
Ing. Rudolf Zisser

**Motivationstheorien und deren Einfluss auf
die Kundenzufriedenheit**

**Eine theoretische Analyse möglicher
Einflussfaktoren und die praktische
Umsetzung in einer Hausverwaltung**

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Guntramsdorf 2010

Ing. Rudolf Zisser

**Motivationstheorien und deren Einfluss auf
die Kundenzufriedenheit**

**Eine theoretische Analyse möglicher
Einflussfaktoren und die praktische
Umsetzung in einer Hausverwaltung**

eingereicht als

DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Erstprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister

Zweitprüferin: Mag. Michael Pichler

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

1 Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Zielsetzung.....	6
1.1	Einleitung.....	6
1.2	Aufteilung der Arbeit.....	6
1.3	Vorgangsweise der Untersuchung	7
2	Theoretische Grundlage der Zufriedenheitsbegriffen	9
2.1	Einleitung	9
2.2	Erklärungsansätze	10
2.3	Maslow Bedürfnistheorie.....	10
2.4	Zwei-Faktoren Theorie von Herzog.....	12
2.4.1	Motivatoren	12
2.4.2	Hygienefaktoren	13
2.4.3	Kritik an der Theorie von Herzberg	14
2.4.4	Vergleich zwischen Maslow und Herzberg.....	16
2.5	Theorie nach Agnes Bruggeman	17
2.5.1	verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit.....	18
2.5.1.1	progressive Arbeitszufriedenheit	18
2.5.1.2	stabilisierende Arbeitszufriedenheit.....	18
2.5.1.3	resignative Arbeitszufriedenheit	19
2.5.1.4	Pseudo- Arbeitszufriedenheit	19
2.5.1.5	fixierte Arbeitszufriedenheit	19
2.5.1.6	konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	19
2.5.2	Zusammenfassung und Problematik.....	19
3	Mitarbeiterzufriedenheit	21
3.1	Definition von Mitarbeiterzufriedenheit durch N. Bayard	

und L.von Rosenstiel	22
3.2 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit	22
3.3 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	27
3.4 Methoden zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit.....	28
3.5 Die Probleme bzw. die Analysen bei Mitarbeiterzufriedenheit	31
4 Motivation	32
4.1 Motive	32
4.1.1 Wie erlebt man Motive.....	32
4.1.2 Arten der Motive.....	33
4.2 Ziele	35
4.3 Die ERG- Theorie nach Alderfer	36
4.4 Leistungsmotivationstheorie nach McClelland / Atkinson	38
4.4.1 Gemeinsamkeiten der Inhaltstheorien.....	40
4.4.2 Gegenüberstellung der Inhaltstheorien	40
4.4.3 Schlussfolgerung der Inhaltstheorien	41
4.5 Die Theorie nach Victor Harald Vroom.....	42
4.5.1 Allgemeine Beschreibung des Modells	42
4.5.2 Beurteilung des Modells von Vrooms.....	45
4.6 Die Zielsetzungstheorie von Edwin A. Locke und Georg Latham	46
4.6.1 Allgemeine Beschreibung des Modells	46
4.6.2 Zusammenfassung.....	49
4.7 Bedeutung der Attributionstheorie.....	49
5 Mitarbeitermotivation.....	50
5.1 Allgemein	50
5.2 Die 3 Arten von Mitarbeitermotivation	50
5.3 Messungen der Motivation	52
6 Empirischer Teil	52

6.1	Ziel einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse	53
6.2	Mitarbeiterzufriedenheit messen	53
6.3	Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse bei einer österreichischen Hausverwaltung	54
6.3.1	Planung und Vorbereitung	54
6.3.2	Die Hauptbefragung	54
6.3.3	Die Struktur des Fragebogens	55
6.3.4	Ergebnisse der Befragung	56
6.4	Erklärung der Tabelle mit ihren Indikatoren	57
6.4.1	Erklärung der Tabelle der Gesamtzufriedenheit.....	57
6.5	Ergebnisse der empirischen Befragung	58
6.5.1	Allgemeine Zufriedenheit / 1.Teil.....	58
6.5.2	Mitarbeiterbefragung	58
7	Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit	81
7.1	Zusammenhänge und ihre Einflussfaktoren.....	81
7.2	Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit.....	81
8	Gesamtzusammenfassung	85
9	Formatvorlagen für die Layout-Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten	86
9.1	Quellenangaben.....	86
9.2	Literaturverzeichnis	86
79.3	Bilder.....	87
9.4	Fragebogen.....	88
9.5	Übersetzung.....	88
9.6	Abkürzungen.....	89
9.7	Abbildungsverzeichnis	89
9.9	Stichwortverzeichnis	92

Überblick und Problemstellung

Allgemeine Einleitung

Mitarbeiterzufriedenheit ist heute ein wichtiges Thema in Wirtschaft und Praxis. Auf grund der heutigen Situation ist es wichtig den bezeichneten Bereich Personalwesen (auch Personalwirtschaft, Personalmanagement oder engl. Human Ressource Management, Abk.: HRM) der Betriebswirtschaft, der sich mit dem Produktionsfaktor Arbeit bzw. mit dem Personal auseinandersetzt, zu verbinden. Moderne Unternehmen beziehen außer den Themen Führungsprozess und Geschäftsprozess auch das Thema Facilitymanagement hinzu.

Modernes Personalmanagement zielt - unter Einbezug von Aspekten der Sozial- und Umweltverträglichkeit - auf nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ab. Dazu werden die Erkenntnisse, Methoden und Instrumente des Qualitätsmanagements und der Corporate Governance angewandt. Nachhaltiger Erfolg bedeutet für die Personalabteilung der Zukunft Werterhaltung und Wertschöpfung auf lange Sicht. Dafür müssen sowohl die Bedürfnisse der Shareholder als auch der Stakeholder berücksichtigt werden. Um Unternehmensziele zu erreichen, bedarf es zielorientierter Maßnahmen und Ressourcenplanung im Personalbereich und einer geeigneten Unternehmenskultur.

Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Bereiche im individuellen Unternehmen wird auch Personalpolitik genannt. Im Rahmen der Unternehmenspolitik wird somit das Verhalten und die Handlungsweise zur Erreichung der betrieblichen Ziele bestimmt. Zum Teil werden derartige Bestimmungen in einem Leitbild festgeschrieben oder mittels Arbeitsanweisungen vorgegeben. Dazu gibt es verschiedene theoretische Ansätze zur Zufriedenheitsstudie und Messungen. Die Ergebnisse daraus dienen wieder als Leitfaden der Geschäftsführung um am Ende ein Betriebsergebnis zu erlangen, welches beiden Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) Zufriedenheit bringt.

Aufteilung der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen Teil aufgeteilt in fünf Kapitel, einen empirischen Teil über ein Kapitel und einen Ergebnisteil in ein Kapitel.

1 Ausgangssituation und Zielsetzung

1.1 Einleitung

Die Ursprünge der angewandten Zufriedenheitsstudie liegen auf dem Gebiet der Zufriedenheit der Mitarbeiter. In USA begann man in den dreißiger Jahren im Zuge der Human-Relations-Bewegung mit der Erforschung der Zufriedenheit von Arbeitnehmern. Das Ziel war einen einfachen und praktischen Indikator der Arbeitsleistung zu entwickeln. Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde als Mittel zur Optimierung des Produktionsfaktors Arbeit betrachtet und als alternative Steuerungsstrategie des Arbeitsverhaltens. Auf grund dessen und der Flut der Veröffentlichungen, ist das Thema Mitarbeiterzufriedenheit als eines der am meisten untersuchten Forschungsgebiete aller Organisationen und der Sozialpsychologie.

Arbeitszufriedenheit steht eng mit dem Thema Motivation im Zusammenhang und hält im Grunde das menschliche Verhalten in Abhängigkeit bzw. in Entstehung aus einem psychischem Motiv oder einem Bedürfnis (Neuberger S. 11; 1974).

Zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts war es unklar, ob man bei der wissenschaftlichen Untersuchung des menschlichen Erlebens und Verhaltens auf phänomenologische Beschreibungsbegriffe verzichten könne oder nicht. Neuberger schreibt, dass die Sprache eine Fülle von Begriffen bereithält, mit denen inhaltliche Erlebnisse entsprechen (Bedürfnis, Lust, Abscheu, Freude, Zwang, ...). Diese subjektiven Erlebnisse können in derselben Weise wie zum Beispiel die objektiven Verhaltensbeobachtungen oder Leistungsergebnisse als Ausgangsdaten bei der Vorhersage vom künftigen Verhalten benutzt werden (Neuberger S. 13; 1974a).

1.2 Aufteilung der Arbeit

Aufteilung und Ziel ist es, die Theorien über die Mitarbeiterzufriedenheit und die Methoden für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Methoden für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation zu

sammeln, sowie im Rahmen dieser Arbeit empirisch zu untersuchen. Es sollen Antworten auf folgende Forschungsfragen sollen gefunden werden:

- Warum haben Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation einen hohen Stellenwert im Unternehmen?
- Welche zu untersuchende Konstrukte sollen theoretisch präzisiert werden, um die Begriffe Zufriedenheit und Motivation vorzustellen?
- Sind die Mitarbeiter zufrieden?
- Was hält einen Mitarbeiter in der Firma?
- Was kann man tun um Mitarbeiter in einem Unternehmen zu halten?
- Wie kann man Mitarbeiter zur besseren Leistung anspornen?
- Welche Methoden gibt es zur Feststellung von Zufriedenheit und Motivation?
- Verbesserungsvorschläge

1.3 Vorgangsweise der Untersuchung

Wie bereits Anfangs erläutert gliedert sich die Arbeit in sieben Kapitel, und zwar in einen empirischen und einen Ergebnisteil. Der theoretische Teil wird in Kapitel zwei bis fünf erläutert und der empirische Teil in Kapitel sechs. In Kapitel sechs werden die Ergebnisse zusammengefasst und grafisch dargestellt.

Es wurden die Mitarbeiter in einer Hausverwaltung befragt die sich in folgende Abteilungen aufteilten. Die Verwaltung hat zwei Prokuristen die das Unternehmen nach außen vertreten, fünf Personen sind im Management tätig die die interne Leitung und die direkten Ansprechpersonen sind in Fragen, Recht und Gesetz, vier Personen in der Technik verantwortlich für alle technischen Anlagen der zu verwaltenden Gebäude, vier Personen in der Buchhaltung zur Abwicklung der Abrechnung und fünf Personen im Sekretariat zur direkten Kundenbetreuung und Weiterleitung.

Ziel ist es, alle Einflussfaktoren zu ermitteln um die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Für die Datenerhebung wurde ein Fragebogen erstellt, welcher anhand festgelegter Indikatoren ausgewertet wurde.

Es wurden dazu mehrere Literaturquellen wie Bücher, Zeitschriften und Internetquellen ausgewertet, welche als gute Grundlage für die Untersuchung einer Mitarbeiterzufriedenheit- und Mitarbeitermotivationsstudie dienen.

2 Theoretische Grundlagen des Zufriedenheitsbegriffs

2.1 Einleitung

Zufriedenheit kann

a) innerlich ausgeglichen zu sein und nichts anderes zu verlangen als man hat oder

b) mit den gegebenen Verhältnissen, Leistungen o.ä. einverstanden zu sein, nichts auszusetzen zu haben, bedeuten. Adjektivisch ist man zufrieden (etwa ‚mit sich und der Welt‘).

Wenn man die Zufriedenheit mit dem psychischen Innenleben des Menschen beschreibt, wird dies in der wissenschaftlichen Literatur üblicherweise als ein motivationales Konstrukt bezeichnet (Lutz v. Rosenstiel S.395; 1992). Da Zufriedenheit nur ein schwer messbares Phänomen ist stellt es daher ein hypothetisches Konstrukt dar. Erst im 19. Jahrhundert wird eine genauere Definition von Zufriedenheit beschrieben als

„dauernder Gemütszustand, vermöge dessen der Mensch seine Schicksale und Verhältnisse seinen Wünschen angemessen findet“. (v.Holtz S. 19; 1997)

Wenn man die neuen dargestellten Definitionen mit denen vergleicht, man beachte die zeitliche Differenz von rund 170 Jahren, gibt es eine weitgehende Übereinstimmung in den grundsätzlichen Wesensmerkmalen.

„Der Grad der Zufriedenheit ergibt sich als emotionaler Zustand aus dem Vergleich von Erwartungen und eingetretenem Ereignis und bezieht sich auf das Ausmaß der spezifischen Bedürfnisbefriedigung. Die Zufriedenheit ist somit zunächst ein Zustand relativ kurzer zeitlicher Erstreckung, der zu einem überdauernden Zustand werden kann.“

(Rosenstiel S.409 f; 1975)

oder

„Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit ist der Gefühlszustand des Nervensystems eines Organismus, der sich auf Reizobjekte bezieht und durch einen bewertenden Vergleich mit den Anspruchsniveaus bezüglich dieser Objekte zustande kommt, wobei dieser Zustand sich sowohl rasch als auch allmählich ändern kann und das Verhalten gegenüber den Reizobjekten beeinflusst.“

(Herbert Runow S. 82; 1982)

2.2 theoretische Erklärungsansätze

Vom theoretischen Blickwinkel aus existieren unterschiedliche Begriffserklärungen der Zufriedenheit. Inhaltstheorien werden auch häufig als Bedürfnistheorien bezeichnet, bei der die Art und Inhalte der Bedürfnisse und Ziele, die das menschliche Verhalten beeinflussen oder verursachen. Die individuelle Persönlichkeit gilt als besonders wichtig für bewusst gemachte Erfahrungen und das Entwicklungspotenzial des Individuums. Als bekannteste Theorien für ein Motivationsmodell gelten die von Maslow (1954) und das von Herzberg (1959).

2.3 Maslowsche Bedürfnistheorie

Abraham Harold Maslow betont in seiner Theorie das angeborene Streben nach Selbstverwirklichung und setzt eine von Natur aus optimistische Denkweise des Menschen voraus. Er nimmt an, dass jeder Mensch eine Selbstverwirklichungstendenz in sich trägt und ein angeborener innerer biologischer Druck besteht, der den Menschen zur vollen Entfaltung ererbter Fähigkeiten und Talente drängt. Dazu gibt Maslow verschiedene Motive an und fasst diese in ein Bedürfnis-System zusammen, wobei er von verschiedenen Prioritäten und Klassen ausgeht.

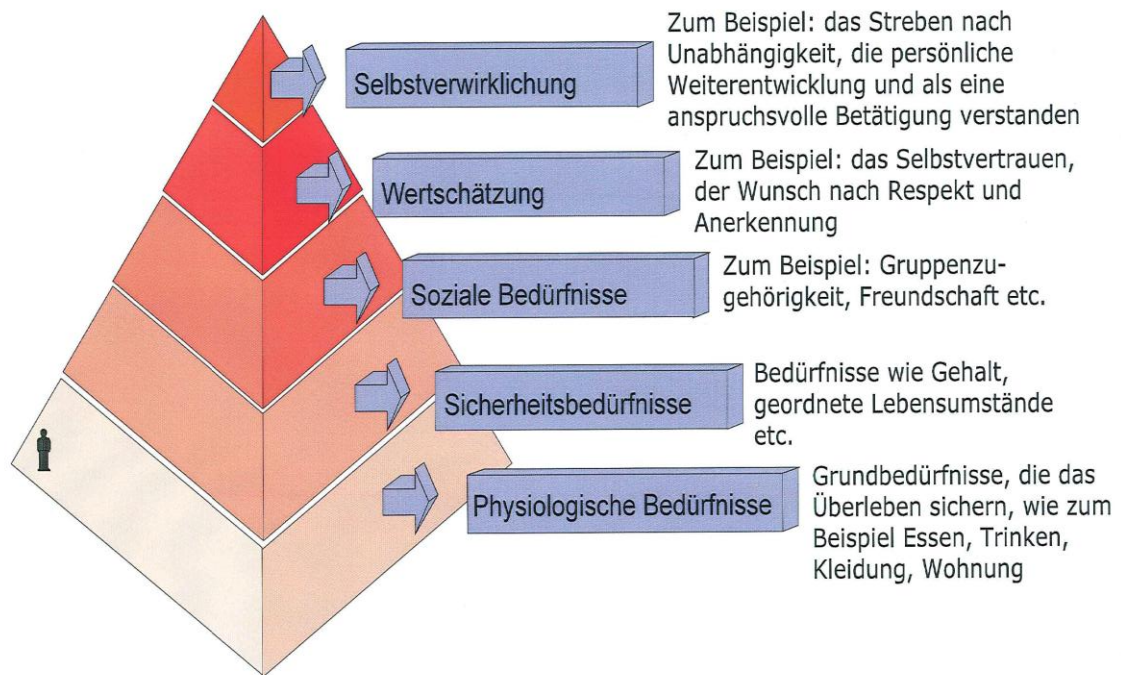


Abb. 1: Quelle www.4managers.de, Bedürfnisspyramide nach Maslow

Allerdings gibt es wesentliche Kritik an dieser Theorie, da sämtliche empirische Untersuchungen gescheitert sind. Ein Grund dafür ist sicherlich die Problematik der verwendeten Begrifflichkeiten für Selbstverwirklichung, welche auch in Folge von Kritikern als „Leerformel“ oder „Alles oder Nichts Aussage“ bezeichnet werden. Denn die individuelle Auffassung von Selbstverwirklichung ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich und nicht objektiv bestimmbar. Die Selbstverwirklichung wird bei Maslow wie folgt definiert

→ Individuelle Entwicklung und Verschmelzung von

- Herz
- Kopf
- Vernunft
- Instinkt und
- Kognition.

Jedoch genau diese Konstrukte lassen sich keinesfalls objektiv überprüfen.

2.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg

Frederick Herzberg stellte 1968 durch empirische Untersuchungen (Pittsburgh-Studie) fest, dass das Verhalten von Mitarbeitern (Motivation) durch zwei unterschiedliche Faktoren beeinflusst wird. Nach seiner Überzeugung gibt es Hygienefaktoren (dissatisfiers), die Menschen aus einer extremen Unzufriedenheit in einen motivationsneutralen Zustand versetzen können. Diese Hygienefaktoren (z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzgestaltung) vermögen aber noch keine Motivation der Mitarbeiter herbeizuführen. Erst durch den Einsatz von Motivatoren (satisfiers) (z.B. Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeit, Anerkennung) können Mitarbeiter aus dem motivationsneutralen Zustand in den Zustand der „Zufriedenheit“ versetzt werden.

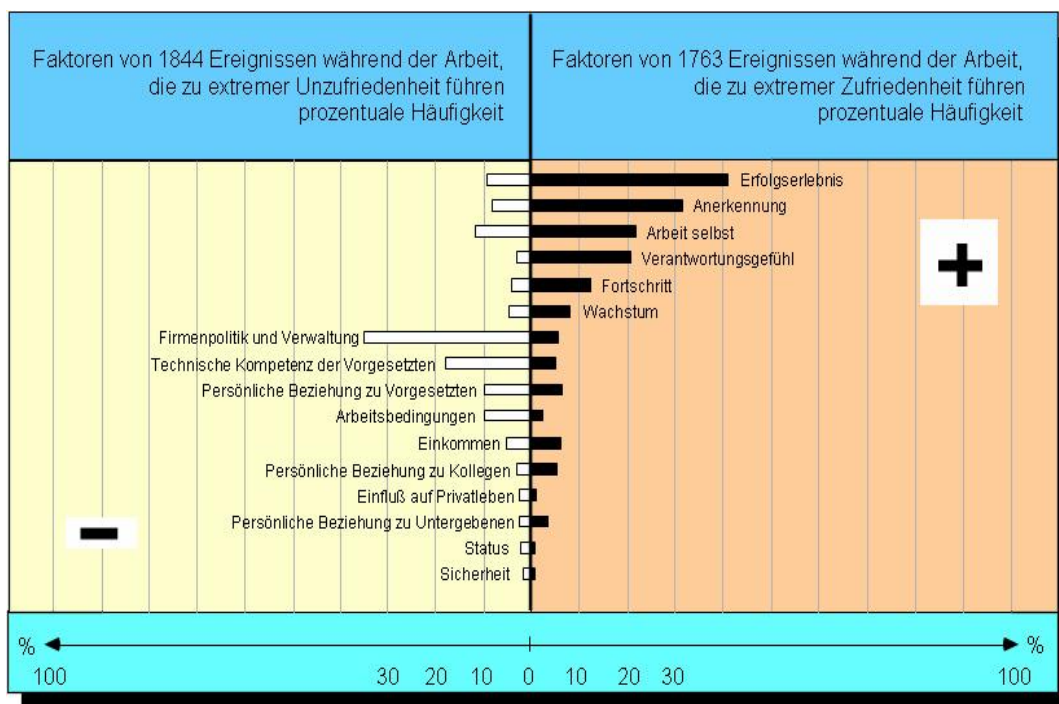


Abb. 2.: Quelle Helmut Schmalen, Grundlagen der Probleme der Betriebswirtschaft, S. 267; 1996

2.4.1 Motivatoren

Zufriedenheit herstellen und gleichzeitig als Anreiz für höhere Leistungen dienen, wird unter dem Begriff „Motivatoren“ verstanden. Sie führen zur Zufriedenheit und positiver Arbeitseinstellung, weil Sie dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entgegenkommen.

