- Schambortski, Heike (2006): Mitarbeitergespräche in der Pflege. Praktischer Ratgeber für das Management. München.
- Scherer, Hermann (2009): Jenseits vom Mittelmaß. Unternehmenserfolg im Verdrängungswettbewerb. Offenbach.
- Schmeisser, Wilhelm (2008): Finanzorientierte Personalwirtschaft. München.
- Schmitz, Lilo; Billen, Birgit (2008): Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche. 3. Aufl., München.

- Schnarrer, Johannes Michael (1996): Arbeit und Wertewandel im postmodernen Deutschland. Eine historische, ethisch-systematische Studie zum Berufs- und Arbeitsethos. Hamburg.
- Schneider, Hans-Jürgen; Fritz, Stefan; Zander, Ernst (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 6. vollst. überarb. Aufl., Düsseldorf.
- Schneider, Hans; Klaus, Hans (2008): Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis. 11. aktualisierte und erw. Aufl., Düsseldorf.
- Schröder, Jörg-Peter (2006): Wege aus dem Burnout. Möglichkeiten der nachhaltigen Veränderung. Berlin.
- Schwarz, Gerhard (2007): Die Heilige Ordnung der Männer. Hierarchie, Gruppendynamik und die neue Rolle der Frauen. 5. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Seitz, Helmut (2010): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. Dargestellt am Beispiel operativ und nicht operativ tätiger Krankenhausärzte. Wien.
- Siedler, Werner Paul (2010): Von 0 auf 100. auf dem highway der Selbstfindung. Neckenmarkt, Wien, München.
- Sprenger, Reinhard K. (2010): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 19. aktualisierte und erw. Aufl., Frankfurt a. M., New York.
- Stock, Christian (2011): Mobbing. Freiburg, Planegg.
- Teuschel, Peter (2010): Mobbing. Dynamik-Verlauf - gesundheitliche und soziale Folgen. Stuttgart.
- Voigt, Hans-Jürgen (2006): Die internen Gesetze im Vertrieb. Was Sie wissen sollten, um erfolgreich voranzukommen. Wiesbaden.
- Volk, Georg (2004): Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz. Der Einfluss der Führung und des Betriebsklimas auf die negative Kommunikation. Wiesbaden.
- Voß, Eckhard (2003): Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung. Wiesbaden.
- Waas, Michael (2005): Wagnis Mensch im M&A-Prozess. Eine verhaltenstheoretische Risikoanalyse. Wiesbaden.
- Wagner, Stefan (2006): Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler. Analyse von Bemessungsgrundlagen und Konzeption eines leistungsadäquaten Provisionssatzsystems. Karlsruhe (Beiträge zu wirtschaftswissenschaftlichen Problemen der Versicherung; 53).
- Wehrlin, Ulrich (2010): Motivation in der ganzheitlichen Unternehmensführung. Zukunftsorientierte Mitarbeitermotivation in der evolutionären Führungskonzeption. München (Future Management, Bd. 4).
- Wickler, Peter; Coseriu, Pablo (2004): Handbuch Mobbing-Rechtsschutz. Heidelberg.
- Wolf, Gunther (2005): Variable Vergütung - genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern. Hamburg.
- Zaugg, Robert J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden.

Zeitschriften

- Behringer, Friederike (1996): „Zum individuellen Nutzen beruflicher Weiterbildung. Subjektive Einschätzungen und objektive Veränderungen“. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 12 v. 1996.
- Deplazes, Silvia (2006): „Gesundheitszirkel als Mittel zum Erfolg“. In: Fit im Job, Ausg. November/Dezember 2006.
- Frey, Bruno S.; Neckermann, Susanne (2006): „Auszeichnungen: ein vernachlässigter Anreiz“. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Bd. 7.
- Frey, Bruno S. (2010): „Geld oder Anerkennung? Zur Ökonomie der Auszeichnungen“. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Bd. 11.

Internetquellen

(unter Nutzung des Linkverkürzers bit.ly/)

- BASEG-Lexikon (o. J.): „Event“. URL: <http://bit.ly/jrpQX3> [Stand 30.05.2011].
- Boeree George C. (2006): „Personality Theories – Abraham Maslow“. URL: <http://bit.ly/l0YMvn> [Stand 30.05.2011].
- Etzel, Gerhard (o. J.): „Untersuchung zum Korrumpierungseffekt der Motivation: Ergebnisse“. URL: <http://bit.ly/ielmpx> [Stand 30.05.2011].
- finanzlexikon (o. J.): „opportunistisches Verhalten“. URL: <http://bit.ly/kZNGcs> [Stand 31.05.2011].
- 4managers (o.J.): „War for Talents“. URL: <http://bit.ly/kUNsLZ> [Stand 16.06.2011]
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „Cafeteria-System“. URL: <http://bit.ly/m92jRA> [Stand 10.06.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „Fehlzeiten“. URL: <http://bit.ly/mLN8ZB> [Stand 01.06.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „Fluktuation“. URL: <http://bit.ly/kDYAaM> [Stand 01.06.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „innere Kündigung“. URL: <http://bit.ly/laQvR3> [Stand 31.05.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „materielle Mitarbeiterbeteiligung“. URL: <http://bit.ly/kMsqtu> [Stand 30.05.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „Motiv“. URL: <http://bit.ly/kqa8K6> [Stand 01.06.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „Motivation“. URL: <http://bit.ly/iOxhKp> [Stand 30.05.2011].
- Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.): „extrinsische Motivation“. URL: <http://bit.ly/matvQ7> [Stand 30.05.2011].
- Grosse, Daniel (2007): „Incentives - Zuckerbrot für Mitarbeiter“. URL: <http://bit.ly/lOBsN2> [Stand 30.05.2011].
- handelswissen (o. J.): „Mitarbeiterbeteiligungen“. URL: <http://bit.ly/ixv12u> [Stand 31.05.2011].