Folgende Faktoren bewirken Zufriedenheit:

- Die Möglichkeit etwas zu leisten,
- Die Tätigkeit selbst
- Die Möglichkeit, dabei sich weiterzuentwickeln
- Die Möglichkeit, Verantwortung zu tragen und zu übernehmen
- Mögliche Aufstiegsmöglichkeiten dadurch und zuletzt
- Anerkennung

2.4.2 Hygienefaktoren

Dabei handelt es sich um Faktoren, wodurch die Verbesserung zwar Unzufriedenheit verhindert wird, aber keine Zufriedenheit hergestellt wird. Es kann daher nur einen geringen Einfluss auf eine Leistungserhöhung geben durch: Quelle Maria Oberschmidleitner S. 43; 1993

- Firmenpolitik und Administration
- Die Entlohnung einschließlich der Sozialleistungen
- Die äußeren Arbeitsbedingungen
- Die Beziehung zu den Kollegen
- Die Beziehung zu den Vorgesetzten
- Krisensicherheit (vor allem in diesen Zeiten) des Arbeitsplatzes
- Das Gehalt und
- Der Status



Abb. 3 Quelle www.iuo.uzh.ch, Motivatoren, Hygienefaktoren

Dabei ist zu erkennen, dass die Hygienefaktoren nicht mit der Arbeit selbst zusammenhängen, sondern mit Bedingungen, die die Ausführungen der Arbeit lediglich umgeben. Sie sind also extrinsischer (Dissatisfiers) Art. Sie erhielten ihre Bezeichnung weil sie analog wie Prinzipien zur medizinischen Hygiene wirken. Denn Hygiene heilt nicht, sondern vermag lediglich Gesundheitsrisiken aus der Umwelt des Menschen zu beseitigen. Diese Faktoren vermeiden lediglich, dass Unzufriedenheit entsteht und keine Zufriedenheit erzeugt wird.

intrinsische Faktoren (Satisfiers)	extrinsische Faktoren (Dissatisfiers)
1. die Tätigkeit selbst 2. die Möglichkeit etwas zu leisten 3. die Möglichkeit sich weiterzubilden 4. Verantwortung bei der Arbeit 5. Aufstiegsmöglichkeiten 6. Anerkennung	1. Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen 2. Beziehung zu den Kollegen 3. Beziehung zu den Vorgesetzten Firmenpolitik und Administration 4. Entlohnung und Sozialleistungen 5. Krisensicherheit des Arbeitsplatzes

Abb. 4 intrinsische und extrinsische Faktoren

2.4.3 Kritik an der Theorie von Herzberg

Die empirischen Untersuchungen der 2 – Faktoren-Theorie von F. Herzberg zeigen, dass Motivatoren mit extremer Zufriedenheit und Hygienefaktoren mit extremer Unzufriedenheit verbunden sind, ein neutraler Bereich dieser Dimension wurde nicht erfasst. Zufriedenheit und Unzufriedenheit könnten sowohl im Arbeitskontext als auch in der Arbeit selbst oder in beiden gleichermaßen begründet liegen. Herzberg erfasst nur Spitzenerlebnisse. Schlussfolgerungen, die für extreme Erfahrungen berechtigt sind, müssen aber auch für die Zwischenbereiche gelten. Im Zusammenhang damit wird die Theorie von Herzberg als unpräzise und global bezeichnet. Dementsprechend hat King (1970) ausgeführt, hinter der von Herzberg formulierten Aussagen stehen fünf verschiedene Deutungen der Theorie: Quelle Wolfgang J. Koschnick, S. 695, 696; 1996

1. „Alle Motivatoren zusammen tragen zum Grad der Zufriedenheit bei als zum Grad der Unzufriedenheit und alle Hygienefaktoren zusammen mehr zum Grad der Unzufriedenheit als zum Grad der Zufriedenheit.
2. Alle Motivatoren zusammen tragen mehr zum Grad der Zufriedenheit bei als alle Hygienefaktoren zusammen, alle Hygienefaktoren zusammen tragen mehr zum Grad der Unzufriedenheit bei als alle Motivatoren zusammen.
3. Jeder einzelne Motivator trägt mehr zum Grad der Zufriedenheit bei als zum Grad der Unzufriedenheit und jeder Hygienefaktor mehr zum Grad der Unzufriedenheit als zum Grad der Zufriedenheit.
4. Wie 3 und weiters: Jeder hauptsächliche Motivator trägt mehr zum Grad der Zufriedenheit bei als irgendein Hygienefaktor, jeder hauptsächliche Hygienefaktor mehr zum Grad der Unzufriedenheit als irgendein Motivator.
5. Nur bestimmte Motivatoren bestimmen den Grad der Zufriedenheit, nur Hygienefaktoren den Grad der Unzufriedenheit.

2.4.4 Vergleich zwischen Maslow und Herzberg

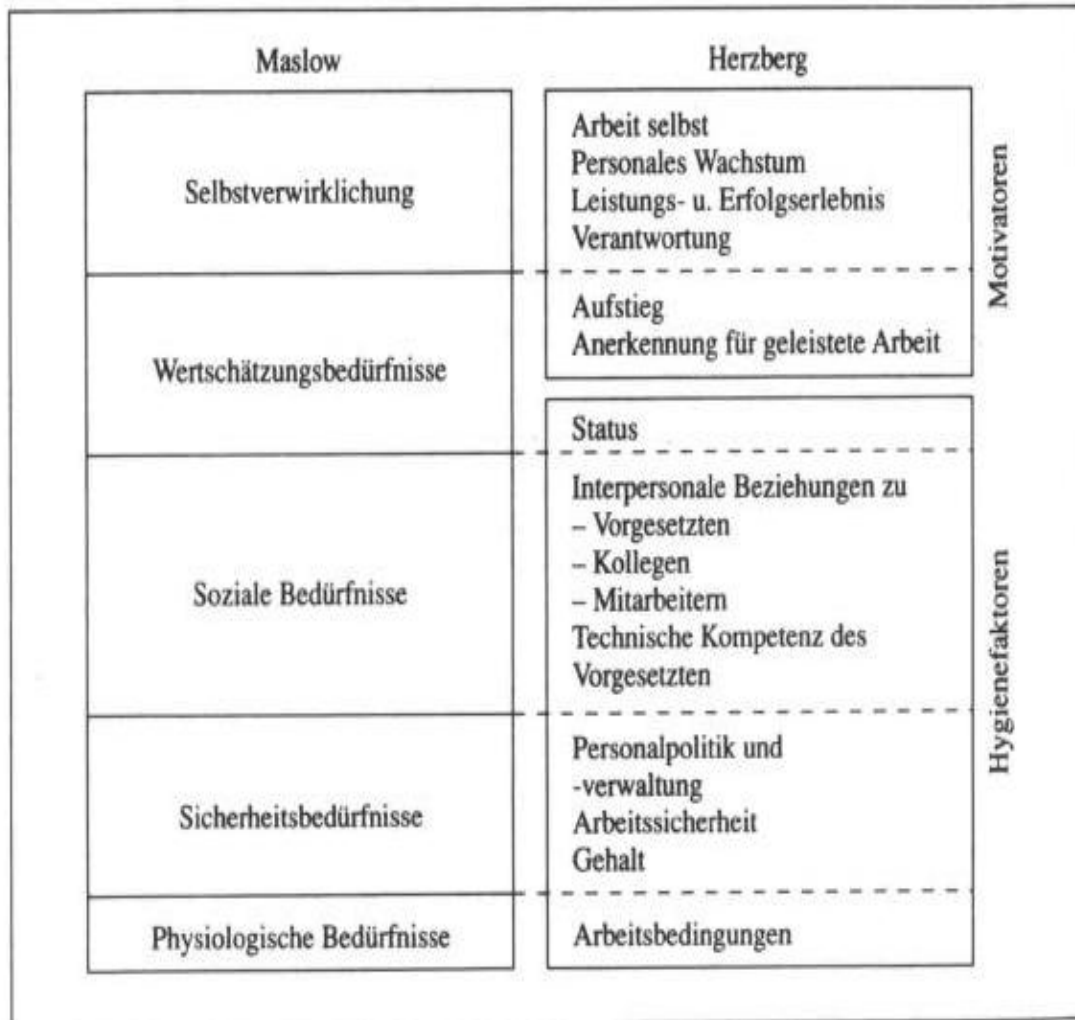


Abb.: 5 Quelle www.iou.uzh.ch 26.05.2004 Auszug einer Vorlesung von Tina Graf an der Uni Zürich zum Thema Motivationstheorie

- **Unterschied:** Nach Maslow kann jedes Bedürfnis eine Motivator-Funktion haben, sofern es unbefriedigt ist, wohingegen Herzberg diese Funktion nur den höchstrangigen Bedürfnissen zuschreibt.

2.5 Die Theorie von Agnes Bruggeman

Agnes Bruggeman stellt Arbeitszufriedenheit als das Ergebnis eines inneren Vergleichs der erfahrenen Umwelt mit den eigenen Ansprüchen dar. Demnach entwickelt sich einerseits aus den äußeren Einflüssen eine innere Erfahrung der Situation. Andererseits entsteht durch die Erziehung und Vergangenheit eines Individuums und den persönlichen Ansprüchen ein gewünschter Soll-Zustand. Die Übereinstimmung und Abweichungen dieser beiden Bilder bedingen nach Bruggemann Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit. Ein Leitsatz dazu

„Meine Arbeit ist zwar nicht ideal, aber es könnte schlimmer sein.“

Auch wenn es schon an verschiedener Stelle dargestellt ist, das Modell der Entstehung verschiedener Formen der Arbeitszufriedenheit von Bruggeman, veröffentlicht 1975, ist von so zentraler, klassischer Bedeutung, dass es auch hier ganz wiedergegeben werden muss.

Während sich die bisher vorgestellten Modelle eigentlich mit einer Motivationstheorie beschäftigten, zeichnet sich Bruggemans Herangehensweise dadurch aus, dass sie wirklich auf der Suche nach verschiedenen Möglichkeiten der (Un-) Zufriedenheit am Arbeitsplatz ist. Sie geht hierbei von einem kognitiven Soll-Ist-Wert-Vergleich, der individuell immer wieder und immer wieder neu vollzogen wird, als Basis ihrer Überlegungen aus. Entsteht hierbei eine Differenz, so ist das Individuum genötigt zu reagieren, wofür am Ende der Untersuchungen nach Bruggeman der auf der nächsten Seite folgende Optionsbaum zur Verfügung steht.

Es lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Formen und eine Kurzcharakterisierung insbesondere auch unter Betrachtung der Diagnostizierbarkeit der unterschiedlichen Formen.

Funktionaler Zusammenhang allg. Determinanten d. AZ (Bruggemann)

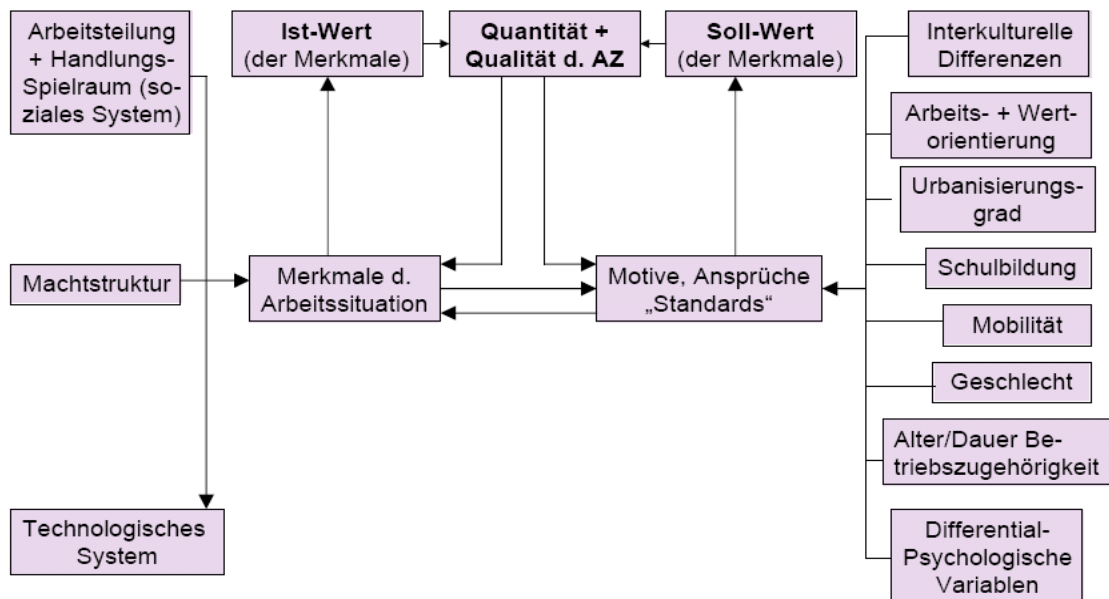


Abb. 6: Bruggeman; Deutschland, Seminar Yvonne Pungel & Angelika Weigel Jänner 2008 zum Thema „Arbeitszufriedenheit – eine kritische Zusammensetzung“

2.5.1 Sechs verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit

a) Progressive Arbeitszufriedenheit

Maria Oberschmidleitner, S. 47; 1993, ist in diesem Fall mit den erzielten Ergebnissen zufrieden, das heißt die Bedürfnisse und Erwartungen sind erfüllt. Progressiv zufriedene Mitarbeiter sind gekennzeichnet durch Selbstvertrauen, Optimismus und Zuversicht.

b) stabilisierende Arbeitszufriedenheit

Die erhaltenen Resultate befriedigen, werden aber auf externe Faktoren bezogen. Dies ist jedoch nicht mit einer Erhöhung des Anspruchsniveaus verbunden. Die Erweiterung der Bedürfnisse führt den Mitarbeiter dagegen auf andere Lebensbereiche.

(ebenda)

c) resignative Arbeitszufriedenheit

Die nicht realisierten Ansprüche führen zu einer Herabsetzung des Anspruchsniveaus und diese ermöglicht Zufriedenheit im Nachhinein.

(ebenda)

d) Pseudo- Arbeitszufriedenheit

Um die Zufriedenheit loszuwerden und dabei das Anspruchsniveau nicht herabsetzen zu müssen, wird die Situationswahrnehmung verfälscht. Unzufriedenheit entsteht dann, wenn Misserfolge auf externe Faktoren zurückgeführt werden.

(ebenda)

e) fixierte Arbeitszufriedenheit

Im Gegensatz zur konstruktiven Mitarbeiter(un)zufriedenheit wirkt der entstehende Druck zur Problemlösung nicht motivierend, sondern frustrierend, das heißt, dass Erwartungen unerfüllt bleiben. Zudem bestehen keine Vorstellungen darüber, wie dieser Zustand durch Selbsthilfe aufzulösen wäre.

f) konstruktive Arbeitsunzufriedenheit

Aus dem Gefühl der Unzufriedenheit versucht der Mitarbeiter in dieser Situation konstruktive Verbesserungsvorschläge zu machen. Seine Lösungsversuche streben eine Erhöhung des Ist-Werts an, also die Reduktion der Spannung des Vergleichs über die Arbeitsmerkmale.

2.5.2 Zusammenfassung und Problematik

Das Modell von Bruggemann ist eine Möglichkeit der kognitiven Zufriedenheitstheorie um zu verwertbaren Ergebnissen zu kommen. Zwei Problematiken schließen sich, neben einer möglichen Grundsatzkritik an kognitiv geprägten Menschenbildern, an.

Die erste Problematik ist, nach der Erkenntnis von verschiedenen theoretisch vorhandenen Möglichkeiten ihre Identifikation in der Realität. Daher wird es in

der Praxis schwer sein die differenzierten Formen exakt zu diagnostizieren. Gerade die Pole verdeutlichen diese Schwierigkeit, denn die intrinsische Motivation eines Kritikers zu definieren, denn nur das unterscheidet den progressiv Zufriedenen vom konstruktiv Unzufriedenen.

Die zweite Problematik ist der Verwertung in den Organisationen angefügt. Denn trotz aller Bemühungen und Anstrengungen von Human-Relation-Bewegung und Arbeitszufriedenheitsforschung im Allgemeinen geschieht es doch immer noch häufig, dass die Beschwerde vom Vorgesetzten falsch bewertet wird. Maslow hat schon 1965 auf das Problem des High-Level-Complaint hingewiesen und gefordert, diesen als einen glücklichmachenden Ausdruck des bisher Geleisteten zu betrachten (vgl. Ulich 1998, 447 oder Maslow 1965, 240f). In der Praxis wird jedoch gezeigt, dass dieser Anspruch nicht so häufig verwirklicht wird. Zu oft wird die Kritik, egal welcher Art, nicht in ihrem Potential, sondern als Angriff auf das kritisierte Objekt betrachtet. Die Wahrnehmung des Engagements des Kritikers wird missachtet.

3 Mitarbeiterzufriedenheit

Die Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit ist ein Maß der Befindlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte in einem Unternehmen. Über die Zukunft und dem Erfolg eines Unternehmens wird dabei entschieden. Die Mitarbeiterzufriedenheit hat direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiterfluktuation und den Gesundheitszustand der Mitarbeiter und dadurch auf die Fehlzeiten. Spiegelt man die Mitarbeiterzufriedenheit aller Unternehmen auf die Gesamtsituation erhält man die allgemeine Zufriedenheit der Gesellschaft.

„ Im historischen Verlauf unterlag der Begriff der Arbeit diversen, zum Teil sehr konträren Bewertungen, die in Abhängigkeit von den jeweils zugrunde liegenden (v.a. religiösen) Wertvorstellungen von Fluch oder Sünde bis hin zu Segen reichten. Heute wird unter erwerbswirtschaftlicher Arbeit generell eine berufliche Tätigkeit in Organisationen verstanden.“

Zitat von vom Holtz 1997, Quelle „Zusammenhänge zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit“ FGM-Verlag, München S. 197

In den Bereichen der Psychologie und der Betriebswirtschaft wurde im Laufe der letzten Jahre die Zufriedenheit der Mitarbeiter immer wieder untersucht und wobei in der Psychologie weitgehend die Mitarbeiterzufriedenheit in der Arbeits- und Organisationspsychologie starkes Interesse an zog und bei der betriebswirtschaftlichen Seite Marketing und Personalwesen im Vordergrund standen.

3.1 Definition von Mitarbeiterzufriedenheit durch N. Bayard und L.von Rosenstiel

Nicole Bayard verstand unter Arbeitszufriedenheit ein

„als subjektives, situationsabhängiges und dynamisches Beurteilungsergebnis über die eigene Arbeitssituation.“

Weiters wird betont, dass jedenfalls die Arbeitszufriedenheit von der Lebenszufriedenheit, der Privatzufriedenheit und der Berufszufriedenheit abzugrenzen ist.“ (N.Bayard, S. 20, 1997)

Die Definition von Arbeitszufriedenheit von L. von Rosenstiel ist „Motivation ergibt sich aus der Interaktion von Person und Situation. Bestimmte im Individuum angenommene Bereitschaften zu zielgerichtetem Verhalten (Motive) werden durch die Wahrnehmung bestimmter Gegebenheiten der Situation (Anreize) aktiviert und determinieren dann auch das Verhalten des Individuums. Die konkrete Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die vom Arbeitenden wahrgenommen werden, kann also in diesem Sinne als Anreiz interpretiert werden. Finden dadurch die aktivierten Motive ihr Ziel, ihre Befriedigung, so ergibt sich dabei Zufriedenheit. Tritt Zufriedenheit im gleichen Kontext, z.B. bei der gleichen Arbeit immer wieder auf, so entwickeln sich diesem gegenüber positive Einstellungen. Sie können in gängigen Messverfahren erfasst werden und als Arbeitszufriedenheit bezeichnet werden.“

(L. von Rosenstiel, S. 66; 1975)

3.2 Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit

Anfried B. Weinert (2004) postuliert, dass sich Arbeitszufriedenheit aus drei wichtigen Dimensionen zusammensetzt:

1. Arbeitszufriedenheit ist eine emotionale Reaktion auf die Arbeitssituation

-
2. Arbeitszufriedenheit wird oft davon bestimmt, in welchem Maße das Arbeitsergebnis die Erwartungen übertrifft
 3. Arbeitszufriedenheit repräsentiert mehrere miteinander in Bezug stehende Einstellungen

Oswald Neuberger meint, dass

„ Grundsätzlich wird in der Forschung zur Mitarbeiterzufriedenheit davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter branchenübergreifend durch ähnliche Merkmale bestimmt wird, dass also unabhängig von der Branche vergleichbare Zufriedenheitsdimensionen existieren.“

(Oswald Neuberger, 1974)

Wenn man aber die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung und deren eingesetzten Instrumente betrachtet, stellt man fest, dass empirische Befunde wie die aus qualitativen Studien dafür verantwortlich sind. Welche Unterschiede der Mitarbeiterzufriedenheit es gibt, ist mittels Fragebögen in abgesteckten Dimensionen zu eruieren. Dazu gibt es verschiedene Instrumente diese Dimensionen einzufangen:

- Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) von Neuberger/Allerbeck (1978)
- Job Description Index (JDI) von Smith, Knedall & Hulin (1969)
- Mannheimer Organisationsdiagnose-Instruments (MODI) von Trost, Jöns & Bungard (1999)

In der folgenden Tabelle stehen alle gewonnenen Mitarbeiterzufriedenheits-Dimensionen:

Tätigkeit (verwendet in ABB / JDI / MODI)
Arbeitsbedingungen (verwendet in ABB / MODI)
Arbeitszeit (verwendet in ABB / MODI)
Entlohnung (verwendet in ABB / JDI / MODI)
Kollegen (verwendet in ABB / JDI / MODI)
Direkter Vorgesetzter (verwendet in ABB / JDI / MODI)
Höhere Vorgesetzte (verwendet in Borg 1995)
Organisation (verwendet in ABB / MODI)
Berufliche Entwicklung (verwendet in ABB / JDI / MODI)
Arbeitsplatzsicherheit (verwendet in ABB / JDI)
Information und Kommunikation (verwendet in MODI)
Kundenorientierung (verwendet in MODI)

Abb. 7: Inhaltliche Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit, Tabelle aus Quelle Stefanie Winter, Februar 2005, Thema „Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit“

In dieser Arbeit wurde der Arbeitsbeschreibungsbogen beschrieben und verwendet. Dieser Fragebogen umfasst 56 Positionen abgeteilt in 9 Gruppen. Die Gruppen sind unterteilt in

- Tätigkeit
 - Arbeitsbedingungen
 - Bezahlung
 - Kollegen
 - Organisationsleitung
 - Vorgesetzte
 - Entwicklung
-
- Tätigkeit

Die Tätigkeit ist allenfalls der wichtigste und zugleich auch der schwierigste zu erfassende Einfluss. Die Tätigkeit wird einerseits durch die Organisationsstrukturen bestimmt, andererseits auch über die innerpersönlichen Motivstrukturen und Einstellungen inwieweit sich die Person mit der Arbeit selbst identifizieren kann. Daher hat im Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) die „Tätigkeit“ den grössten Einfluss auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit.

- Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingung ist nach der Tätigkeit anzuführen, da hierbei wesentliche Gründe vorliegen die ein vorzeitiges Ende des Arbeitsverhältnisses verursachen könnten. Körperliche und geistige Belastung sind Faktoren, welche man in Lärm, Hitze, Schmutz, Räumlichkeiten unterteilen kann.

- Bezahlung

Gleichzustellen zu den Arbeitsbedingungen ist die Bezahlung. Während hierbei zu unterscheiden ist, ob die Entlohnung primär zur Sicherung oder zur Verbesserung des Lebensstandards dient. Herzberg mit seiner Zwei-Faktoren Theorie zeigt, dass die Unzufriedenheit mit der Entlohnung in stärkerem Mass auf die Mitarbeiterzufriedenheit wirkt als die Zufriedenheit, als gleich bei A. Bruggeman die Entlohnung nur dann wichtig ist, wenn in Abhängigkeit die Funktion erfüllt ist.

- Kollegen

„Diese“ können das Leben lebenswert, erträglich oder unmöglich machen. Und je nach Lage kann Zufriedenheit rasch zur Unzufriedenheit führen. Bei Maslow wird in seiner Bedürfnishierarchie Zufriedenheit als Erfüllung sozialer Bedürfnisse angesehen. Jedenfalls zählen alle Faktoren zum Betriebsklima dazu.

- Organisationsleitung

Die Leitung als ein Aspekt im Zusammenhang mit der Mitarbeiterführung und des Firmenimages, als auch die innerbetrieblichen Aspekte wie Kommunikation, Politik und Organisation sind Faktoren die der Organisationsebene zufallen. Ist ein Teil nicht mit den anderen kompatibel, führt dies unwiderruflich zum Konflikt

- Direkter Vorgesetzter und Vorgesetzte

Der Führungsstil der Vorgesetzten ist hier der Entscheidungsträger zur Mitarbeiterunzufriedenheit bzw. zur Mitarbeiterzufriedenheit. Aufgaben, Freiheiten, Gruppengrößen, Gerechtigkeit, Kompetenzen, Freundlichkeit, etc. sind einige Situationsgrößen, welche die Arbeitnehmer zur Motivation heranziehen oder Sie zur Aufgabe führen.

- Entwicklung

Die berufliche Entwicklung wie Weiterbildung, Verantwortungsübernahme, Aufstiegsmöglichkeiten wirken sich stark auf die Arbeitszufriedenheit aus. Es dient der persönlichen Befriedigung und steigert alle anderen Gruppen.

Weiters ist auch das Geschlecht, das Alter, der Arbeitsinhalt und die Persönlichkeit ein wesentlicher Teil der zur Mitarbeiterzufriedenheit beiträgt. Denn im Vergleich haben Frauen und Männer dieselbe Arbeitszufriedenheit, obwohl die Arbeit nicht gleichwertig ist. Dies gilt auch bei der Bezahlung. Dies ist auf grund verschiedener Wertigkeiten in Bezug auf Arbeit, fairerer Behandlung und damit verbundene weitere Erwartungseinstellung.

Das „Alter“ zeigt einen wellenförmigen Verlauf der Arbeitszufriedenheit, welcher mit frühem Lebensalter ansteigt, mit mittlerem Alter abfällt und mit etwa 50 Jahren wieder ansteigt. Grund dafür ist:

Je älter man wird, desto eher wird das Gefühl der Zufriedenheit gesättigt. Das heißt, die Erwartungen werden viel realistischer war genommen und die damit zusammenhängende Autorität und Routine wächst stetig an.

Christian Schober, S. 200, 201, 202, 2004 sagt, der „Arbeitsinhalt“ wird je nach der Tätigkeit in Abhängigkeit zur Mitarbeiterzufriedenheit stehen, da einfache Arbeiten weniger Kreativität und damit weniger Erfolgsbereiche mit sich bringen als schwierige Arbeiten.

Die „Persönlichkeit“ steht im direkten Zusammenhang mit dem Arbeitsinhalt, denn derjenige, der nach Höherem strebt, auch mehr Kreativität und Leistung bringen muss, jedoch schlussendlich besser entlohnt wird.

3.3 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit

Gemessen wird Mitarbeiterzufriedenheit durch Mitarbeiterbefragung und 360-Grad-Feedback oder indirekt über die Messgrößen, Mitarbeiterfluktuation, Kündigungsrate, Krankenstand, Fehltage und Fehlerrate. Sie ist auch abzulesen an

der Unternehmenskultur, dem Kommunikations- und Führungsstil und natürlich am Unternehmenserfolg.

Oswald Neuberger meint zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit:

„Den Ansprüchen der Organisation an den Arbeitseinsatz des Einzelnen werden unüberhörbar die Ansprüche des Einzelnen an die Organisationen gegenübergestellt. In die formellen Zielsetzungen des Unternehmens ist nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sondern auch die Entfaltung der Persönlichkeit aufzunehmen.“

(Oswald Neuberger, S. 9, 1974b)

3.4 Methoden zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu messen gibt es 2 verschiedene Methoden. Beim objektiven Verfahren werden die Informationen über Fluktuationen, Fehlzeiten, Beschwerden und Leistungskennzahlen eingeholt und beim subjektiven Verfahren werden die Aussagen der Personen über deren Einstellung und Ereignisse erfasst. Dabei gibt es folgende Befragungsmethoden:

a) Mündliche Befragung

Die mündliche Befragung ist eine Art der Befragung, in der auf die Person persönlich eingegangen werden kann. Es besteht ein unmittelbarer Kontakt zwischen Fragenden und Befragten, in der auf der Gefühlebene Informationen eingeholt werden können. Anonymität scheidet hier jedoch zur Gänze aus.

b) Schriftliche Befragung

Diese Art der Befragung ist jedenfalls mit Anonymität behaftet, wobei hierbei für alle Befragten die gleichen Fragen und die gleichen Antwortvorgaben gelten. Auch der Ort und der Zeitpunkt sind für alle gleich. Die Auswertung ist jedenfalls mit einer hohen Objektivität behaftet. Folgende Fragebögen können herangezogen werden:

Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)

Oswald Neuberger entwickelte den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB) mit 80 Fragen, welcher eine Bewertung der sieben Aspekte der Arbeitssituation (meine Kollegen, meine Tätigkeit, mein Vorgesetzter, meine Arbeitsbedingungen, Organisation und Leitung, meine Entwicklung und meine Bezahlung) ermöglicht. Hinzu kommt noch die Bewertungsmöglichkeit der Arbeitszeit, der Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Allgemeinen Lebenszufriedenheit. Auf einer 4stufigen Skala wird der Grad der Zustimmung angekreuzt (globale Bewertung anhand 7stufiger Gesichtsskala= Kunin-Skala)."

➤ Kunin-Skala

Die Kunin-Skala soll mit Gesten dem Fragenden seine Gefühlslage- bzw. seine Verfassung darstellen. Die Gesichtsausdrücke gehen von sehr glücklich, heiter bis hin zu sehr niedergeschlagen und traurig. Diese Skala wird auch teilweise im Arbeitsbeschreibungsbogen genutzt.

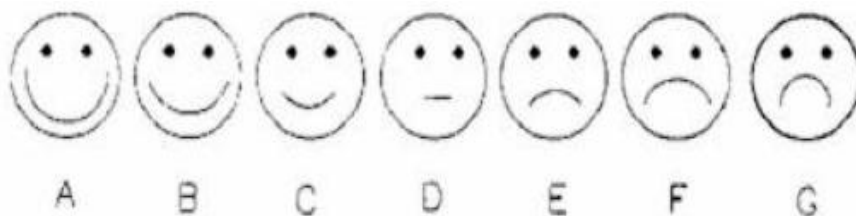


Abb. 8: Quelle groups.uni-paderborn.de

➤ Die Hoppock-Skala

Im Rahmen einer ersten großen Studie zur Arbeitszufriedenheit wurde die Hoppock-Skala verwendet (Hoppock, 1935). Dabei wurden folgende Statements zur Beantwortung angeboten (zit. n. Neuberger, 1938):

"Wählen Sie unter den folgenden Feststellungen jene aus, die am besten ausdrückt, wie gern Sie Ihre Arbeit haben. Machen Sie vor die Feststellung ein Kreuz.

- ☐ Ich hasse sie
- ☐ Ich kann sie nicht leiden
- ☐ Ich mag sie nicht
- ☐ Ich bin unentschieden
- ☐ Ich mag sie
- ☐ Ich bin begeistert von ihr
- ☐ Ich liebe sie

➤ Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit (SAZ)

Diese Skala von Fischer (1971) misst die Zufriedenheit in den folgenden Dimensionen mit einer Zuverlässigkeit von $\alpha=0,62$ bis $\alpha=0,82$ (Cronbach's Alpha):

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

➤ Weitere Methoden

JDI „Job Description Index“

→ wird am häufigsten in den USA verwendet

Kritische Ereignismethode

→ sammelt in Form eines Interviews positive und negative Erlebnisse ein,
Nachteil: Interviews benötigen viel Zeit und kosten Geld

3.5 Die Messprobleme bzw. die Analysen bei der Mitarbeiterzufriedenheit

Beim Vergleich aller ausgewerteten Verfahren wird man zu dem Ergebnis kommen, dass keine Übereinstimmung statt findet. Die Gründe dafür sind die unterschiedlichen Auffassungen der befragten Personen bezüglich der einzelnen Situationen und der mannigfaltigen Theorien und Konzepte. O. Neuberger schreibt, dass in diesem Zusammenhang die einzelne Person immer ein psychisches Motiv oder ein psychisches Bedürfnis dazu hat. Die Motive dazu sind relativ einfach und sind bei jedermann einsetzbar. O. Neuberger stellt im Rahmen seiner Forschung zu dem menschlichen Verhaltensmuster einige Fragen wie

- Was treibt den Menschen an?
- Wie kann ich den Menschen zu einer besseren Leistung bringen?
- Was muss man tun um bessere Einsatzfreude zu haben?

Dabei unterscheidet O. Neuberger die Variable „Aktivierung“ die den Menschen mit Energie bzw. Antrieb versorgt, wobei die Lenkung durch kognitive Funktionen wie Hunger und Durst übernommen wird. Die Variable „Richtung“ zeigt an, dass das Verhalten immer aus der Gegenwart in die Zukunft gerichtet ist.

4. Motivation

Motivation allgemein:

Definition nach Rosenstiel:

„Von Motivation spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht.“

Motivation ist sowohl von inneren Bedürfnissen, als auch von äußeren Faktoren abhängig.

4.1 Motive

Ein Motiv ist ein isolierter Beweggrund des menschlichen Verhaltens (z.B. Hunger) und wird auch als Bedürfnis, Wunsch, Drang oder Ziel etc. bezeichnet.



Abb. 9: Motive

4.1.1 Wie erlebt man Motive?

Einerseits durch Erfahrung eines Mangels, andererseits in Erwartung, dass durch ein spezifisches Verhalten der Mangel beseitigt wird

und

Verhalten, von dem angenommen wird, dass es im Sinne der Erwartung zur Befriedigung führt, weiters zu einer Endhandlung und schlussendlich der Zustand der Befriedigung erreicht wird.

Wenn die Erwartungen falsch sind, kann man trotz Erfüllung der Motive enttäuscht sein.

Motivation entsteht, wenn eine Person Anregungsbedingungen in der angegebenen Situation wahrnimmt, so dass verschiedene Motive so ein Verhalten auslösen.

4.1.2 Arten der Motive

Es gibt 2 Arten von Motiven:

a) primäre Motive

Dies sind angeborene Bedürfnisse wobei auch die Grundbedürfnisse eines Menschen dazugehören. Umwelt und Kultur ist ein umweltspezifisches sekundäres Motiv.

b) sekundäre Motive

Primäre Motive werden durch Erfahrungen und Lernprozesse erweitert.

Dabei können auch Motive neu entstehen, die bisher nicht vorhanden waren.

Bsp.:

- Hunger, Durst sind primäre Motive
- Geld ist Mittel zum Zweck, um Nahrung und Getränke zu kaufen
- Wunsch nach Geld ist dann sekundäres Motiv

Aus unserem Umfeld und unseren Lebensumständen entwickeln sich sekundäre Motivationen. Wobei hier soziale Kontakte, Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft im Vordergrund stehen.

Hieraus hat sich die etwas differenzierte Betrachtung intrinsischer und extrinsischer Motivation entwickelt.

Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen
Intrinsisch motivierte Verhaltensweisen gelten als Prototyp selbstbestimmten Verhaltens. Das Handeln stimmt mit der eigenen Auffassung überein. Man ist bestrebt, eine Sache voll und ganz zu beherrschen. Intrinsische Motivation beinhaltet Neugier, Spontanität, Exploration und Interesse an den unmittelbaren Gegebenheiten der Umwelt. Primär sind interessenbestimmte Handlungen zu erkennen, deren Aufrechterhaltung keine externen oder intrapsychischen Anstöße, wie Versprechungen oder Drohungen, benötigt. Diese Motivation nimmt allerdings ab, wenn man Versuchspersonen extrinsische Belohnungen wie z. B. Geld oder Auszeichnungen für eine ursprünglich intrinsische Aktivität anbietet.	Extrinsisch motivierte Verhaltensweisen treten in der Regel nicht spontan auf, sie werden vielmehr durch Aufforderungen in Gang gesetzt, deren Befolgung eine (positive) Bekräftigung erwarten lässt, oder die auf andere Weise instrumentelle Funktionen besitzen, wie z. B. Ranglisten oder Noten. Handlungen, die mit instrumenteller Absicht durchgeführt werden, um eine von der Handlung separierbare Konsequenz zu erlangen, zielen auf Sicherheit und Anerkennung in unserer Gesellschaft. Extrinsische Motivatoren, die in den Handlungsablauf einer eigentlich intrinsisch motivierten Tätigkeit eingeführt werden, unterminieren das Gefühl der Selbstbestimmung.

Abb. 10: Quelle www.students.uni-marburg.de, intrinsische und extrinsische Verhaltensweise

Zusammengefasst:

extrinsische Arbeitsmotive

- a. Geld
- b. Sicherheitsbedürfnis
- c. Geltungsbedürfnis

intrinsische Arbeitsmotive

- a. Wunsch nach Energieabfuhr
- b. Selbstverwirklichung und Sinngebung
- c. Kontaktbedürfnis
- d. Leistungsmotivation
- e. Machtstreben

4.2 Ziele

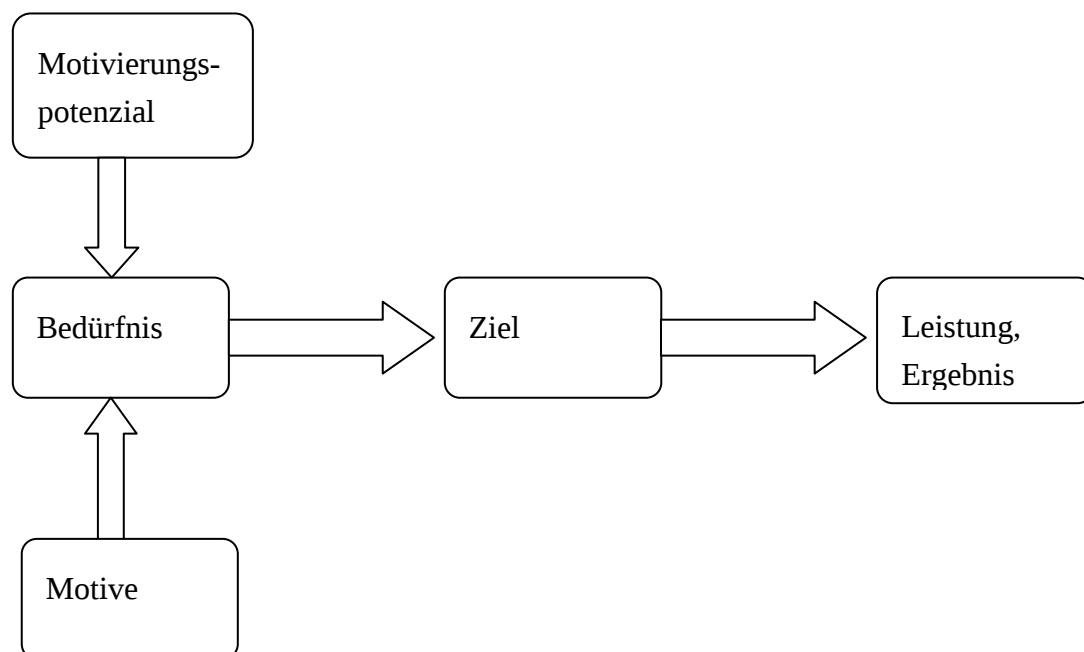


Abb. 11: Ziele

4.3 Die ERG-Theorie nach Alderfer

Die von Clayton P. Alderfer entwickelte Theorie (1972) ist eine Weiterentwicklung der Bedürfnistheorie von Maslow. Er unterscheidet dabei nur noch drei Bedürfnisse statt fünf:

- Existenz, physiologische Bedürfnisse, Sicherheit → E..existence
- Sozialer Bezug, Kontakt und Ansehen → R..relatedness
- Wachstum, Entfaltung und Selbstverwirklichung → G..growth

Alderfer legte in den siebziger Jahren keine strenge Hierarchie fest und hat durch 7 Thesen seine Bedürfnisse geprägt. Darin werden die Beziehungen zwischen Bedürfnisbefriedigung und Bedürfnisaktivierung aufgestellt:

1. Je weniger die Existenzbedürfnisse (E) befriedigt sind, desto stärker wirken sie.
2. Je weniger die Beziehungsbedürfnisse (R) befriedigt sind, desto stärker werden die Existenzbedürfnisse.
3. Je mehr die Existenzbedürfnisse (E) befriedigt sind, desto stärker werden sie.
4. Je weniger die Wachstumsbedürfnisse (G) befriedigt sind, desto stärker werden die Beziehungsbedürfnisse (R).
5. Je mehr die Beziehungsbedürfnisse (R) befriedigt sind, desto stärker werden die Wachstumsbedürfnisse (G).
6. Je mehr Wachstumsbedürfnisse (G) befriedigt sind, desto stärker werden sie.

Die von Alderfer aufgestellten Thesen basieren neben der Befriedigungs- Progressions- Hypothese, wie sie auch Maslow verwendet, auf weitere zwei Annahmen. (O. Neuberger S113, 1974 a)

Frustrationshypothese ist, wenn ein Bedürfnis im Ausmaß seiner Nicht-Befriedigung dominant wird.

Frustrations-Regressionshypothese ist, wenn die Nichtbefriedigung eines höheren Bedürfnisses zu einer Aktivierung der nächst niederen Bedürfnisstufe führt.

Befriedigungs- Progressionshypothese ist, wenn durch die Zufriedenstellung eines Bedürfnisses das nächst höhere Bedürfnis aktiviert wird.

Abbildung für:

Frustrationshypothese, Grundlage: These 1 und 4

Frustrations-Regressionshypothese, Grundlage: These 2 und 5

Befriedigungs-Progressionshypothese, Grundlage: These 3, 6 und 7

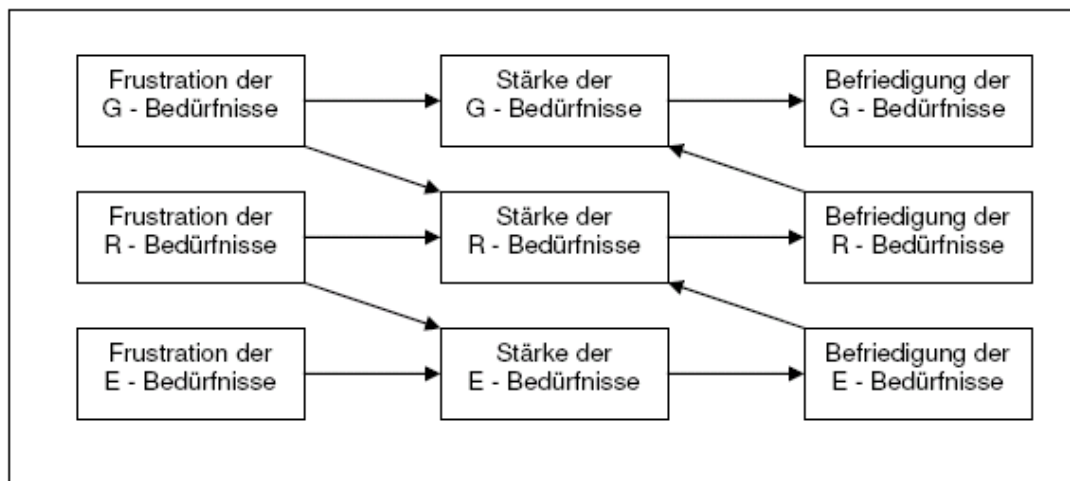


Abb. 12: Das ERG Modell nach Alderfer

Beim Modell nach Alderfer müssen zuerst die Bedürfnisse der unteren Stufe befriedigt werden um in die nächste Stufe zu gelangen. Genau so ist dies auch in entgegengesetzter Richtung. Erst wenn die Bedürfnisse der nächst niedrige-

ren Stufe befriedigt sind kann der Schritt zur nächsten gemacht werden. Befriedigte Bedürfnisse stellen also noch so lange Motivatoren dar, wie sie als Ersatz für noch unbefriedigte Bedürfnisse dienen.

4.4 Die Theorie der Leistungsmotivation von David Larence McClelland und John William Atkinson

Hierbei geht es um die Theorie der gelernten Bedürfnisse, da laut McClelland und Atkinson die meisten menschlichen Bedürfnisse erlernt sind. Der Lernprozess daraus verändert das Verhalten der Menschen und beeinflusst auch ihre Arbeitsleistung. Das heißt seine Grundbedürfnisse werden in drei Grundmotive unterteilt:

- Leistungsbedürfnis
- Zugehörigkeitsbedürfnis
- Machtbedürfnis

Das Leistungsbild wird in diesem Falle als Hauptmotiv betrachtet, welches bei Menschen das Streben nach Leistung und den dazu gehörenden Erfolg in der Organisation in den Vordergrund hebt.

Vier Bedürfnisse sind zentral für die Erklärung von Motivation:

- **Leistungsbedürfnis**

Streben nach Aufbau und Beibehaltung eines hohen Niveaus von Arbeitsqualität

- **Bedürfnis nach Macht**

Streben nach Anerkennung, Verantwortung, Einfluss und Kontrolle über Andere

- **Bedürfnis nach Anschluss**

Streben nach Aufbau und Beibehaltung sozialer Beziehungen

- **Vermeidungsstreben**

Versagen, Ablehnung

Leistungsmotiv

Dazu sollte man Ziele setzen und erreichen, Begeisterung an der Arbeit haben, Effizienz zeigen und Streben nach Innovation haben.

Dazu gehört leistungsorientiertes Klima, rasches Feedback, konstruktive Kritik, Anerkennung und die Belohnung guter Leistungen.

Machtstreben

Ist der Versuch, eine Position der Überlegenheit gegenüber anderen Personen zu gewinnen.

Dazu gehört ein machtorientiertes Klima, starke Strukturierung und Formalisierung, Hierarchie, Autorität und Verantwortung.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit

Dies sollte der Bestandteil einer Gruppe sein worin man dort Sicherheit findet.

Dazu gehören ein interaktionsorientiertes Klima, konfliktarme Situationen, Vertrauen, zwischenmenschliche Beziehungen, Akzeptanz und Interaktionen mit geringem Wettbewerb.

Vermeidungsstreben

Eine Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeiten von Versagen, Ablehnung, Misserfolg und Machtverlust.

Die Motivation [**M**] wird dann in Gang gesetzt, wenn sie durch Anreize ([**I** = Instrumentalität, Valenz) stimuliert wird und das Individuum erwarten kann, dass sein Verhalten mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit [**P** = probability] belohnt wird.

Die Tendenz [**T** = tendence] des Individuums, eine Aufgabe anzupacken, ist eine multiplikative Funktion:

$$\mathbf{T = M \cdot P \cdot I}$$

4.4.1 Gemeinsamkeiten der Inhaltstheorien

Bei den Gemeinsamkeiten von Inhaltstheorien stehen folgende Fragen gegenüber:

- Verhalten und
- Vernachlässigung

Fest steht, dass alle Menschen entweder angeborene oder erlernte Bedürfnisse haben, nach deren Befriedigung sie streben. In jeder der einzelnen Theorien stehen sich daher verschiedene Merkmale gegenüber.