- Lohberg, Rolf (o. J.): „Kybernetik - was ist das?“. URL: <http://bit.ly/IKheQ3> [Stand 30.05.2011].
- Medizinlexikon (o. J.): „Krankheit“. URL: <http://bit.ly/mPTrNI> [Stand 01.06.2011].
- Meinert, Sabine (2011): „Mobbing, der Kleinkrieg am Arbeitsplatz“. URL: <http://bit.ly/mUzs67> [Stand 31.05.2011].
- OHC (2005): „Humankapital zum Unwort 2004 gekürt“. URL: <http://bit.ly/iuUB7d> [Stand 08.06.2011].
- Pape, Tom (o. J.): „Das Burnout Syndrom“. URL: <http://bit.ly/kGicjH> [Stand 01.06.2011].
- personaler-online (o. J.): „Fluktuationsrate berechnen“. URL: <http://bit.ly/kRDfsg> [Stand 01.06.2011].
- Sicking, Marzena (o. J.): „Die 10 besten Incentives für Arbeitnehmer-Sachprämien“. URL: <http://bit.ly/jeteJl> [Stand 30.05.2011].
- Sicking, Marzena (o. J.): „Die 10 besten Incentives für Arbeitnehmer-Weiterbildung“. URL: <http://bit.ly/iWtktr> [Stand 31.05.2011].
- Stangl, Werner (o. J.): „Werner Stangls Arbeitsblätter“. URL: <http://bit.ly/mMh1Mk> [Stand 30.05.2011].
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2011): „Der Arbeitsmarkt im April 2011“. URL: <http://bit.ly/ksLrxW> [Stand 09.06.2011].
- top-job (2011): „Arbeitgeber des Jahres“. URL: <http://bit.ly/jpCIF8> [Stand 16.06.2011].
- Trenkamp, Oliver (2006): „Mitarbeiter-Motivation - Wieso Blackberrys und Bonusgehälter böse sind“. URL: <http://bit.ly/iwtVx4> [Stand 30.05.2011].
- Werbeagentur (o. J.): „Event“. URL: <http://bit.ly/l0VK5Q> [Stand 30.05.2011].
- Wirtschaftslexikon24 (o. J.): „Fluktuation“. URL: <http://bit.ly/igf4Kd> [Stand 01.06.2011].

Sonstiges

- Bellmann, Lutz; Leber, Ute (2007): IAB Kurzbericht. Materielle Mitarbeiterbeteiligung. Wendelstein (Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit, Ausgabe Nr. 13).
- Eisenhart Rothe, Thomas (o. J.): Mobbing-Ursachen und Auswirkungen. Frankfurt a. M. (Referendariat der Mobbingberatungsstelle Frankfurt).
- Eureka e. V. (2000): Sachprämien im Ideenmanagement. Psychologische Wirkung, Aktuelle Steuer-Tipps, Vor- und Nachteile. Aalen (EUREKA-impulse, Ausgabe 10/2000).
- Fronc, Sebastian (2009): Anreize für Mitarbeiter (I). Soziale Leistungen von Unternehmen. München (Studienarbeit).
- Kleis, Dunja (2010): Führungskräfte gefragt. Mobbing kostet Volkswirtschaft Milliarden. Hannover (Pressemeldung der Barmer GEK v. 06.04.2010).
- Lenske, Werner; Werner, Dirk (2009): Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung. Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. Köln (IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 36. Jahrgang, Heft 1/2009).

- Meschkutat, Bärbel; Stackelbeck, Martina; Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report. Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Bremerhaven (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 951).
- Nerdinger, Friedemann W.; Stracke, Stefan; Wilke, Peter (2010): Chancen und Risiken finanzieller Mitarbeiterbeteiligung. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsrätebefragung. Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung: Tarifpolitik und Verteilung, Arbeitspapier 218).
- Nink, Marco (2011): Engagement Index Deutschland 2010. Berlin
- Reichwald, Ralf; Möslein, Kathrin (2005): Führung und Führungssysteme (Leipzig Graduate School of Management, Arbeitspapier Nr. 70).
- Schardien, Patrick (2009): Unzufriedenheitsfaktor Nr. 1: der Chef. Erste Ergebnisse der RUB-Online-Befragung: 3.500 Teilnehmer bewerten ihre Vorgesetzten (Pressemeldung Nr. 257 der Ruhr-Universität Bochum v. 17.08.2009).
- Scheller-Bötschi, Eva (2008): Welche Indikatoren beeinflussen die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in Betrieben? Mehrdimensionale Untersuchung zur Mitarbeiterzufriedenheit und -gesundheit. München.
- Schwertner, Kerstin (2004): Ergebnisse der Studie Best Practise Anreizsysteme. Düsseldorf
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): Demografischer Wandel in Deutschland. Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern. Wiesbaden (aus dem Bereich Demografische Analysen und Methoden, Vorausberechnungen, Heft 1, Ausgabe März 2011).
- Wiedmann, Stefan (2006): Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente. Wiesbaden.

Eigenständigkeitserklärung

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

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

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

Waren, den 15.07.2011

Katja Senkpiehl