4.4.2 Gegenüberstellung der Inhaltstheorien

- nach Maslow werden die Bedürfnisse sukzessive abgearbeitet,
- nach Herzberg gleichzeitig berücksichtigt und
- nach Alderfer und McClelland ergibt sich ein ständig wechselndes

Zusammenspiel der vier Grundbedürfnisse

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland / Atkinson
Selbstverwirklichung	Wachstumsbedürfnisse	Arbeit selbst; Personales Wachstum, Verantwortung	Leistungsstreben
Anerkennungsbedürfnisse		Aufstieg Anerkennung	Machtstreben
		Status	
Soziale Bedürfnisse	Beziehungsbedürfnisse	Beziehungen zu Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen	Zugehörigkeitsstreben
Sicherheitsbedürfnisse	Existenzsicherungsbedürfnisse	Sicherheit Gehalt Personalpolitik	Vermeidungsstreben
Physiologische Bedürfnisse		Arbeitsbedingungen	

Abb. 13: Bedürfnisse der Grundelemente der Motivation

4.4.3 Schlussfolgerung der Inhaltstheorien

Beschränken Erklärungen der Motivation auf eine bestimmte Zahl von Faktoren und wie diese Menschen motivieren

- Fehlende beweiskräftige Forschungsergebnisse
- Inhaltstheorien basieren auf der Amerikanischen Kultur und sind nicht notwendigerweise auf andere Kulturen übertragbar
- Identifizieren Konzepte, die nützlich für das Bessere sind

Verstehen der Motivation ist

- Wertvoller Ausgangspunkt für die Untersuchung kultureller und individueller Unterschiede hinsichtlich der Motivation.

4.5 Theorie nach Victor Harold Vroom

4.5.1 Allgemeine Beschreibung des Modells:

Erwartungswerttheorie

Individuen erwarten sich, dass ein erwünschtes Verhalten belohnt wird.

- Weg-Ziel-Ansatz:

Individuen wählen die Handlungsalternativen, die ihren subjektiv erwarteten Nutzen maximieren, das heißt Leistung (Weg) wird nur dann als erstrebenswert angesehen, wenn sie zu einem erwünschten Ziel führt.

- Vergleich zur Inhaltstheorie:

– nicht Prädispositionen, Anlage, Sozialisationen führen zu Handlungen, sondern die Günstigkeit der Situation

Grundbegriffe:

- Valence (Wertigkeit)
- Force (Kraft)
- Life space (Lebensraum)
- Quality of action and result (Handlungs- und Ergebnisqualität von Zielen in der subjektiven Einschätzung)
- Goal distance (Entfernung möglicher Ziele)
- Expectancy (Erwartung an die Handlungsfolgen und den Handlungsprozess)
- Outcome (subjektive Auswertung erwarteter Handlungsgeschehnisse)

Es wird angenommen, dass menschliches Verhalten ein Entscheidungsverhalten ist. Individuen müssen sich zwischen Handlungsalternativen entscheiden
Motivation als Prozess der Wahl zwischen verschiedenen Aktivitäten.

Folgende Fragen stellt Vroom an:

- Warum bevorzugen Individuen bestimmte Alternativen?
- Warum sind sie motiviert, eine Alternative zu ergreifen?

Erklärung dazu:

Vroom führt drei Komponenten ein, die das Kernstück seiner Theorie bilden:

- Valenz,
- Instrumentalität und
- Erwartung

Quelle: Staehle, W. H. (1999), S. 231 f.

➤ Valenz

Definition:

- Wertigkeit, Attraktivität eines Ergebnisses
 - affektive Einstellung eines Individuums gegenüber den Ergebnissen einer Handlung
- Ausprägungen der Valenz:
- positiv (max. + 1) → Streben nach dem Ergebnis
- negativ (max. - 1) → Wunsch, das Ergebnis zu vermeiden
- neutral (0) → Indifferenz gegenüber dem Ergebnis
- Ergebnisse werden in zwei Ebenen unterschieden:
- Ergebnisse der 1. Ebene (Ergebnis 1): Belohnungen für ein bestimmtes Leistungsverhalten, Anreize, Zwischenziel (z. B. Entgelt)

-
- Ergebnisse der 2. Ebene (Ergebnis 2): Bedürfnisse, Ziele des Individuums, Endziel (z. B. Autokauf)

➤ Instrumentalität

- Definition:

- Schätzwert subjektiver Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis 1 eines bestimmten Verhaltens zur Erreichung der gewünschten Ziele (Ergebnis 2) führt
- Ergebnis 1 ist Mittel (Instrument) für das Erreichen von Ergebnis 2 (Zweck)

- Ausprägungen der Instrumentalität:

- zwischen -1 (Handlungsausgang von Ergebnis 1 führt nicht zur Zielerreichung; Ergebnis 2 lässt sich sicher ohne Ergebnis 1 erreichen) und
- +1 (Handlungsausgang von Ergebnis 1 führt zur Zielerreichung von Ergebnis 2; Ergebnis 1 ist Voraussetzung für das Erreichen von Ergebnis 2)

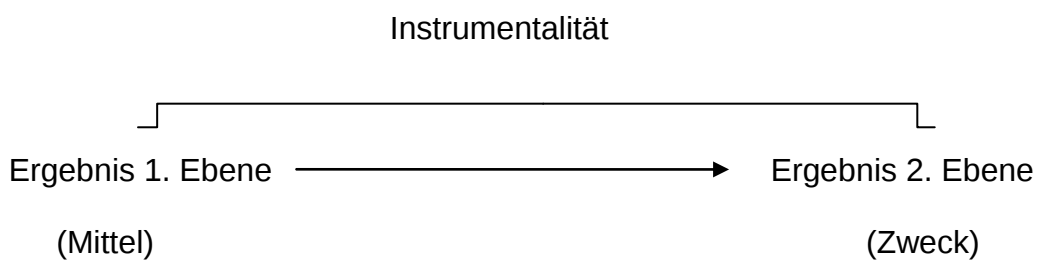


Abb. 14: Instrumentalität

➤ Erwartung

- Definition:

Die subjektive Wahrscheinlichkeit ist, dass bestimmte Ergebnisse aufgrund einer Handlung eintreten (Erwartung 1; interne Beeinflussung) und diese Ergebnisse belohnt werden (Erwartung 2; externe Beeinflussung)

- Ausprägungen der Erwartung:

Die Werte liegen zwischen 0 (subjektive Wahrscheinlichkeit, dass der Handlung kein Ergebnis folgt) und +1 (subjektive Wahrscheinlichkeit, dass der Handlung sicher ein Ergebnis folgt)

Die Ergebnisse werden mittels Valenz,- Kraft- und Gesamtmodell errechnet

Weitere Aussagen des Modells:

- Es entsteht keine Motivation, wenn eine der Größen gegen Null tendiert.
- Die Bemühung die Leistungs – oder Handlungsbereitschaft auf ein Individuum zu übertragen, drückt die Relation aus, dass hohe Leistungen erbracht werden, wenn:
 - eine hohe Wahrscheinlichkeit darin gesehen wird, dass persönliche Bemühungen auch zu einer hohen Arbeitsleistung führen,
 - eine hohe Wahrscheinlichkeit darin gesehen wird, dass gute Arbeitsleistung zu erwünschten persönlichen Zielen und Ergebnissen führen und
 - wenn diese Ziele und Ergebnisse als positiv-attraktiv empfunden werden.

4.5.2 Beurteilung des Modells von Vroom

- Unterstellung eines Höchstmaßes an individueller Entscheidungsrationalität
- Annahme, dass Individuen ständig neue Handlungskalküle aufbauen (Ausschluss)
- Messprobleme der Variablen
- Mitarbeiter haben in der Realität kaum die Wahlmöglichkeit bei den Entscheidungen über Valenzen und Erwartungen
- statische Betrachtung; Stabilität der Erwartungen im Zeitablauf ist nicht zu erwarten
- Unterstellung der Nutzenmaximierung

4.6 Die Zielsetzungstheorie von Edwin A. Locke und Georg Latham

4.6.1 Allgemeine Beschreibung des Modells

Goal Setting Theory = Zielsetzungstheorie (im folgenden GST) nach Locke und Latham (1990) geht davon aus, dass bewusstes Verhalten von individuellen Zielen gesteuert wird und einen Zweck erfüllt. Dabei wird auf die Frage eingegangen, warum manche Menschen im Arbeitsleben bessere Leistungen erbringen als ihre Mitarbeiter, die jedoch die gleichen Fähigkeiten und das Wissen besitzen wie andere. Sie kommen zu dem Schluss, dass unterschiedliche Motivationen der einzelnen verschiedene Leistungsniveaus bedeuten. Die bis 1990 vorhandene Literatur wurde seitens Locke und Latham über Zielsetzung überprüft und darauf basierend wurde ihre Zielsetzungstheorie aufgebaut.

- grundlegende Hypothesen: Ziele motivieren zu Handlungen

Eigenschaften von Zielen:

- Ziele werden durch Inhalt und Intensität charakterisiert

A) Inhalt: in der Forschung wurde besonders auf Spezifität und Schwierigkeitsgrad eingegangen.

a) Spezifität:

Wenn man hohes Leistungsniveau erwartet, sollten die Aufgaben klar und spezifisch formuliert sein. Die Ziele allein dagegen führen nicht zur vollen Potentialausschöpfung.

b) Schwierigkeitsgrad:

Der Zielinhalt kann unterschiedliche Schwierigkeitsstufen haben (von einfach bis unmöglich). Je schwieriger ein Ziel zu erreichen ist, desto höher die Motivation dafür. Höheres Leistungsniveau, Schwierigkeitsgrad und Aufgabenkomple-

xität müssen an die individuellen Fähigkeiten angepasst sein, sonst tritt der gegenteilige Effekt ein.

GST besagt, dass Ziele, die spezifisch formuliert und angemessen schwierig sind, zu höheren Leistungen führen als z.B. Ziele, die undeutlich und schwierig oder unklar und einfach definiert sind.

B) Intensität:

Die Forschung hat hauptsächlich „commitment“ (das Ausmaß in dem eine Person sich verpflichtet fühlt, ein Ziel zu erreichen) untersucht.

a) commitment:

Der beste Beweis für commitment ist die Handlungsinitiierung. Je höher commitment ist, desto besser ist die erbrachte Leistung (da Personen mit niedrigem commitment in der Regel schneller aufgeben).

Fazit: Personen erbringen wahrscheinlich höhere Leistungen, wenn ein höheres Engagement für höhere Ziele vorhanden ist.

Selbstgesetzte vs. Zugeteilte Ziele:

- *Locke & Latham behaupten aufgrund ihrer Forschungen, dass alle Ziele (mit einer Begründung für ihre Wichtigkeit) motivierend sein können. Egal ob selbst gesetzte oder gesetzte Ziele.*

- *Zugewiesene Ziele (die klar formuliert und dem individuellen Schwierigkeitsgrad angepasst sind) werden – wenn ein Engagement vorhanden ist – als eigene Ziele übernommen wobei das Ziel in diesem Fall das erfolgreiche Beenden der zugeteilten Aufgabe ist.*

- *Personen sollten Zielerreichung für möglich (erreichbar) und wichtig erachten um das Engagement des Einzelnen zu stärken und damit die eigene Leistung zu verbessern.*

Zitat von Locke & Latham

Ziele auswählen:

- Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeit (Aufgabenspezifisches Selbstvertrauen) wählen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit schwierigere Ziele aus
- alle Personen sollten an Wichtigkeit der Ziele glauben
- die Auswahl wird am schnellsten beeinflusst, wenn das Ziel durch eine Autoritätsfigur bestimmt wird

Selbstwirksamkeit, Ziele und Leistungen:

- Selbstwirksamkeit wirkt sich direkt auf die Leistung aus
- z.B. Menschen, die mit schwierigen / komplexeren Aufgaben beauftragt werden, haben höchstwahrscheinlich eine höhere Selbstwirksamkeit als Menschen mit einfacheren Aufgabensstellungen. Ziele, Valenz und Wertigkeit sind wesentlich anders.
- negative Verbindung zwischen Schwierigkeitsgrad der Ziele und der Valenz, d.h. Personen, die sich leicht erreichbare Ziele setzen, sind bereits mit geringeren Leistungen zufrieden. Menschen mit schwer erreichbaren Zielen sind auch bei hohem Leistungsniveau nicht so einfach zufrieden zu stellen – auch, wenn Ziele erreicht wurden

Ziele und Rückmeldungen:

- Rückmeldungen bieten Informationen über das Leistungsniveau der (angestrebten) Ziele
- Rückmeldungen alleine haben keinen motivationalen Effekt
- positive Rückmeldungen erhöhen normalerweise die Selbstwirksamkeit einer Person

Locke & Latham definierten:

Ist man mit den eigenen Leistungen unzufrieden und trotzdem mit Glauben daran, bessere Leistungen erzielen zu können, sollten höhere Ziele gesetzt werden.

4.6.2 Zusammenfassung

Zentrale Aussagen der „Zielsetzungstheorie“:

- a) das menschliche Handeln wird von Zielen beeinflusst bzw. geleitet
- b) spezifische Ziele (mit angemessenem Schwierigkeitsgrad) führen zu besseren Leistungen
- c) sofern das Ziel verstanden wurde, gibt es keinen Unterschied zwischen selbst gesetzten und zugewiesenen Zielen
- d) Moderatoren der Zielsetzung: Aufgabenkomplexität, Zielbindung (Engagement), Rückmeldungen (feedback) und Selbstwirksamkeit (self-efficacy)
 - Ziele sollten klar und spezifisch formuliert und schwer erreichbar sein
 - Ziele sollten akzeptiert werden (Wichtigkeit und Möglichkeit)
 - es sollten Rückmeldungen erfolgen

4.7 Bedeutung der Attributionstheorie

Der Begriff Attribution bedeutet „Zuschreibung“. Der Begriff wird in der Psychologie am häufigsten im Zusammenhang mit Ursachenzuschreibungen (Kausalattribution) verwendet. Attributionstheorien beruhen auf der Annahme, dass Menschen ein Bedürfnis haben und kausale Erklärungen suchen um zu erklären, was um sie herum (und mit ihnen selbst) passiert.

Attributionen sind Antworten auf Warum-Fragen = somit Bestandteile von Alltagstheorien, mit denen sich der Laie das Funktionieren der Welt erklärt.

5. Mitarbeitermotivation

5.1 Allgemein

Motivation, ein Wort das sich wohl im Sprachgebrauch vieler Menschen wiederfindet. Und doch kommt jeder Person dieser Begriff in Zusammenhang mit bestimmten Situationen in den Sinn. Eine Aufgabe die erledigt werden sollte, ausgesprochen vom Vorgesetzten und sich hierfür aber einfach nicht genügend motivieren kann. Woran kann es liegen, keine Motivation dafür zu finden? Kann durch eine Belohnung die Motivation des Arbeitnehmers eventuell gesteigert werden? Oder ist diese Form des Motivationsversuches sinnlos und nur von kurzer Dauer? Wie kann der Arbeitgeber seine Mitarbeiter motivieren, sich intensiver für die zu bewältigenden Aufgaben und für die Unternehmensziele einzusetzen? Denn nur motivierte Mitarbeiter können auch das ganze Potential ausschöpfen, das in ihnen steckt.

Also kann man zusammenfassend sagen, Motivation ist ein Zusammenspiel von persönlichem Verhalten, soziales Dürfen, situative Möglichkeiten und individuelles Verhalten, das direkt mit dem eigenem Verhalten verbunden ist und dadurch geregelt wird.

5.2 Die 3 Arten von Mitarbeitermotivation

Grundsätzlich unterscheidet man die materielle und die immaterielle Motivation als auch die Kombination der beiden.

Die materielle Motivation hängt mit der intrinsischen Motivation zusammen und fördert den Anreiz des Mitarbeiters im Zusammenhang mit z.B.

- Geld (Belohnungen)
- Rente, Beteiligungen
- Dienstwagen
- Genußscheine, etc.

Genau das Gegenteil, die immaterielle Motivation steht im Zusammenhang mit der extrinsischen Motivation und hat nichts mit sachlichen Gegenständen zu tun, sondern dient zur innerlichen Befriedigung des Menschen, wie z. B.

- Anerkennung
- Lob
- Vertrauen
- Sicherheitsgefühl
- Flexible Arbeitszeiten
- Mitarbeiterpartizipation, etc.

Die Kombination der beiden Motivationsfaktoren können wie folgt aussehen:

- Beförderung
- Angenehme Betriebsatmosphäre
- Weiterbildung
- Ausflüge mit der Firma
- Sport und freiwillige Aktivitätsförderungen (Feuerwehr, internationale Bewerbe, etc.)

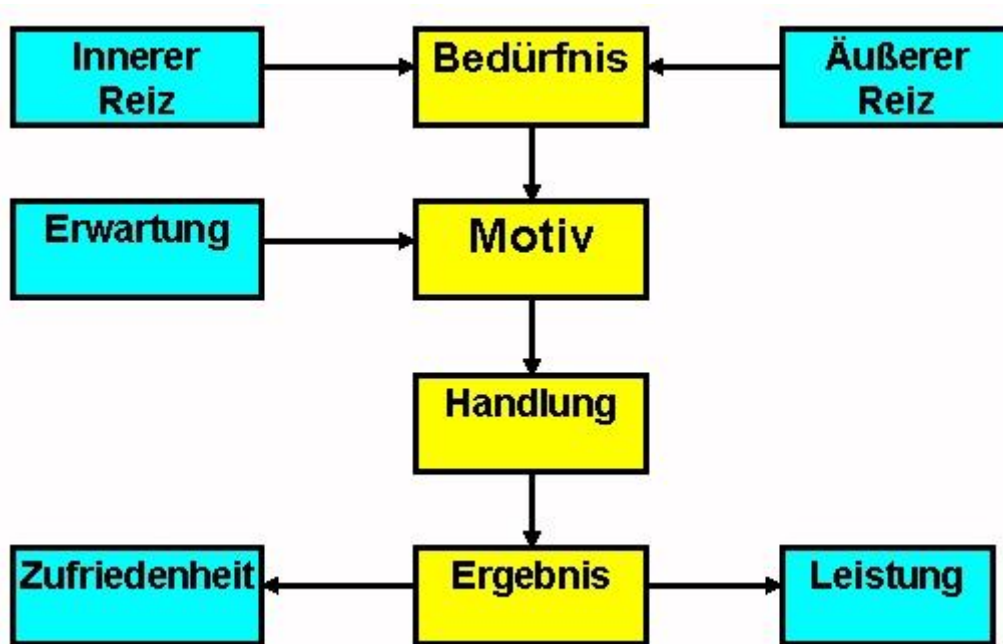


Abb. 15: Motivationsprozess

5.3 Messungen der Motivation

Messung ist nichts anderes als die systematische Erfassung von Gefühlen, Ausdrücke und Wertschätzungen. Im Zusammenhang mit einer angewandten Theorie lassen sich dann die jeweiligen Ergebnisse erstellen. Als Grundlage kann man Teamfähigkeit, Verbesserungs- und Vorschlagswesen sowie individuelle Zielausrichtung des Managements ansehen. Wichtige Kennzahlen dafür könnten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter, Prämiensumme für Verbesserungsvorschläge, Umsetzung von Verbesserungen und Anzahl der von den Teams eingereichten Vorschläge sein.

6. Empirischer Teil

6.1 Ziel einer Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse

Mitarbeiterbefragung ist ein hervorragendes Instrument mit deren Hilfe umfassende Informationen über Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter gewonnen werden. Abgeglichen für die jeweiligen Hierarchieebenen und Unternehmensformen erhält man Antwort auf folgende Fragen:

- Wie zufrieden sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit und dem Führungsstil, den Arbeitsbedingungen, den Kollegen, der Teamarbeit, etc.
- Welche Identifikation hat der einzelne Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Wie und Wo sehen Mitarbeiter Schwächen und haben Verbesserungsvorschläge als Zielgestaltung
- Welche Motivation ist notwendig um Mitarbeiter anzuregen

6.2 Mitarbeiterzufriedenheit messen

Ziel eines jeden Unternehmens sollte sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Ausgleich und Ruhe im innerlichen Betrieb herrschen, sodass die Mitarbeiter zufrieden, motiviert und somit mit vollstem Einsatz dem Betrieb zur Verfügung stehen, denn dies kann der entscheidende Wettbewerbsvorteil am Markt sein. Konfliktpotenzial sollte hinten angestellt werden.

Die Mitarbeiterbefragung dient eben dazu, Probleme zu erkennen und diese in die richtige Richtung zu lenken.

Jeder Mitarbeiter ist ein wesentlicher Teil für einen Erfolg am Markt und beeinflusst als Bindeglied zu den Kunden mit positiver und negativer Art das Denken und Handeln. Empirische Studien zeigen daher, dass zufriedene Mitarbeiter motivierter sind und mit mehr Engagement arbeiten. Sie sind wissbegieriger und geben aktiv Hinweise auf mögliche Verbesserungen. Ihre Leistungsbereitschaft ist wesentlich höher und dadurch werden auch bessere Ergebnisse erzielt. Solche Mitarbeiter sind bestrebt länger im selben Betrieb zu arbeiten.

6.3 Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse bei einer österreichischen Hausverwaltung

6.3.1 Planung und Vorbereitung

Die Startphase ist im Vorfeld von erfolgskritischer Bedeutung, da es vor allem darum geht, die verschiedenen Interessengruppen wie z.B. den Betriebsrat ins Boot zu holen, und Mitarbeitern sowie Führungskräften das Gefühl des Vertrauens zu geben, welches mögliche inaktive Gegner ebenso ermutigt das Projekt Mitarbeiterzufriedenheitsmessung durchzuführen. Auf jeden Fall müssen die Instrumente die das Projekt begleiten, im Unternehmen so eingesetzt werden, dass eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung erzielt wird.

Das heißt die Kommunikation im Vorfeld ist ein wesentlicher Bestandteil und kann mittels Plakaten, Mails, etc. sowie Auswertungsbeispielen zu einer genaueren Information der Einzelnen führen, sodass die Teilnahmequote erhöht und sichergestellt wird. Jeder Mitarbeiter sollte verstehen, welche Ziele mit der Befragung angestrebt werden, welche Rolle er als Einzelner hat und welcher Nutzen daraus zu ziehen ist. Die anonyme Bearbeitung ist dabei deutlich hervorzuheben.

6.3.2 Die Hauptbefragung

Bei der Befragung können verschiedene Arten angewendet werden, welche jedoch stets mit einer streng glaubhaften Anonymität behaftet sein sollte.

4 verschiedene Arten der Befragung

- Schriftlich
- Persönlich
- Telefonisch
- Intranet oder Internet

Die persönliche Befragung scheidet normalerweise aus Kostengründen aus. Die telefonische Befragung hat ebenso kostenkritische Punkte und der Befragte hat keinen Einfluss auf den Ablauf der ihm gestellten Fragen. Die Befragung geht systematisch Punkt für Punkt vorwärts. Daher werden die meistens Befragungen schriftlich oder online durchgeführt. Hier hat der Befragte die Möglichkeit bei der Fragestellung vor und zurück zu gehen.

6.3.3 Die Struktur des Fragebogens

Der im konkreten Fall eingesetzte Fragebogen setzt sich aus neun Teilbereichen zusammen, wobei jede Frage mit einer fünfstufigen Skala bewertet wurde.

5= stimme voll zu

4= stimme zu

3= neutral

2= stimme nicht zu

1= stimme überhaupt nicht zu

Bei diesem Beispiel wurde die TDM Methode (Total Design Methode) verwendet. Die neun Teilbereiche setzen sich wie folgt zusammen:

1. Die Bestimmung der Zufriedenheit im Unternehmen
2. Qualität und Dienstleistungsangebot
3. Vorgesetzter
4. obere Führungsebene
5. Visionen und Ziele
6. Leistungsbeurteilung und Prämienvergabe
7. Weiterentwicklung
8. Kommunikation
9. Arbeitsplatz und Umgebung

6.3.4 Ergebnisse der Befragung (Beispiel: Hausverwaltung in Wien)

Das untersuchte Unternehmen umfasst in Summe insgesamt zwanzig Mitarbeiter. Alle haben an der Befragung teilgenommen (100%). Die Befragung wurde unter meiner Leitung im Juni 2009 durchgeführt.

Die Auswertung der Daten umfasst die Analyse aller Fragestellungen und ist in zwei Teilbereiche gegliedert. Im ersten Teil wird der allgemeine Überblick für die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern und Arbeitszufriedenheit ermittelt.

Die fünf Stufen wurden seitens der Angestellten auf drei Stufen gekürzt. Dies bewirkt eine schnellere und einfachere Bewertung.

Teile	Stimme zu	Neutral	Stimme nicht zu	Gesamtantworten
1. Die Bestimmung der Zufriedenheit im Unternehmen	10	1	4	15
2. Qualität und Dienstleistungsangebot	11	3	1	15
3. Vorgesetzter	8	6	1	15
4. obere Führungsebene	5	6	4	15
5. Visionen und Ziele	7	6	3	15
6. Leistungsbeurteilung und Prämienvergabe	2	5	8	15
7. Weiterentwicklung	6	3	6	15
8. Kommunikation	7	4	4	15
9. Arbeitsplatz und Umgebung	13	1	1	15

Abb. 16: Bewertungsskala der 9 Teilbereiche

Die Auswertung der oben angeführten Daten werden wie folgt ermittelt. Die Zahl „20“ (Summe aller zustimmenden Antworten) zeigt, dass eine 66,66% Mehrheit eine allgemeine Zufriedenheit im Unternehmen haben. 6,66% haben sich neutral verhalten und 26,66% sind im Unternehmen nicht zufrieden.

6.4 Erklärung der Tabelle mit ihren Indikatoren:

Im zweiten Schritt wurden die Antworten auf die fünf Fragen des ersten Teils dann jede für sich bewertet.

Indikatoren	Stimme zu	Neutral	Stimme nicht zu	Gesamtantworten
A. Ich sehe mich als Mitglied in diesem Unternehmen	12	2	1	15
B. ich bin stolz für mein Unternehmen arbeiten zu können	11	3	1	15
C. Wir arbeiten an einem sicheren Ort in unserem Unternehmen	15	0	0	15
D. Ich würde jederzeit wieder in diesem Unternehmen arbeiten wollen	10	5	0	15
E. Ich empfehle anderen in diesem Unternehmen einen Job zu bekommen	8	2	5	15

Abb. 17: Indikatorentabelle

6.4.1 Erklärung der Tabelle der Gesamtzufriedenheit

Hierbei sind nur die Werte der Position „Stimme zu“ herangezogen worden und grafisch im zweiten Teil angeführt. Die Firma ist in fünf Abteilungen gegliedert.

Die Werte wurden von allen neun Teilen herangezogen und der Prozentanteil der jeweils befragten Anzahl der Personen in jeder Abteilung errechnet.

Abteilungen	Teil 1	Teil 2	Teil 3	Teil 4	Teil 5	Teil 6	Teil 7	Teil 8	Teil 9	Summe in %
Verwaltung	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1	7,4
Management	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Technik	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,25	0,25	0,5	1	5
Buchhaltung	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0	0	0,5	1	4,5
Sekretariat	0,2	0,6	0,2	0,2	0,4	0	0	0,6	1	3,2

Abb. 18 Auswertungstabelle der Abteilungen

6.5 Ergebnisse der empirischen Befragung

6.5.1 Allgemeine Zufriedenheit / 1. Teil

Dies ist der erste Teil der Ergebnisse und ihre Darstellungen.

6.5.2 Mitarbeiterbefragung:

A. Die generelle Zufriedenheit in diesem Unternehmen

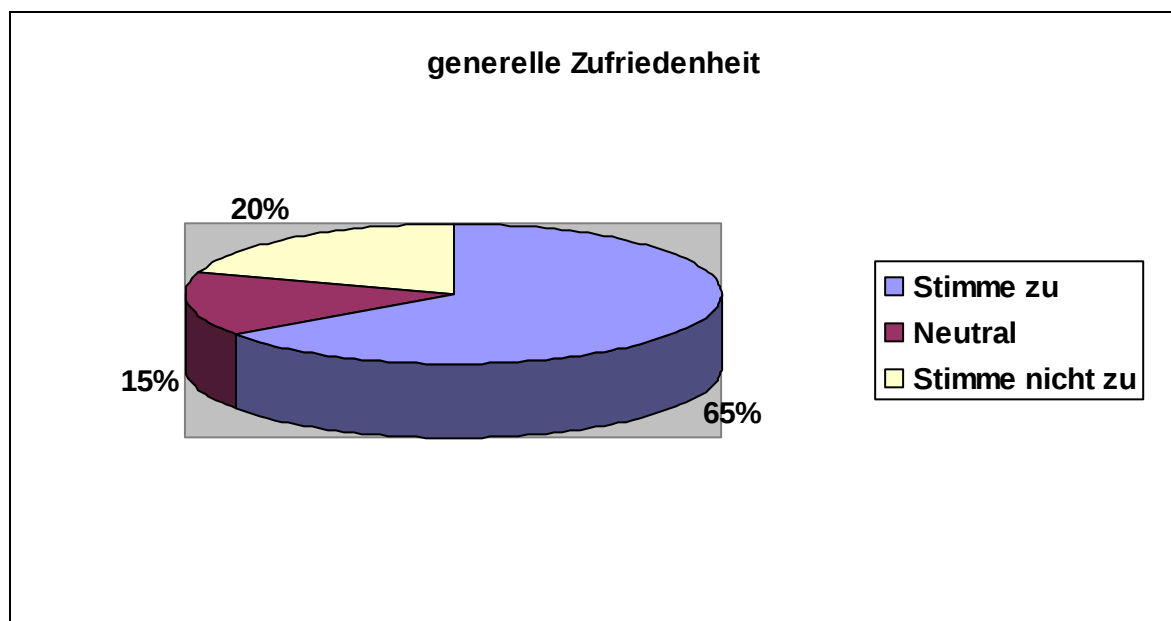


Abb. 19: Gesamtzufriedenheit generelle Zufriedenheit 1

65% der Mitarbeiter sind sehr zufrieden mit ihrer Beschäftigung in diesem Unternehmen.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Ich bin ein Mitglied in diesem Unternehmen.

B: Ich bin stolz in diesem Unternehmen arbeiten zu können.

C: Der Ort an den wir arbeiten ist sicher in diesem Unternehmen.

D: Ich würde jederzeit wieder bei diesem Unternehmen arbeiten wollen.

E: Ich habe bereits anderen empfohlen in diesem Unternehmen zu arbeiten und werde dies auch weiter tun.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

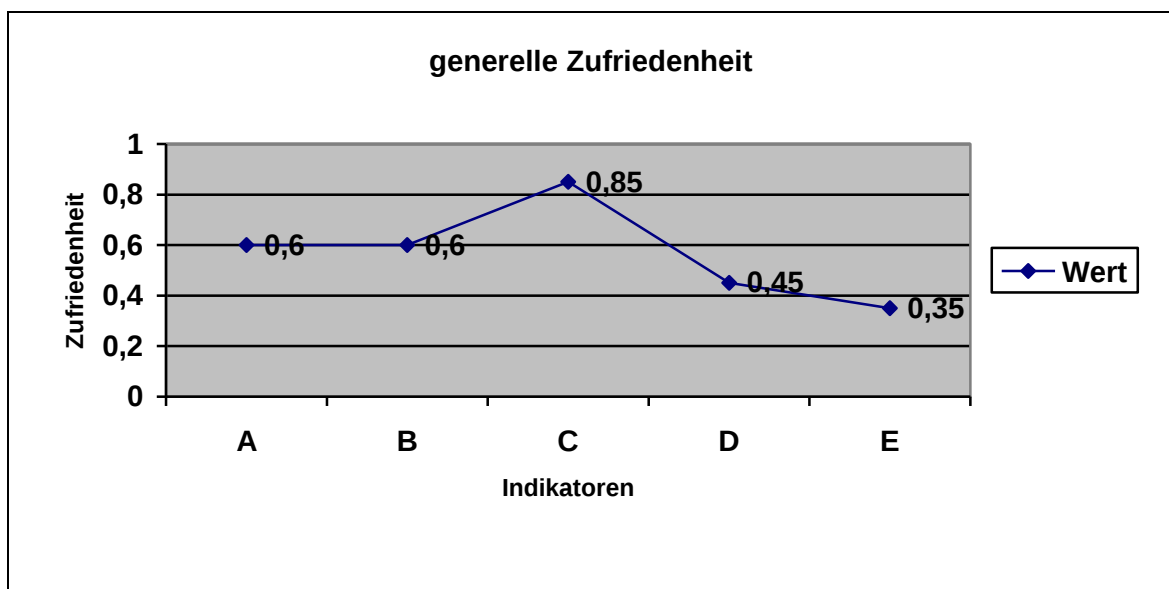


Abb.20: Gesamtzufriedenheit generelle Zufriedenheit 2

B. Qualität und Dienstleistungsangebot

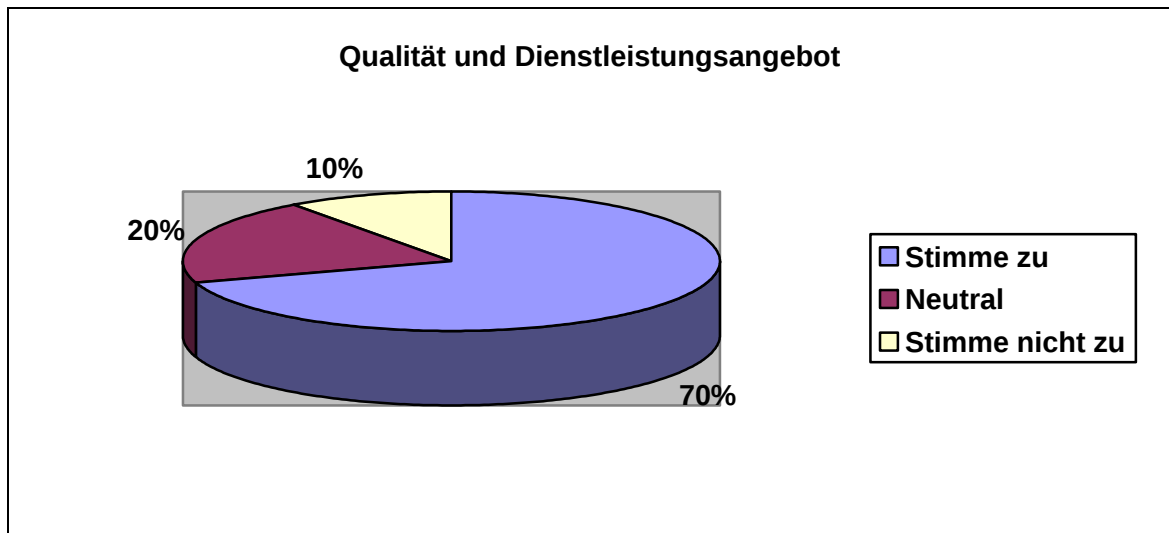


Abb. 21: Gesamtzufriedenheit Qualität und Dienstleistungsangebot 1

70% der Mitarbeiter betrachten ihre Dienstleistung dem Kunden gegenüber als zufriedenstellend.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden werden beachtet.

B: Für alle Kunden steht eine sehr gute Bedienung zur Verfügung.

C: Alle Aufgaben werden nach den Anforderungen des Kunden erfüllt.

D: Mein Unternehmen verhält sich ehrlich und gerecht zu den Kunden

E: Die Anforderungen und Gedanken sowie Wünsche werden unterstützt und umgesetzt.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

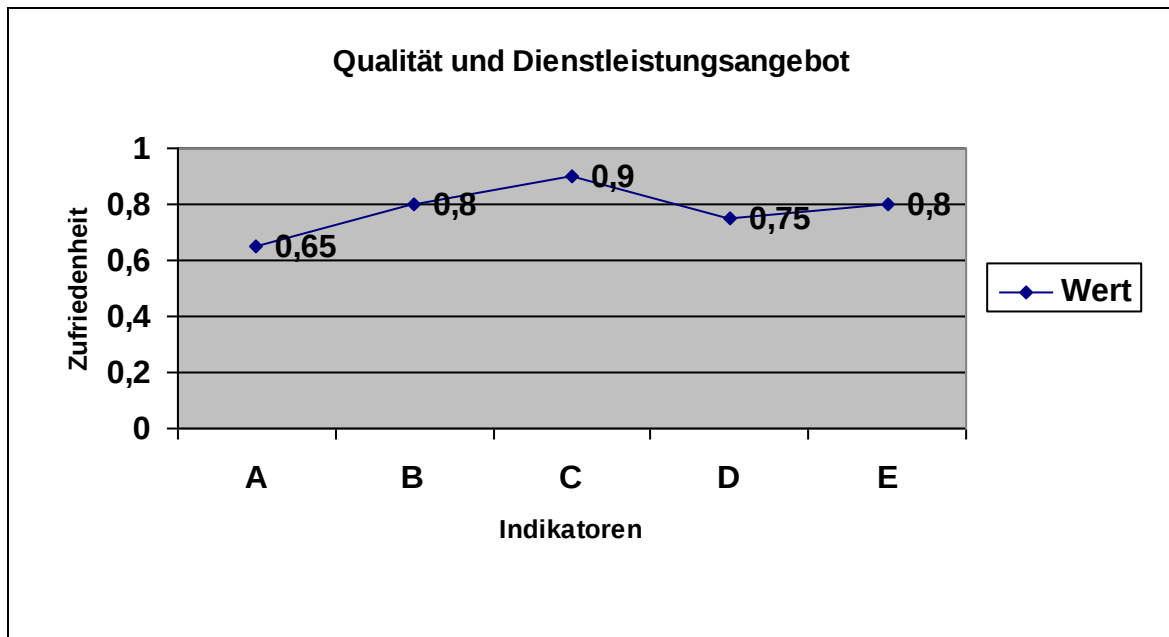


Abb. 22: Gesamtzufriedenheit Qualität und Dienstleistungsangebot 2

C. Verwaltung

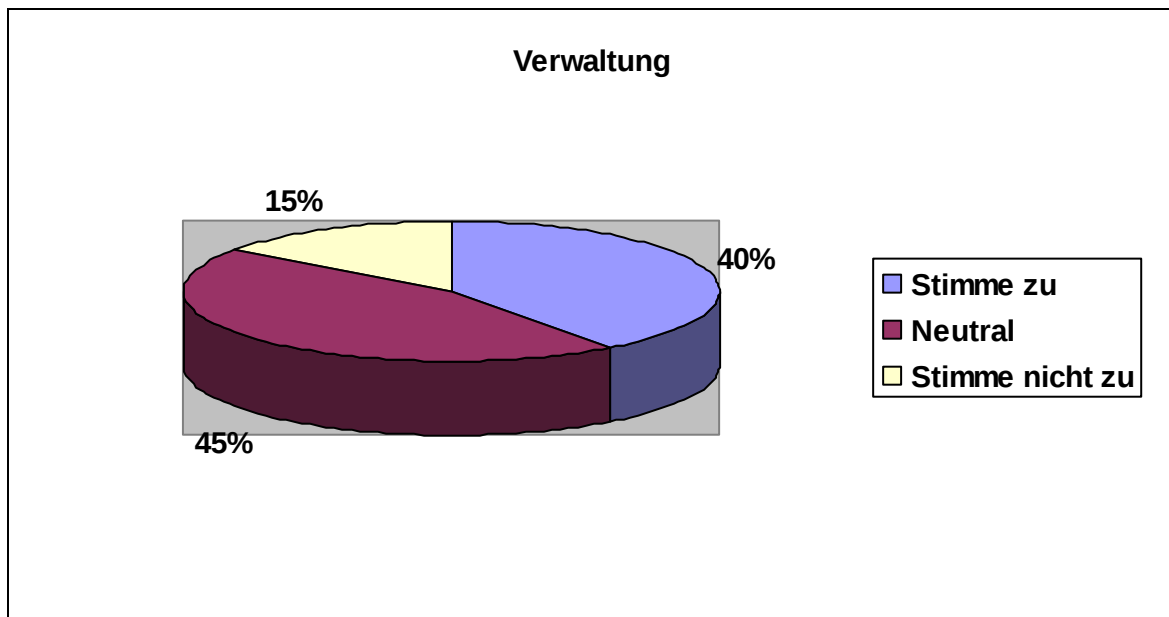


Abb. 23: Gesamtzufriedenheit Verwaltung 1

Nur 40% der Mitarbeiter sind mit der Chefetage zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Die Erwartungen meines Vorgesetzten werden mir klar entgegengebracht.

B: Mein Vorgesetzter hört aufmerksam zu.

C: Ich habe freie Entscheidungsfreiheit aufgrund des mir entgegengebrachten Vertrauens seitens meines Vorgesetzten.

D: Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist gegeben und wird gefördert.

E: Gute Arbeit wird gewürdigt.

F: Für Mitarbeiter unter mir habe ich freie Entscheidungsbemächtigung.

G: Mein Vorgesetzter steht jederzeit für mich zu Verfügung.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

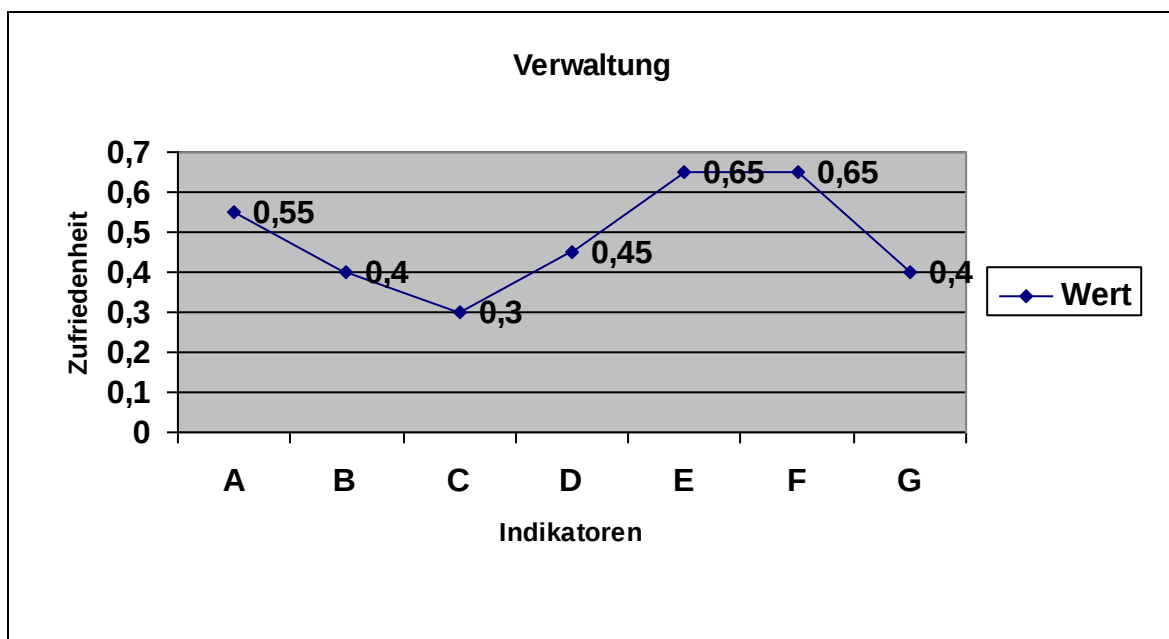


Abb. 24: Gesamtzufriedenheit Verwaltung 2

D. Ergebnisse Management

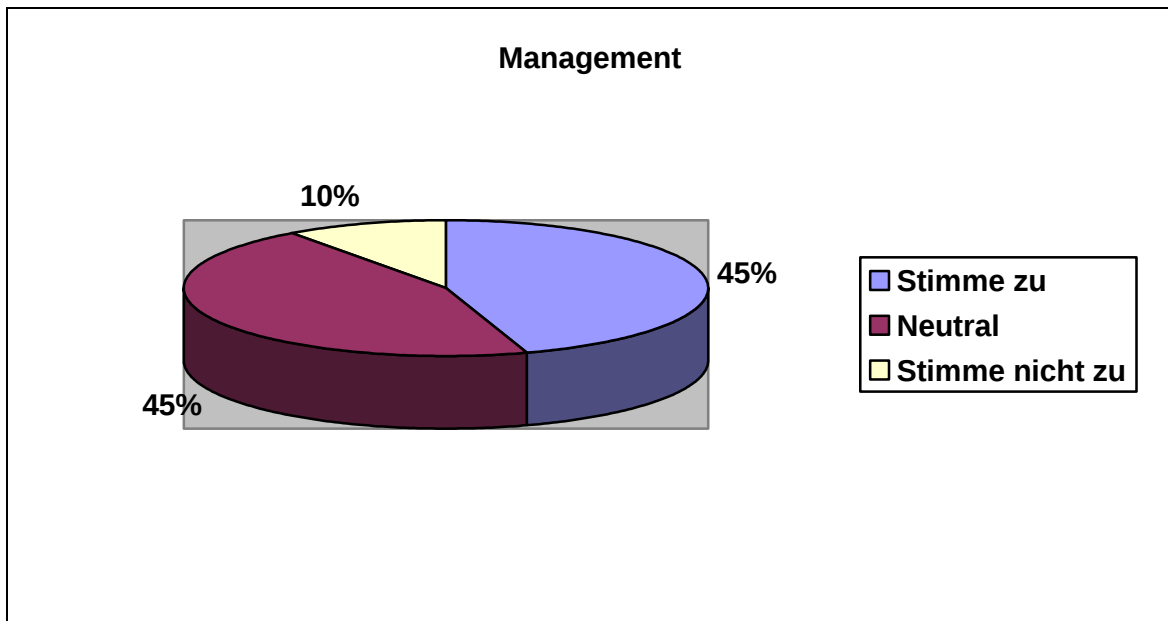


Abb. 25: Gesamtzufriedenheit oberes Management 1

Nur 45% der Mitarbeiter sind mit dem Management zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Das Management ist jederzeit für mich erreichbar.

B: Das Management nimmt sich immer ausreichend Zeit für die Mitarbeiter.

C: Gute Dienste und Arbeit werden gewürdigt.

D: Ich glaube, dass zukünftige Verbesserungen seitens des oberen Managements vorbereitet werden.

E: Gute Dienste und Arbeit werden gefördert.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

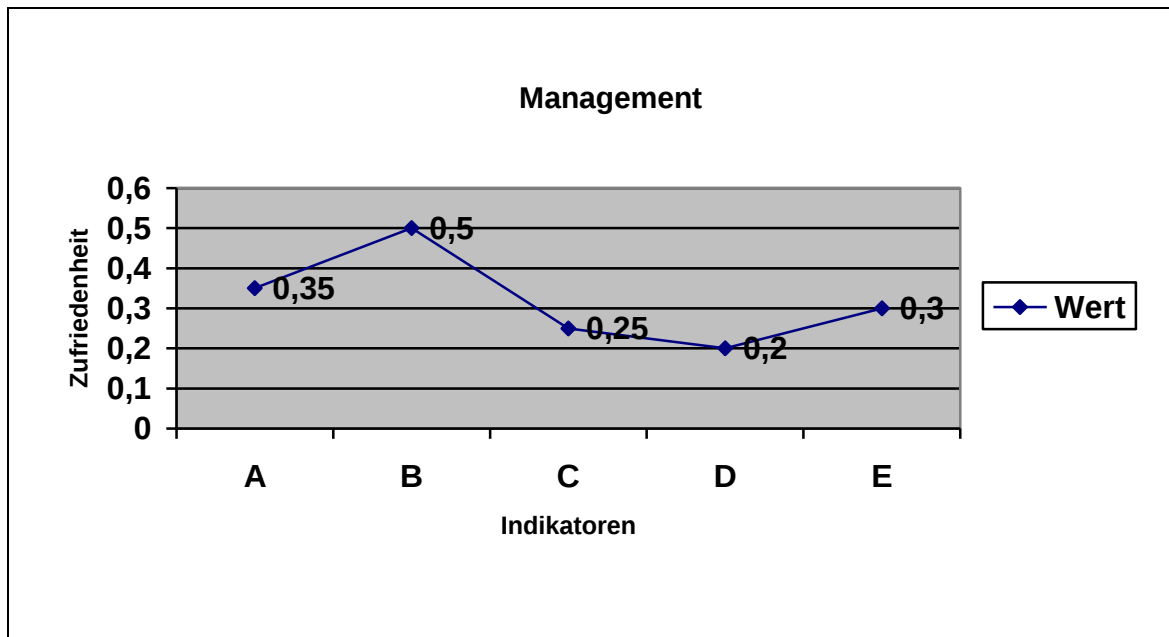


Abb. 26: oberes Management 2

E. Visionen und Ziele

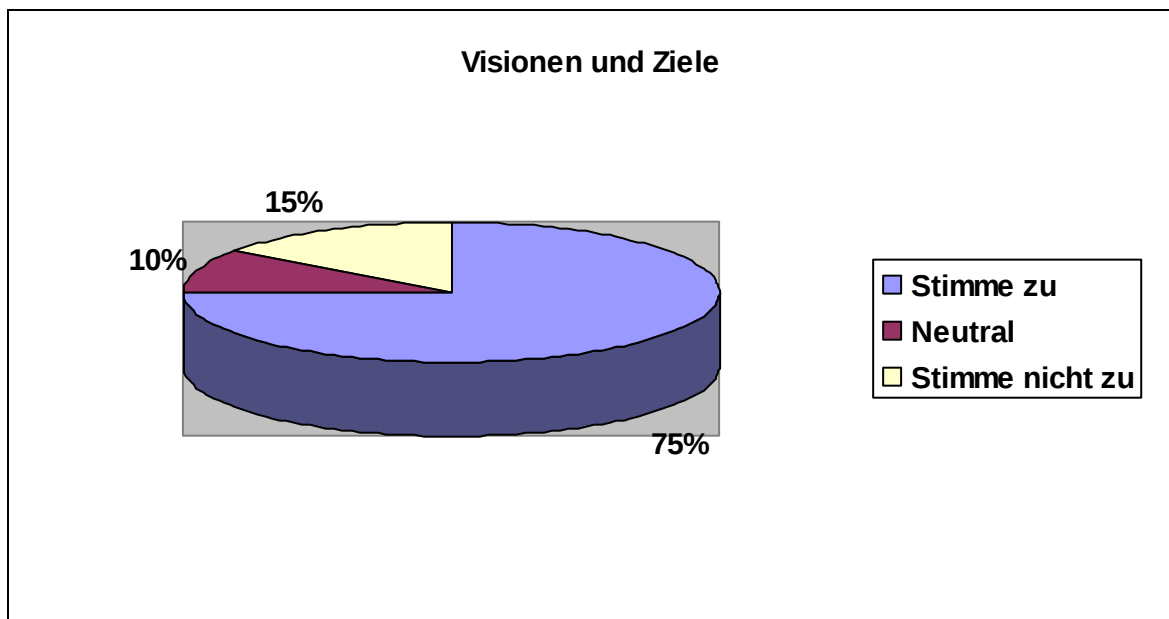


Abb. 27: Gesamtzufriedenheit Visionen und Ziele 1

75% der Mitarbeiter sind mit den Visionen und Zielen zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Die Ziele sind klar definiert.

B: Die Absichten und Ziele meiner Abteilung sind klar definiert.

C: Ich werde über die Ziele und Erfolge sowie negative Rückmeldungen informiert.

D: Meine Meinung wird im Unternehmen herangezogen um Ziele abzustecken.

E: Ziele werden gemeinsam besprochen.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

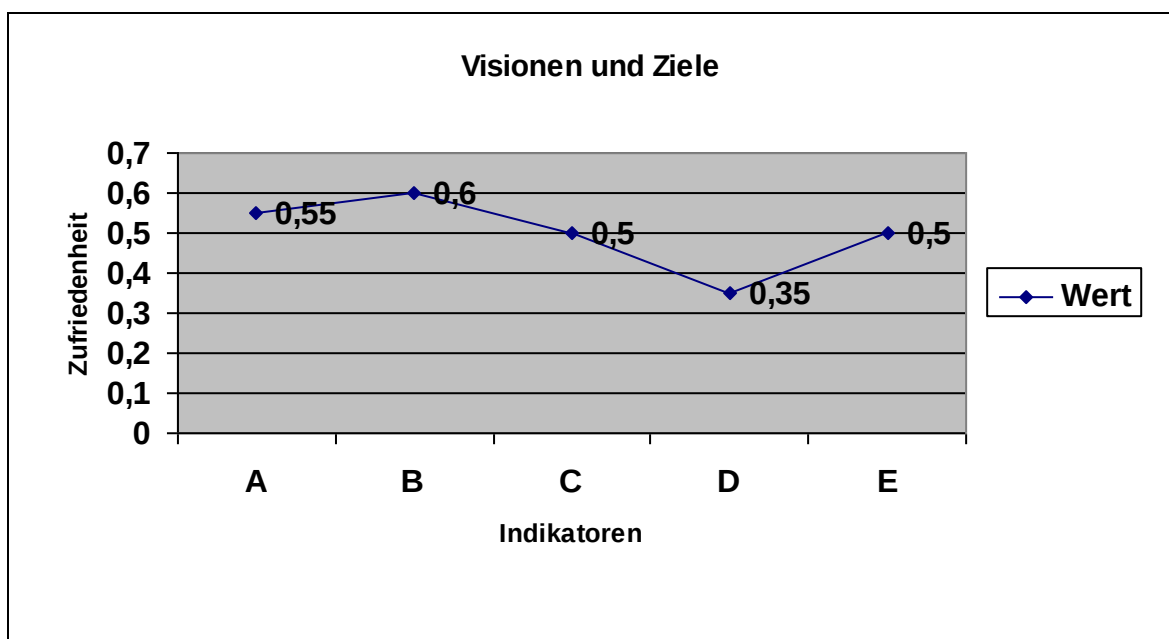


Abb. 28: Gesamtzufriedenheit Visionen und Ziele 2

F. Leistungsbeurteilung und Prämien

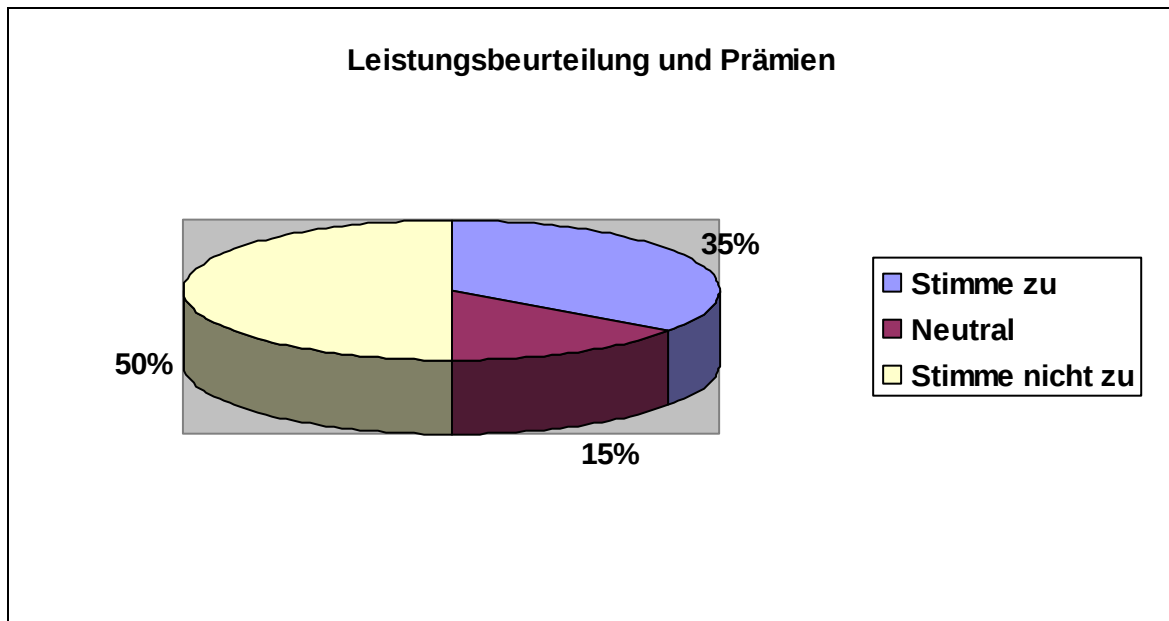


Abb. 29: Gesamtzufriedenheit Leistungsbeurteilung und Prämien 1

Nur 35% der Mitarbeiter sind mit der Leistungsbeurteilung und den Prämien zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Die Ziele aller werden berücksichtigt um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen.

B: Die Ziele wurden mit dem jeweiligen Vorgesetzten besprochen und erstellt.

C: Ich weiß meine Fähigkeiten einzusetzen, sodass Ziele erreicht werden können.

D: Meine Arbeitstätigkeit wurde im Unternehmen abgesprochen und jedem klargestellt.

E: Meine Fähigkeiten kann ich 100% umsetzen.

F: Um meine Fähigkeiten 100%ig umzusetzen zu können, wird mit meinem Vorgesetzten gemeinsam gearbeitet.

G: Der Erfolg daraus wird gemeinsam mit dem Vorgesetzten analysiert.

H: Die Karriere wird im Unternehmen unterstützt und gefördert.

I: Prämienausschüttung bei guter Arbeit ist üblich.

J: Jeder erfolgreiche Mitarbeiter wird belohnt.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

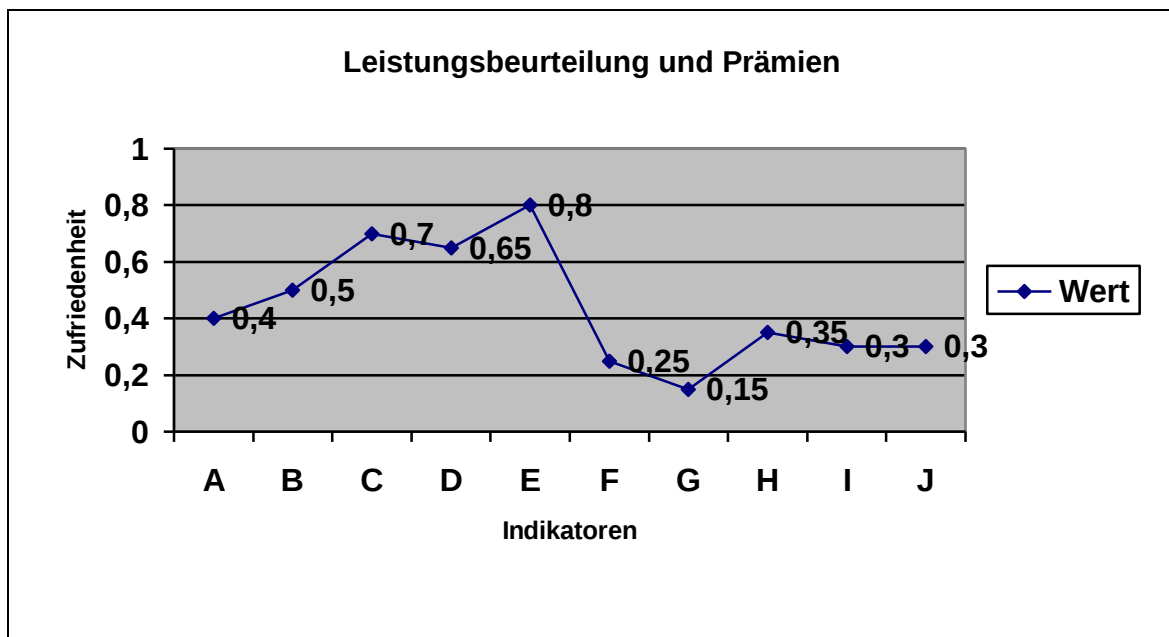


Abb. 30: Gesamtzufriedenheit Leistungsbeurteilung und Prämien 2

G. Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung

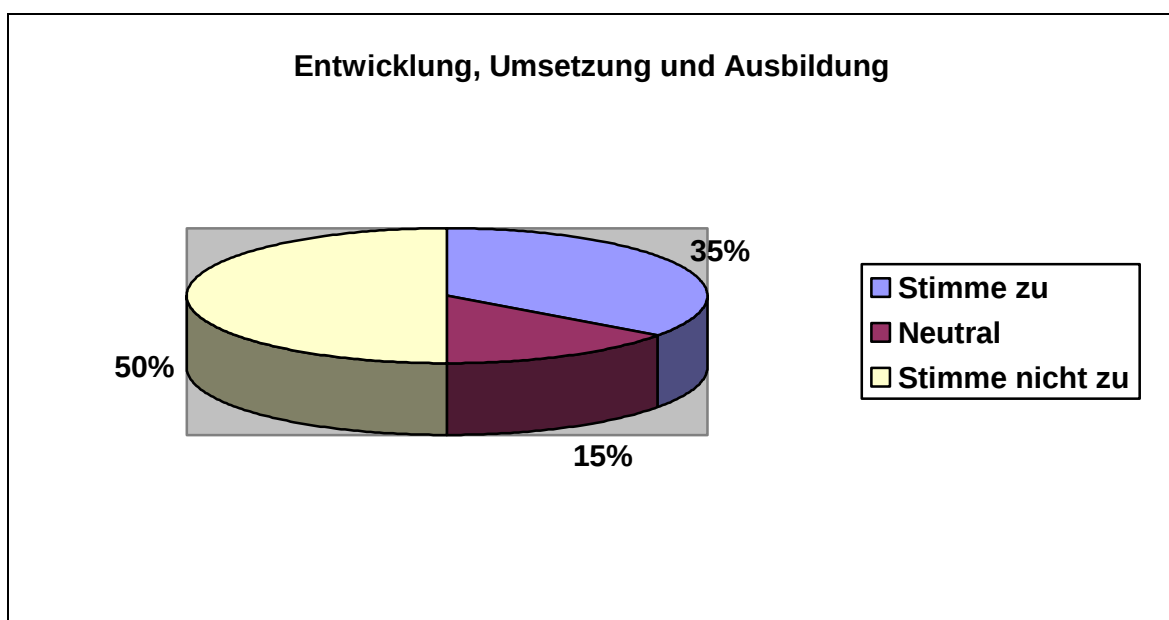


Abb. 31: Gesamtzufriedenheit Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung 1

Nur 35% der Mitarbeiter sind mit der Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Neue Mitarbeiter werden vorgestellt und Informationen machen im Unternehmen schnell die Runde.

B: Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit sein Wissen im Unternehmen umzusetzen.

C: Von dem jeweiligen Vorgesetzten bekomme ich regelmäßig rechtzeitig Informationen der auszuführenden Tätigkeiten.

D: Bei nicht umsetzbaren Tätigkeiten werden fachmännische Unterstützungen in Anspruch genommen.

E: Bei Bedarf oder Wunsch kann professionelle Unterstützung in Anspruch genommen werden.

F: Über Weiterbildungsthemen wird allgemein diskutiert und entschieden.

G: Nach Ausbildung kann diese im Unternehmen eingesetzt werden.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

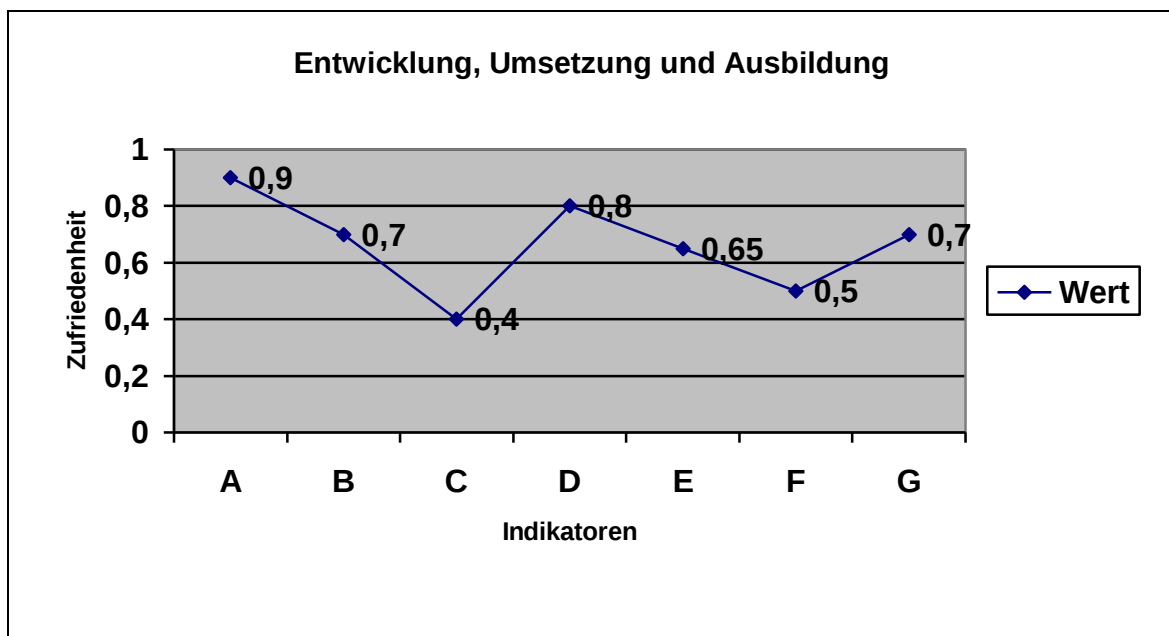


Abb. 32: Gesamtzufriedenheit Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung 2

H. Kommunikation

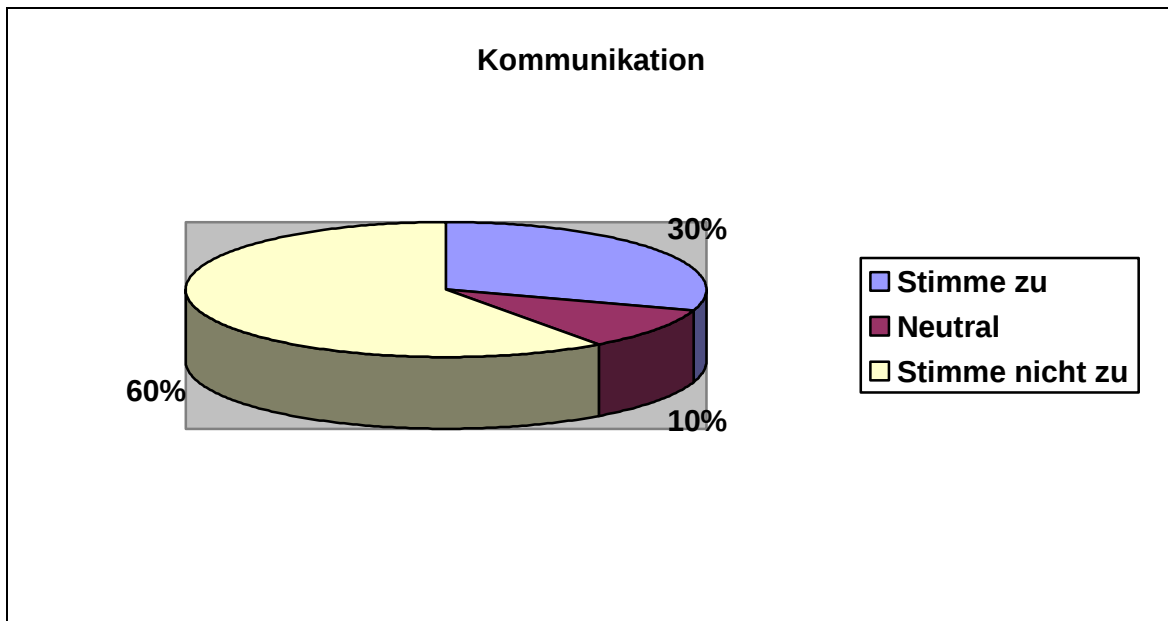


Abb. 33: Gesamtzufriedenheit Kommunikation 1

Nur 30% der Mitarbeiter sind mit der Kommunikation zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Rechtzeitige Informationen stehen jedermann zu Verfügung.

B: Wünsche und Empfehlungen werden angenommen und umgesetzt.

C: Meine Interessen werden erkannt und ermöglicht.

D: Die Kommunikation ist sehr wichtig.

E: Die Kommunikation zwischen den Abteilungen ist wichtig.

F: Die Kommunikation mit dem oberen Management ist wichtig.

G: Im Unternehmen wird Kommunikation ausreichend geführt und Mittel stehen zur Verfügung, z.B.: E-Mail, Plakate, usw.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

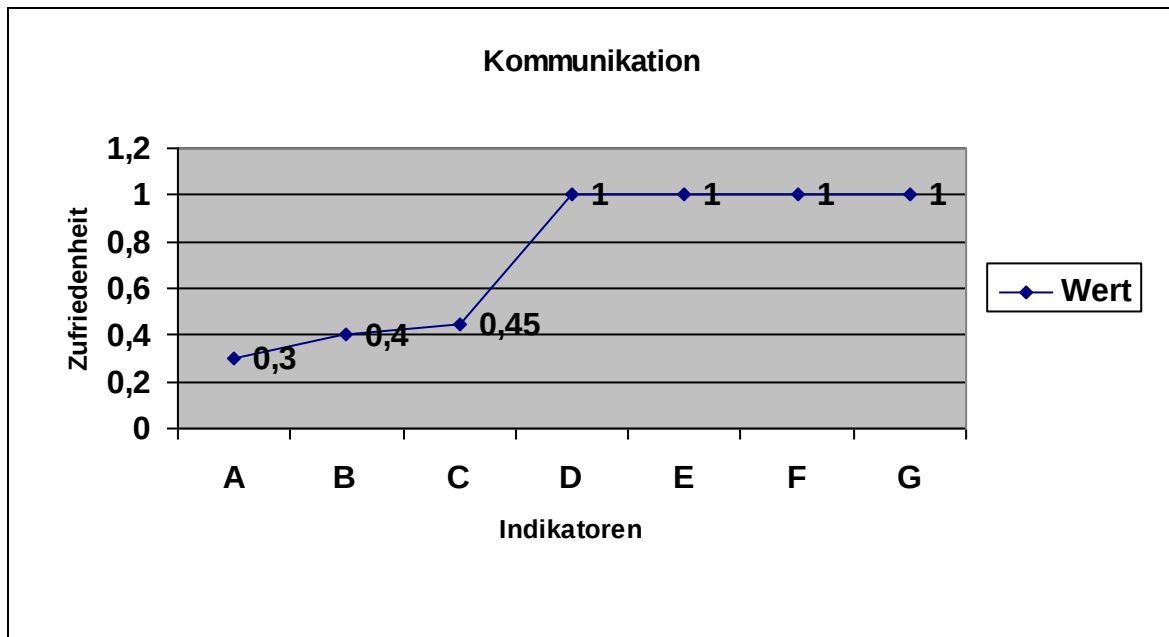


Abb. 34: Gesamtzufriedenheit Kommunikation 2

I. Arbeitsplatz

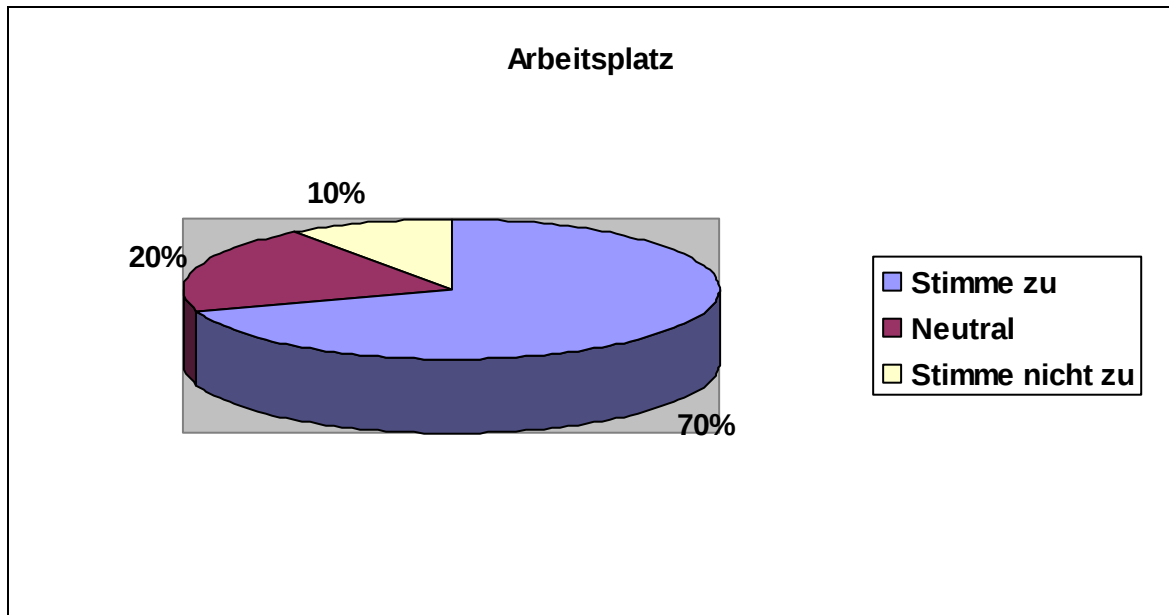


Abb. 35: Gesamtzufriedenheit Arbeitsplatz 1

70% der Mitarbeiter sind mit dem Arbeitsplatz zufrieden.

Folgende Fragen wurden gestellt:

A: Das Arbeitsklima ist in Ordnung.

- B: Die Temperatur ist zufriedenstellend.
- C: Die Klimaanlage ist zufriedenstellend.
- D: Die Akustik im Raum ist zufriedenstellend.
- E: Die Reinigung ist zufriedenstellend.
- F: Für notwendige Arbeitsmittel ist gesorgt.
- G: Im Restaurant ist das Essen in Ordnung.
- H: Die Verkehrsanbindung ist zufriedenstellend.
- I: Für alle Mitarbeiter stehen ausreichend soziale Mittel zur Verfügung.
- J: Sicherheit und Gesundheit hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen.

Folgende Ergebnisse wurden anhand der Antworten erzielt:

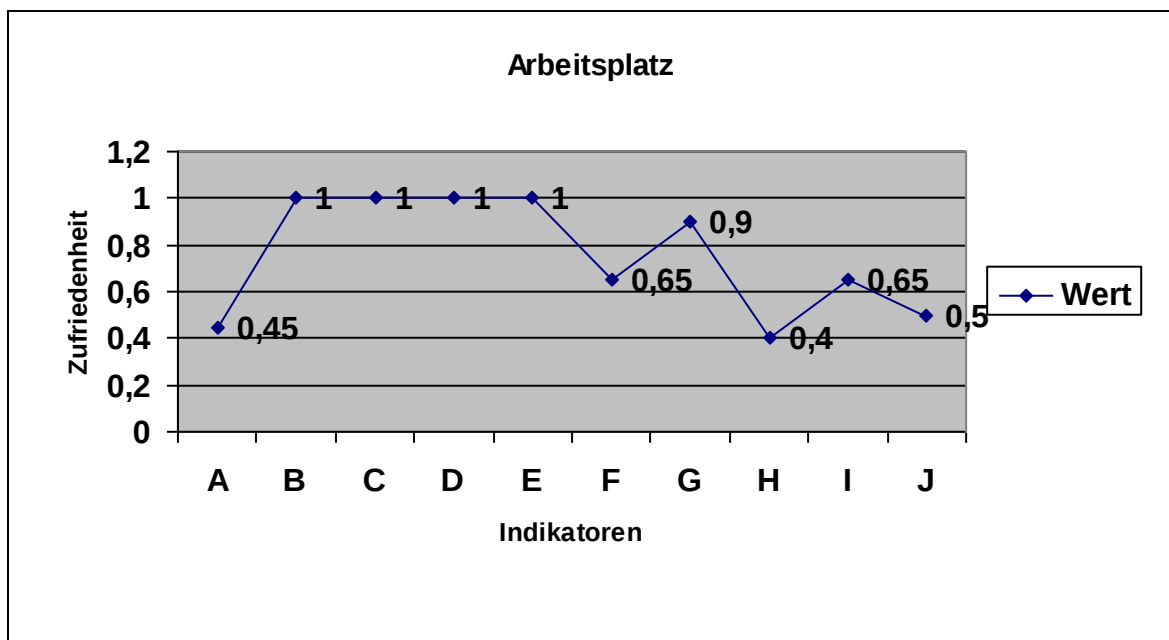


Abb. 36: Gesamtzufriedenheit Arbeitsplatz 2

Gesamtzufriedenheit:

Der zweite Teil und die ausgewerteten Ergebnisse der Tabelle „Gesamtzufriedenheit“ sind hier erläutert. Die Abteilungen sind getrennt angeführt.

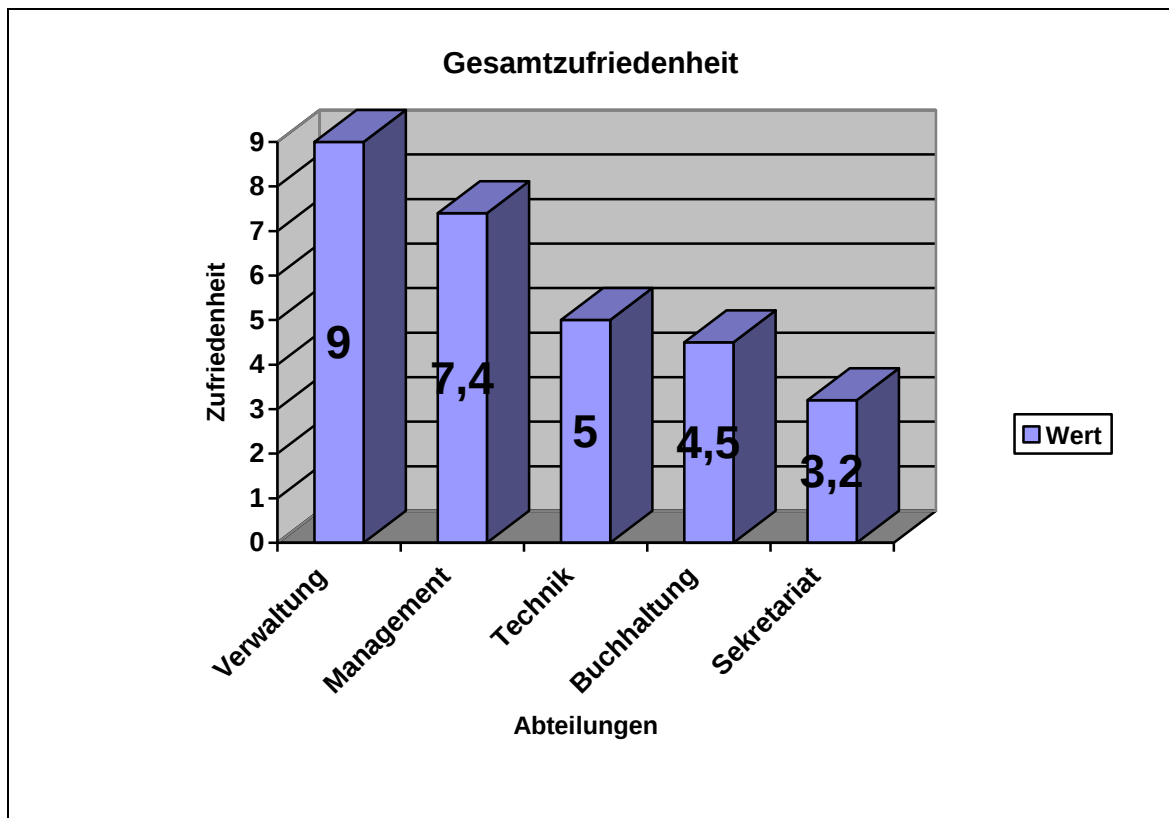


Abb. 37: Gesamtzufriedenheit

Hieraus ist zu sehen, dass abgesehen vom Management die Abteilung Verwaltung am besten abschneidet.

Verbesserungsvorschläge:

Die Auswertung hat ergeben, dass die Bereiche herangezogen werden sollten, die einen Wert der Unzufriedenheit ab 40% übersteigen. Das heißt in den nächsten Grafiken sind jene Abteilungen ausgewertet, welche einen höheren Wert als 40% in ihrer Gesamtzufriedenheit aufweisen.

Abteilungen	Teil 1	Teil 2	Teil 3	Teil 4	Teil 5	Teil 6	Teil 7	Teil 8	Teil 9	Summe in %
Verwaltung	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1	7,4
oberes Management	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Technik	0,75	0,75	0,75	0,5	0,75	0,25	0,25	0,5	1	5
Buchhaltung	0,5	0,5	0,5	0,75	0,75	0	0	0,5	1	4,5
Sekretariat	0,2	0,6	0,2	0,2	0,4	0	0	0,6	1	3,2

Abb. 38: Gesamtzufriedenheit

Daraus folgt:

Technik:

Die Überschreitung der 40% Grenze erfolgt hier viermal. (50%, 75%, 75% und 50%)

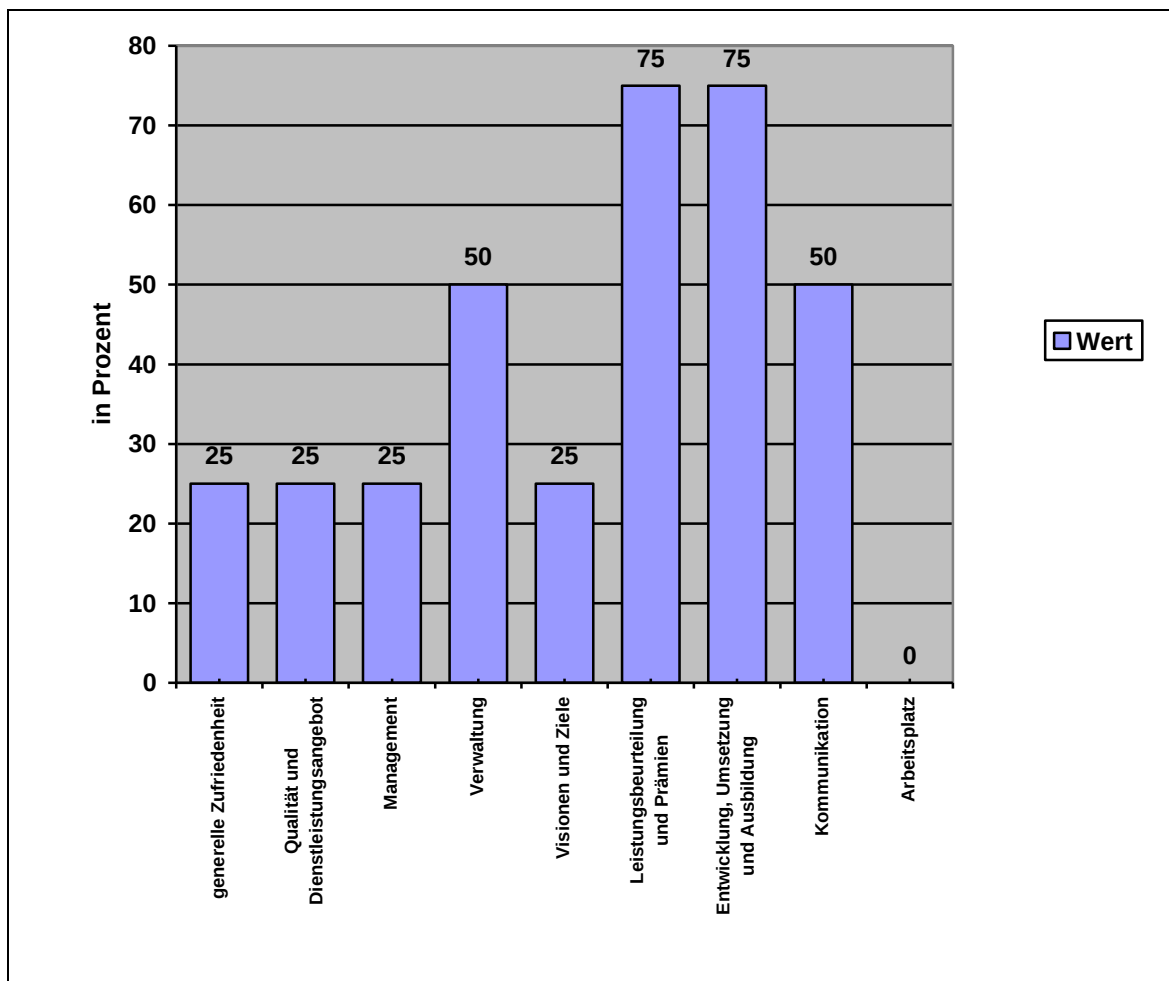


Abb. 39: Verbesserungsvorschläge Technik

Die Bereiche Verwaltung, Leistungsbeurteilung und Prämien, Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung sowie Kommunikation müssen verbessert werden.

Buchhaltung:

Die Überschreitung der 40% Grenze erfolgt hier sechsmal. (50%, 50%, 50%, 100%, 100% und 50%)

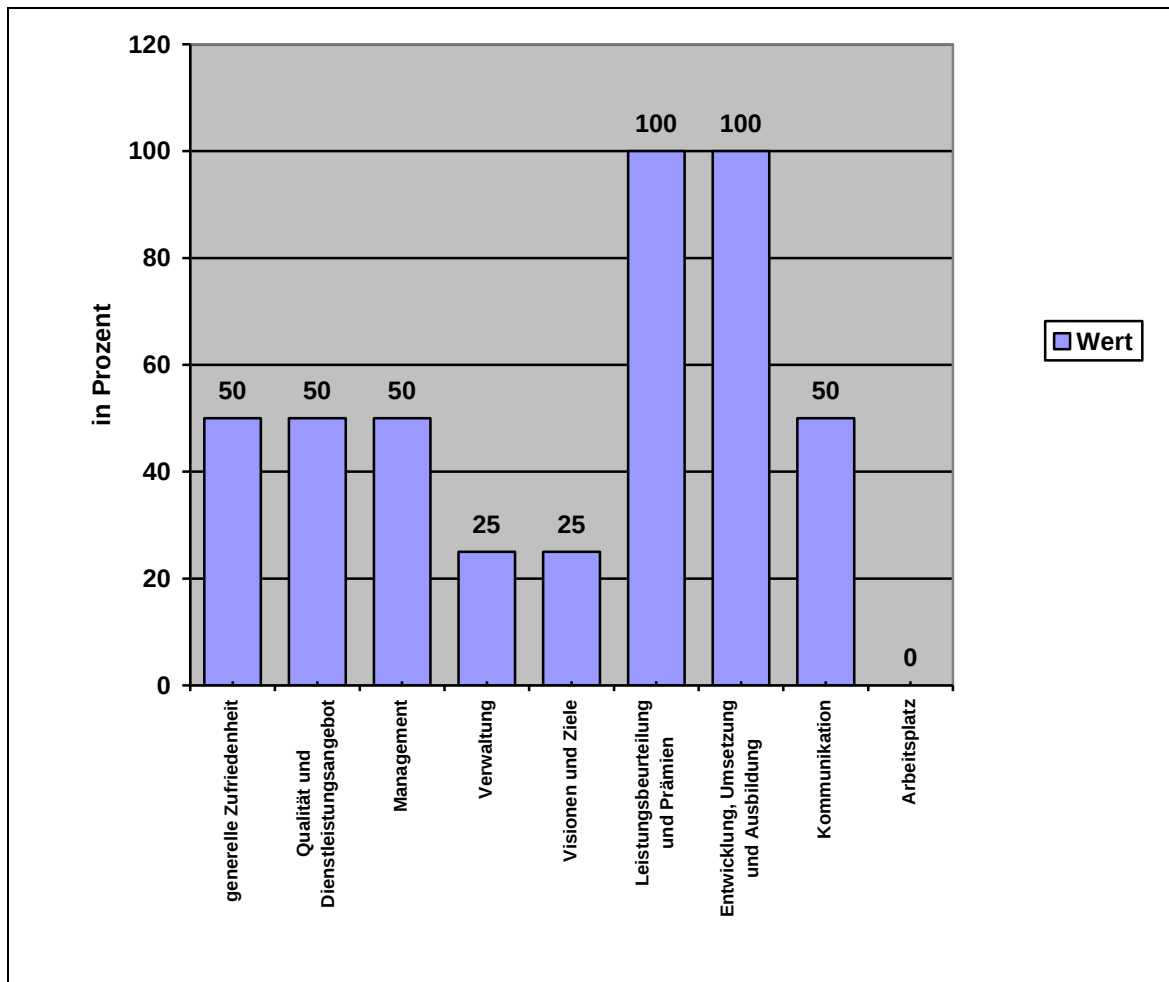


Abb. 40: Verbesserungsvorschläge Buchhaltung

Die Bereiche generelle Zufriedenheit, Qualität und Dienstleistungsangebot, oberes Management, Leistungsbeurteilung und Prämien, Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung sowie Kommunikation müssen verbessert werden.

Sekretariat:

Die Überschreitung der 40% Grenze erfolgt hier siebenmal. (20%, 60%, 20%, 20%, 40%, 100%, 100% und 60%)

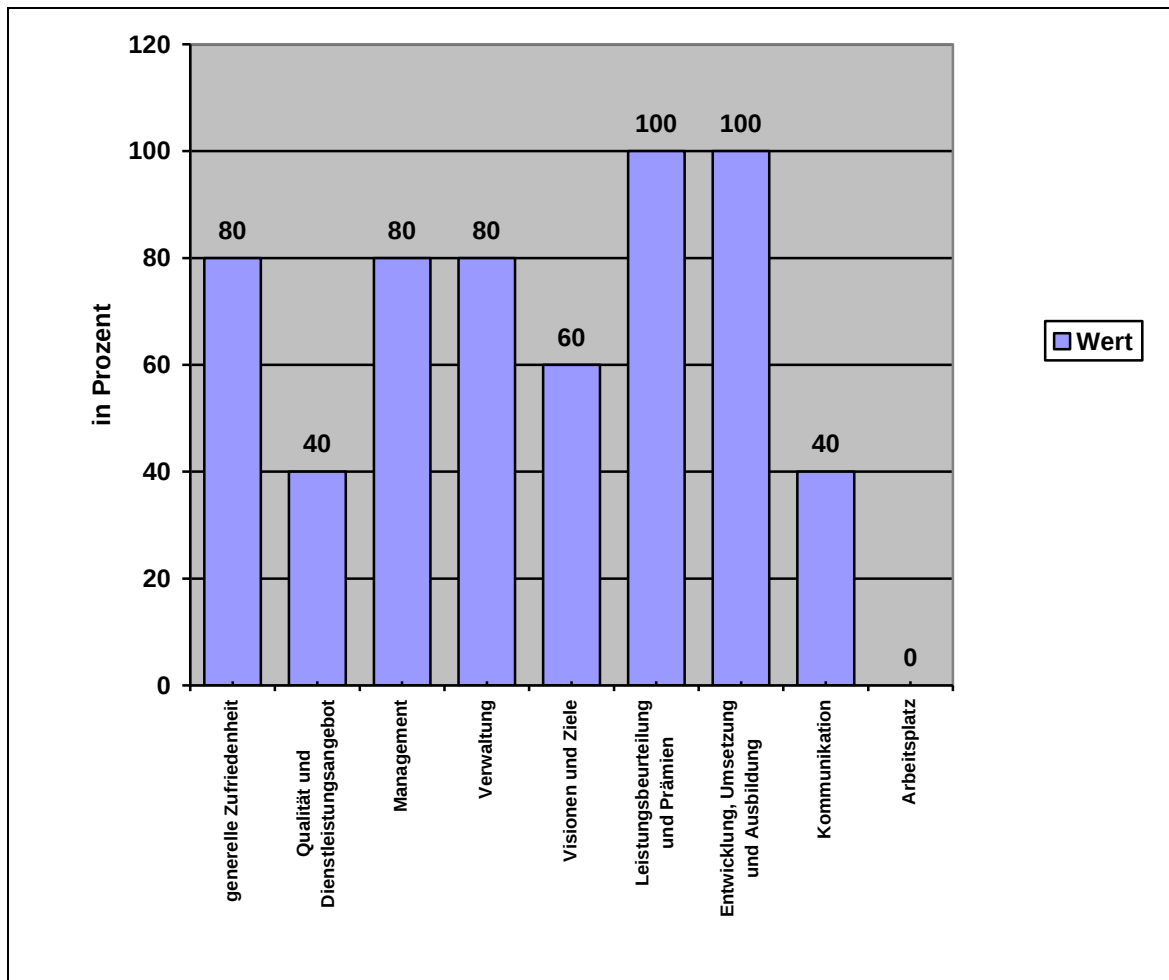


Abb. 41: Verbesserungsvorschläge Sekretariat

Die Bereiche generelle Zufriedenheit, Qualität und Dienstleistungsangebot, oberes Management, Verwaltung, Visionen und Ziele, Leistungsbeurteilung und Prämien, Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung sowie Kommunikation müssen verbessert werden.

Zusammenfassung:

In diesem Unternehmen ist festgestellt worden, dass die Führungsebene abgegrenzt in „Management“ und „Verwaltung“ den anderen Abteilungen einiges an Aufmerksamkeit zuführen sollte. Der „Unzufriedenheitsgrad“ steigt nach unten hin, zu den Abteilungen Technik, Buchhaltung und Sekretariat mit hohem Prozentanteil an. Hier befindet sich allerdings die Drehscheibe zu den Kunden und

sollte daher mit euphorischer Nachhalt behandelt werden. Es scheint als hätten die oberen Abteilungen „falsche“ Werte erhalten und aufgenommen, welche den Auswertungen jedenfalls entgegensprechen. Die Arbeit ist kontraproduktiv.

Fragebogen:

	Bitte lesen Sie die Fragen aufmerksam durch und kreuzen Sie die Ihnen näher liegenden Antworten an. 5 = Stimme voll zu, 4 = Stimme zu, 3 = Neutral, 2 = Stimme nicht zu, 1 = Stimme überhaupt nicht zu					
	Fragen	5	4	3	2	1
	1. Bestimmen Sie die generelle Zufriedenheit in ihrem Unternehmen					
a)	Ich bin ein Mitglied in diesem Unternehmen.					
b)	Ich bin stolz in diesem Unternehmen arbeiten zu können.					
c)	Der Ort an den wir arbeiten ist sicher in diesem Unternehmen.					
d)	Ich würde jederzeit wieder bei diesem Unternehmen arbeiten wollen.					
e)	Ich habe bereits anderen empfohlen in diesem Unternehmen zu arbeiten und werde dies auch weiter tun.					
	2. Qualität und Dienstleistungsangebot					
1	Die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden werden beachtet.					
2	Für alle Kunden steht eine sehr gute Bedienung zur Verfügung.					
3	Alle Aufgaben werden nach den Anforderungen des Kunden erfüllt.					

4	Mein Unternehmen verhält sich ehrlich und gerecht zu den Kunden.					
5	Die Anforderungen und Gedanken sowie Wünsche werden unterstützt und umgesetzt.					
	3. Verwaltung					
6	Die Erwartungen meines Vorgesetzten werden mir klar entgegengebracht.					
7	Mein Vorgesetzter hört aufmerksam zu.					
8	Ich habe freie Entscheidungsfreiheit aufgrund des mir entgegengebrachten Vertrauens seitens meines Vorgesetzten.					
9	Die Unterstützung meines Vorgesetzten ist gegeben und wird gefördert.					
10	Gute Arbeit wird gewürdigt.					
11	Für Mitarbeiter unter mir habe ich freie Entscheidungsbemächtigung.					
12	Mein Vorgesetzter steht jederzeit für mich zur Verfügung.					
	4. Management					
13	Das obere Management ist jederzeit für mich erreichbar.					
14	Das obere Management nimmt sich immer ausreichend Zeit für die Mitarbeiter.					
15	Gute Dienste und Arbeit werden gewürdigt.					
16	Ich glaube, dass zukünftige Verbesserungen seitens des oberen Managements vorbereitet werden.					
17	Gute Dienste und Arbeit werden gefördert.					

	5. Visionen und Ziele					
18	A: Die Ziele sind klar definiert.					
19	Die Absichten und Ziele meiner Abteilung sind klar definiert.					
20	Ich werde über die Ziele und Erfolge sowie negative Rückmeldungen informiert.					
21	Meine Meinung wird im Unternehmen herangezogen um Ziele abzustecken.					
22	Ziele werden gemeinsam besprochen.					
	6. Leistungsbeurteilung und Prämien					
23	Die Ziele aller werden berücksichtigt um gemeinsame Ergebnisse zu erzielen.					
24	Die Ziele wurden mit dem jeweiligen Vorgesetzten besprochen und erstellt.					
25	Ich weiß meine Fähigkeiten einzusetzen, sodass Ziele erreicht werden können.					
26	Meine Arbeitstätigkeit wurde im Unternehmen abgesprochen und jedem klargestellt.					
27	Meine Fähigkeiten kann ich 100% umsetzen.					
28	Um meine Fähigkeiten 100%ig umzusetzen zu können, wird mit meinem Vorgesetzten gemeinsam gearbeitet.					
29	Der Erfolg daraus wird gemeinsam mit dem Vorgesetzten analysiert.					
30	Die Karriere wird im Unternehmen unterstützt und gefördert.					
31	Prämienausschüttung bei guter Arbeit ist üblich.					

32	Jeder erfolgreiche Mitarbeiter wird belohnt.					
	7. Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung					
33	Neue Mitarbeiter werden vorgestellt und Informationen machen im Unternehmen schnell die Runde.					
34	Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit sein Wissen im Unternehmen umzusetzen.					
35	Von dem jeweiligen Vorgesetzten bekomme ich regelmäßig rechtzeitige Informationen der auszuführenden Tätigkeiten.					
36	Bei nicht umsetzbaren Tätigkeiten werden fachmännische Unterstützungen in Anspruch genommen.					
37	Bei Bedarf oder Wunsch kann professionelle Unterstützung in Anspruch genommen werden.					
38	Über Weiterbildungsthemen wird allgemein diskutiert und entschieden.					
39	Nach Ausbildung kann diese im Unternehmen eingesetzt werden.					
	8. Kommunikation					
40	Rechtzeitige Informationen stehen jedermann zu Verfügung.					
41	Wünsche und Empfehlungen werden angenommen und umgesetzt.					
42	Meine Interessen werden erkannt und ermöglicht.					
43	Die Kommunikation ist sehr wichtig.					

44	Die Kommunikation zwischen den Abteilungen ist wichtig.					
45	Die Kommunikation mit dem oberen Management ist wichtig.					
46	Im Unternehmen wird Kommunikation ausreichend geführt und Mittel stehen zur Verfügung, z.B.: E-Mail, Plakate, usw.					
	9. Arbeitsplatz					
47	Das Arbeitsklima ist in Ordnung.					
48	Die Temperatur ist zufriedenstellend.					
49	Die Klimaanlage ist zufriedenstellend.					
50	Die Akustik im Raum ist zufriedenstellend					
51	Die Reinigung ist zufriedenstellend.					
52	Für notwendige Arbeitsmittel ist gesorgt.					
53	Im Restaurant ist das Essen in Ordnung.					
54	Die Verkehrsanbindung ist zufriedenstellend.					
55	Für alle Mitarbeiter stehen ausreichend soziale Mittel zur Verfügung.					
56	Sicherheit und Gesundheit hat einen hohen Stellenwert im Unternehmen.					

7. Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

7.1 Zusammenhänge und ihre Einflussfaktoren

Allgemein:

Um Kunden zu binden, wenden viele Unternehmen Maßnahmen zur Qualitätssicherung an um die Zufriedenheit der Kunden kontinuierlich zu steigern. Im Allgemeinen wird geglaubt, dass hohe Zufriedenheitswerte eine automatische Bindung der Kunden zur Folge hat. Die Internationalisierung der Märkte trägt zum internen Druck und deren vorrangige Kundenbindung bei. Ein weiterer wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg ist die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Der Einfluss von Zufriedenheit auf Motivation und Leistungsbereitschaft begründet das Interesse von Unternehmen, das Befinden der Mitarbeiter, ihre Ansprüche an die Arbeit und die Verwirklichung dieser Ansprüche zu erfassen.

7.2 Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Um die variierenden Variablen aufzuzeigen, werden die vier Teilzusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zerlegt (vgl. vom Holz, 1998).

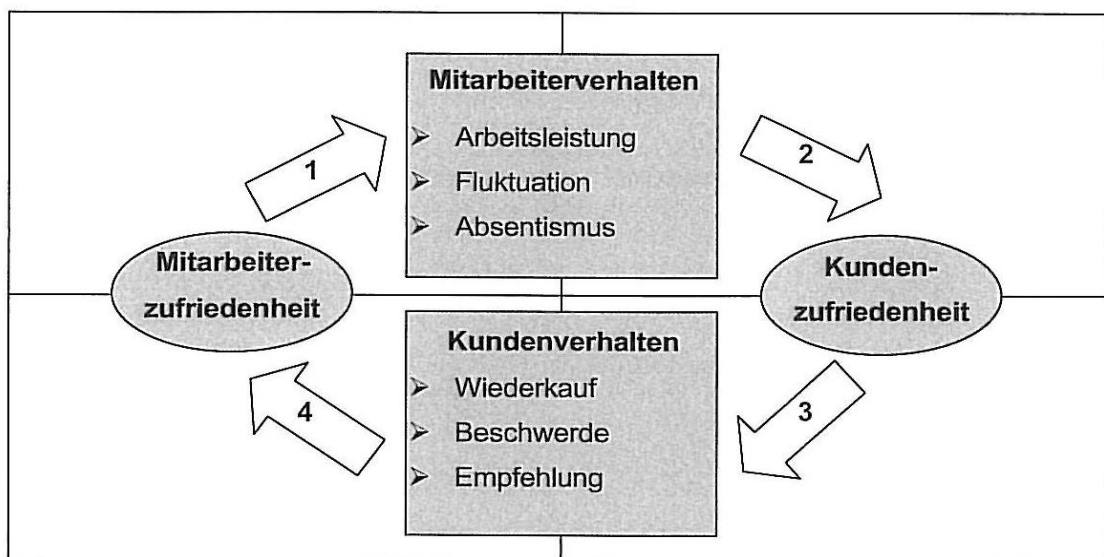


Abb. 42: Die vier Teilzusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Im ersten Teil wird der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Mitarbeiterverhalten gezeigt.

Im zweiten Teil werden die Auswirkungen des Mitarbeiterverhaltens auf die Kundenzufriedenheit betrachtet.

Im dritten Teil wird der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf das Kundenverhalten dargestellt. Die Bindung des Kunden und dessen Zufriedenheit stehen hier im Mittelpunkt, da hier ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenbindung und Wiederkauf angenommen wird.

Im vierten Teil werden die Auswirkungen des Kundenverhaltens auf die Mitarbeiterzufriedenheit untersucht. Folgende Faktoren tragen hier wesentlich zur Mitarbeiterzufriedenheit bei:

- Arbeitsinhalt
- Bezahlung
- Aufstiegsmöglichkeiten
- Vorgesetztenverhalten
- Kollegen
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitsklima und
- das Unternehmen als Ganzes.

Jedenfalls ist klar, dass durch das Mitarbeiterverhalten die Kundenzufriedenheit stärker beeinflusst wird, als umgekehrt die Mitarbeiterzufriedenheit durch das Kundenverhalten.

Die Auswertungen der Mitarbeiteraussagen ergaben in diesem Zusammenhang, dass soziale Beziehungen am Arbeitsplatz die maßgeblichste Rolle spielten. Selbstverständlich war, dass die Tätigkeit eigenverantwortlich ausgeübt werden konnte.

Klarerweise war die Entlohnung, die zeitlichen Arbeitsbedingungen und die Räumlichkeiten in denen die Arbeit ausgeführt wird vorrangig. Gar nicht oder nur selten genannt wurden der Erfolg des Unternehmens sowie die Qualität der verkauften Leistung.

Aus der Mitarbeitersicht

Die nachfolgende Tabelle fasst die Faktoren auf, die für die eigene Zufriedenheit verantwortlich ist.

Sie sind Mitarbeiter dieses Unternehmens. Was sind Dinge die zufriedenstellend sind? Die folgende Auflistung ist nach Auswertung der am häufigst genannten Faktoren gereiht.

- soziale Beziehungen
- eigenverantwortliches Handeln
- Rahmenbedingungen
- Erfolg des Unternehmens
- Qualität der Leistung gegenüber Kunden

Die Auswertung der Mitarbeiter zeigte, dass in diesem Unternehmen eine deutliche Mehrheit die sozialen Bedingungen und eigenverantwortliches Handeln für Ihre eigene Zufriedenheit als „sehr wichtig“ ansehen. Danach werden die Rahmenbedingungen vor dem „Wohl und dem Erfolg der Firma“ gewertet. Die Qualität spielt eine durchaus geringe Rolle, da Mieter und Eigentümer Verwaltungen wie diese benötigen und der Markt keine direkten Kämpfe unter Verwaltungen durchführt.

Aus der Kundenbetrachtung:

Sie sind Kunde des Unternehmens. Welche Dinge machen sie im Allgemeinen mit diesem Unternehmen zufrieden?

- guter Service/freundliche Bedienung
- Qualität der Dienstleistung
- Preis-Leistungsverhältnis (Honorare)

Im allgemeinen kann man die Ergebnisse der Kundenzufriedenheit so legen, dass Kunden angehört werden wollen (ihre Probleme mitteilen) und die rasche und unkomplizierte Umsetzung fordern. Die Honorarnote ist ein Schlüssel der sich spezifisch auf die Liegenschaften bezieht und schwer beeinflussbar bzw. verhandelbar ist.

Die gemeinsamen Faktoren sind

soziale Beziehung

Qualität

und

schnelles Handeln

sowohl der Mitarbeiter als auch das der Kunden. Die äußeren Einflussfaktoren um eine positive Atmosphäre zu schaffen liegen beiden nah und fern zugleich. Wetter, Tageszeit, internes Betriebsklima, Räumlichkeiten, Erfolg, Entlohnung und Kompetenz des Personals sind einige davon.

8. Gesamtzusammenfassung

Die Befragung welche rund zwei Monate inklusive der Kundenbefragung gedauert hat, hat im Detail wesentliche Konfliktprobleme, welche meiner Meinung nach von der Firmenleitung und dem Management übersehen werden. Anfragen, Bearbeitung bis hin zur Fertigstellung unterwandern ein zu langes Feld und haben enorme Verluste aufzuweisen. Grund dafür sind kein oder wenig Teamwork, mangelndes Vertrauen dem anderen gegenüber und vermindernde Selbstentscheidungskriterien die aber Firmenpolitisch gekürzt und eingeschränkt sind. Die einzelnen Abteilungen schließen sich sozusagen in deren eigenes Arbeitsumfeld ein und sehen nicht das gesamte Spektrum. Nach dem Motto: Keine Entscheidungsgewalt → keine Verantwortung.

Der Prozessablauf der Kunden bis hin zur Erbringung der Dienstleistung dauert zu lange und ist ineffizient.

Leider wurden auf Grund der Ergebnisse vom Management keine Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt. Diese Umstände haben mich bewogen das Unternehmen zu verlassen und eine neue berufliche Herausforderung anzunehmen.

9. Formatvorlagen für die Layout-Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten

9.1 Quellenangabe

www.lexxun.de

www.userpage.fu-berlin.de

www.proz.com/kudoz/germantoenglish

www.wiki.imfowiss.net

www.maubu.de/stress/ref.htm

www.infoquelle.de

www.zukunftsforum-oesterreich.at

www.greatplacetowork.at

9.2 Literaturverzeichnis

- Bayard Nicole, „Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit“, 1997
- Theisinger Jakob, „Meine Motivation als Führungskraft“, Hans Weinberger Akademi München, 1996
- Weinerl Ansfried B., „Organisations- und Personalpsychologie“, 2005
- Wolfgang J. Koschnick, „Management“, 1996
- Oberschmidleitner Maria, „Die Stellung der Mitarbeiter und deren Zufriedenheit im Rahmen des Total Quality Management“, 1993
- Lutz von Rosenstiel, „Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung“, 1992
- Oswald Neuberger, „Dimensionen der Arbeitszufriedenheit“, 1974
- Ansfried B. Weinert, „Organisation und Personalpsychologie“, 2004
- vom Holtz, „Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit“, 1998

9.3 Bilder maßgeblicher Autoren zum Thema



Abraham Harold Maslow
(Maslowsche Bedürfnispyramide)



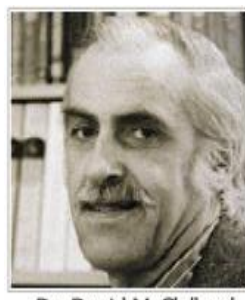
Frederick Herzberg
(Zwei-Faktoren Theorie)



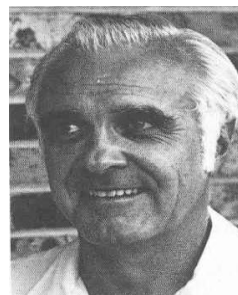
Agnes Bruggemann
(Theorie von Bruggemann)



Clayton P. Alderfer
(ERG-Theorie)



Dr. David McClelland



John William Atkinson
(Theorie der Leistungsmotivation)



Victor Harold Vroom
(Die Erwartungstheorie)



Edwin A. Locke



Georg Latham

(Die Zielsetzungstheorie)

9.4 Fragebogen

Die 9 Hauptüberschriften der Kundenbefragung

1. Die Bestimmung der Zufriedenheit des Unternehmens
2. Qualität und Dienstleistungsangebot
3. Kontakt Vorgesetzter
4. Kontakt Management
5. Visionen und Ziele
6. Leistungsbeurteilung und Bezahlungsmoral
7. Weiterentwicklung
8. Kommunikation
9. Arbeitsplatz und Umgebung

9.5 Glossar

„commitment“ → Einsatz, Bereitschaft, Zielbindung

„satisfiers“ → zufriedenstellend

„dissatisfiers“ → unzufriedenstellend

„Goal Setting Theory“ → Zielsetzungstheorie

„Job Description Index“ → Jobbeschreibungsinde

„feedback“ → Rückmeldungen

„self-efficacy“ → Selbstwirksamkeit

„Corporate Governance“ → Korporative Regierungsgewalt

„Do best“ → hohe Leistung erwartet
„Goal distance“ → Entfernung der Ziele
„Expectancy“ → Erwartungen an Abläufen
„Outcome“ → Auswertung
„Quality of action and result“ → Ergebnisqualität von Zielen
„Lifespace“ → Lebensraum
„Force“ → Kraft
„Valence“ → Wertigkeit
„Probability“ → Wahrscheinlichkeit
„Tendence“ → Tendenz
„Growth“ → Wachstum
„Existence“ → Existenz

9.6 Abkürzungen

ABB	Arbeitsbeschreibungsbogen
GST	Goal Setting Theory → Zielsetzungstheorie
JDI	Job Description Index
MODI	Mannheimer Organisationsdiagnose-Instruments

9.7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Maslow

Abbildung 2: Grundlagen der Probleme der Betriebswirtschaft, Quelle Helmut Schmalen, S.267; 1996

Abbildung 3: Motivatoren, Hygiene-Faktoren

Abbildung 4: Gegenüberstellung intrinsische und extrinsische Faktoren

Abbildung 5: Auszüge einer Vorlesung von Tina Graf an der UNI Zürich zum Thema Motivationstheorie

Abbildung 6: Bruggeman von Seminar Yvonne Pingel & Angelika Weigel 2008 (kza) zum Thema Arbeitszufriedenheit "eine kritische Zusammenfassung"

Abbildung 7: Inhaltliche Dimensionen der Arbeitszufriedenheit, Quelle Stefanie Winter 2005, UNI Mannheim, Thema "Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit"

Abbildung 8: Thomas Lübbecke "Zusammenfassung Forschungsmethoden" Motive

Abbildung 9: Motive

Abbildung 10: intrinsische und extrinsische Verhaltensweisen

Abbildung 11: Ziele

Abbildung 12: Das ERG-Modell nach Alderfer

Abbildung 13: Bedürfnisse als Grundelement der Motivation

Abbildung 14: Instrumentalität

Abbildung 15: Motivationsprozess

Abbildung 16: Bewertungsskala der 9 Teilbereiche

Abbildung 17: Erklärung der Gesamtzufriedenheit

Abbildung 18: Auswertungstabelle der Abteilungen

Abbildung 19: Gesamtzufriedenheit generelle Zufriedenheit 1

Abbildung 20: Gesamtzufriedenheit generelle Zufriedenheit 2

Abbildung 21: Gesamtzufriedenheit Qualität und Dienstleistungsangebot 1

Abbildung 22: Gesamtzufriedenheit Qualität und Dienstleistungsangebot 2

Abbildung 23: Gesamtzufriedenheit Verwaltung 1

Abbildung 24: Gesamtzufriedenheit Verwaltung 2

Abbildung 25: Gesamtzufriedenheit oberes Management 1

Abbildung 26: Gesamtzufriedenheit oberes Management 2

Abbildung 27: Gesamtzufriedenheit Visionen und Ziele 1

Abbildung 28: Gesamtzufriedenheit Visionen und Ziele 2

Abbildung 29: Gesamtzufriedenheit Leistungsbeurteilung und Prämien 1

Abbildung 30: Gesamtzufriedenheit Leistungsbeurteilung und Prämien 2

Abbildung 31: Gesamtzufriedenheit Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung 1

Abbildung 32: Gesamtzufriedenheit Entwicklung, Umsetzung und Ausbildung 2

Abbildung 33: Gesamtzufriedenheit Kommunikation 1

Abbildung 34: Gesamtzufriedenheit Kommunikation 2

Abbildung 35: Gesamtzufriedenheit Arbeitsplatz 1

Abbildung 36: Gesamtzufriedenheit Arbeitsplatz 2

Abbildung 37: Gesamtzufriedenheit

Abbildung 38: Verbesserungsauswertung

Abbildung 39: Verbesserungsvorschläge Technik

Abbildung 40: Verbesserungsvorschläge Buchhaltung

Abbildung 41: Verbesserungsvorschläge Sekretariat

Abbildung 42: Die vier Teilzusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Stichwortverzeichnis

Alderfer	36	Latham	46
Attkinson	38	Maslow	10
Bruggemann	16	Motivatoren	13
Bedürfnispyramide	11	Messung der Arbeitszufriedenheit	27
Dimensionen der Arbeitszufriedenheit	22	McClelland	38
Einleitung	7	Mitarbeitermotivation	51
Extrinsische	34	Problemstellung	6
Empirischer Teil	54	Quellenangabe	86
Grundlagen	9	Stichwortverzeichnis	94
Herzberg	12	Tabellen	57 - 76
Hoppock	29	Tabellenüberschrift	3,4,5
Intrinsische	34	Tabellenverzeichnis	89
Inhaltstheorien	41	Vergleich Maslow und Herzberg	16
Locke	46	Vroom	42
		Zwei Faktoren-Theorie	12

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift