

# **Motivationsstrategien von Managern im Hinblick auf materielle und immaterielle Anreize**

Lucie Mikulová

---

Bachelorarbeit  
2011



**Tomas Bata University in Zlín**  
Faculty of Humanities

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav jazyků  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie MIKULOVÁ**  
Osobní číslo: **H08033**  
Studijní program: **B 7310 Filologie**  
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**

Téma práce: **Motivační strategie manažerů s ohledem na materiální a nemateriální podněty**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

**Teoretické poznatky ohledně motivace a práce manažerů**

**II. Praktická část**

**Motivace v praxi – u firmy Google a v českých/německých firmách**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] DOPPLER, K. Change Management. 12. aktualizované vydání. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2008. 568 s. ISBN 978-3-593-38707-9.

[2] DOPPLER, K. Unternehmenswandel gegen Widerstände. 1.vydání. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2002. 419 s. ISBN 3-593-36992-3.

[3] KIRCHLER, E. Motivation in Organisationen. 1.vydání. Wien: WUV-Universitätsverlag, 2002. 112 s. ISBN 3-85114-625-5.

[4] KUHL, J. Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. 1.vydání. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 1983. 354 s. ISBN 3-540-12423-3.

[5] WOLF, G. Führung 2000. 1.vydání. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine, 1987. 414 s. ISBN 3-409-19110-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Mirka Stengerová**  
Ústav jazyků

Datum zadání bakalářské práce: **19. ledna 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

Ve Zlíně dne 19. ledna 2011



prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.  
*děkan*



Mgr. Věra Kozáková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ..... 2.5.2011

.....  


*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRACT**

Meine Bachelorarbeit mit dem Thema „Motivationsstrategien von Managern im Hinblick auf materielle und immaterielle Anreize“ versucht die Problematik der Motivation der Mitarbeiter von verschiedenen Ansichten zu sehen und zu klären. In dem theoretischen Teil sind die Informationen zur Motivation zusammengefasst und die Arbeit von Managern wird hier beschrieben. In dem praktischen Teil wird die Situation mit der Motivation in den tschechischen Unternehmen auf Grund einer ausführlichen Fragebogenforschung analysiert. Als ein positives Beispiel, wie die Motivation in einem Unternehmen funktionieren kann, habe ich die Firma Google und ihre Motivationsstrategien gewählt.

**Schlüsselwörter:** Motivation, Anreiz, Motivationstheorien, Motivationsstrategien, menschliche Bedürfnisse, unmotivierte Aspekte

## **ABSTRACT**

In my bachelor thesis “Motivation strategy of managers focusing on material and nonmaterial impulses” I will try to clarify the issue of motivation of employees from different views. In the theoretical section is summarized information about motivation and described the work of managers. In the practical part, based on detailed questionnaire, is analysed the situation in the motivation of the Czech companies. As a positive example, how the motivation should work in companies, I have chosen company Google and Google motivational strategies.

**Key words:** motivation, impulse (stimulus), motivational theory, motivational strategy, needs of people, no motivating aspects

*„Alles, was die Menschen in Bewegung setzt, muss durch ihren Kopf hindurch; aber welche Gestalt es in diesem Kopf annimmt, hängt sehr von den Umständen ab.“*

Friedrich Engels

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>8</b>
<b>I THEORETISCHER TEIL</b> .....	<b>9</b>
<b>1 MOTIVATION</b> .....	<b>10</b>
1.1 GRUNDBEGRIFFE.....	10
1.1.1 Materielle und immaterielle Motivation.....	11
1.1.1.1 Materielle Motivation.....	11
1.1.1.2 Immaterielle Motivation.....	12
1.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	13
1.2 ENTWICKLUNG UND GESCHICHTE DER MOTIVATION .....	14
1.3 MOTIVATIONSTHEORIEN .....	14
1.3.1 Inhaltstheorien der Motivation.....	14
1.3.1.1 Bedürfnispyramide – Abraham Maslow .....	15
1.3.1.2 ERG-Theorie - Clayton Alderfer .....	17
1.3.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie – Frederick Herzberg und Mitarbeiter.....	18
1.3.1.4 X-Y-Theorie – Douglas McGregor.....	18
1.3.1.5 Arbeiten zur Leistungs-, Macht- und Affiliationsmotivation - David McClelland.....	18
1.3.2 Prozesstheorien der Motivation .....	19
1.3.2.1 Rubikon-Modell – Heinz Heckhausen .....	19
1.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie – Victor Harold Vroom 20	
1.4 MENSCHENBEDÜRFNISSE.....	21
1.5 MOTIVATIONSPSYCHOLOGIE.....	22
<b>2 ARBEIT DER MANAGERN</b> .....	<b>25</b>
2.1 WARUM SOLLTEN SICH DIE MANAGER MIT DER MOTIVATION DER MITARBEITER BESCHÄFTIGEN? .....	25
2.2 DER MANAGER/MOTIVATOR UND SEINE CHARISMA.....	26
2.2.1 Charisma .....	26
2.3 WIE MOTIVIEREN .....	27
2.3.1 Wie sich selbst motivieren.....	27
2.3.2 Wie die anderen motivieren.....	28
2.3.2.1 Grundsätze der Motivation von Doppler .....	28
2.3.2.2 Grundsätze und Ratschläge von Hospodářová .....	30
2.3.2.3 Empfehlungen zur Motivation von Enkelmann.....	31
2.4 KOMMUNIKATION .....	32
2.5 ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITER .....	33
2.5.1 Gute Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter.....	34
2.5.2 Eigene Initiative der Mitarbeiter – Möglichkeit sich zu realisieren.....	34
2.6 BEURTEILUNG VON MITARBEITER .....	35
<b>3 UNMOTIVIERTE ASPEKTE</b> .....	<b>37</b>



3.1	WAS STÖRT DIE MOTIVATION.....	37
3.2	VERWEIGERTE ANERKENNUNG.....	37
3.3	PESSIMISMUS – EINE ZERSTÖRENDE KRAFT .....	37
3.4	HINDERNISSE DER ARBEITSMOTIVATION.....	38
3.5	DEMOTIVATION NACH MASLOW .....	39
<b>II</b>	<b>PRAKTISCHER TEIL .....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>MOTIVATION IN DER PRAXIS.....</b>	<b>41</b>
4.1	FESTLEGUNG VON ZIELEN UND HYPOTHESEN.....	41
4.2	FORSCHUNGSMETHODE .....	42
4.2.1	Verarbeitung der Daten .....	43
4.3	BEFRAGTE PERSONEN .....	43
4.4	BEITRÄGE .....	44
4.5	AUSWERTUNG DES FRAGEBOGENS .....	44
4.6	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE .....	57
4.6.1	Auswertung von Zielen .....	57
4.6.2	Auswertung von Hypothesen.....	62
4.6.3	Lösungsvorschläge .....	63
<b>5</b>	<b>GOOGLE .....</b>	<b>64</b>
	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>66</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>67</b>
	<b>SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>69</b>
	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANHANGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>71</b>

## EINLEITUNG

In meiner Bachelorarbeit „Motivationsstrategien von Managern im Hinblick auf materielle und immaterielle Anreize“ widme ich mich allen Aspekten, die die Mitarbeiter und seine Motivation beeinflussen. Ich habe mich mit den Fragen befasst, was man unter dem Begriff „Motivation“ verstehen kann; wie kann ich jemanden veranlassen, etwas Bestimmtes zu tun; wie kann ich jemanden veranlassen, sich zu bewegen. Es geht nicht nur darum ein gutes Gehalt zu haben, es steht mehr dahinter. Jeder Mensch hat verschiedene Bedürfnisse und Ziele. Auf jeden wirken andere Motivationsstrategien und jeder braucht andere Motivationsinstrumente. Um erfolgreich Mitarbeiter zu führen und zu motivieren braucht man ein bestimmtes Talent. Ein Schlüssel zu den verschiedenen Menschen gibt es leider nicht.

Wirksame Motivation und Anreize sind der richtige Weg zur Leistungserhöhung. Die Leistung der Mitarbeiter war immer wichtig, aber in der heutigen Zeit, mit deren Schnelligkeit, Produktivität und Innovationen, sollten sich die Manager und Vorgesetzten in den Unternehmen mehr mit der Motivation befassen. Mit Zuckerbrot und Peitsche kann man etwas erreichen, aber wahrscheinlich handelt es sich nur um kurzfristige Erfolge.

Die Kraft der Organisation liegt vor allem in dem Humankapital. Dieses Faktum sollte jeder Chef der Firma oder des Unternehmens zur Kenntnis nehmen. Wenn die Mitarbeiter nicht ausreichend motiviert werden, könnte es die Markstellung der Firma oder die Wettbewerbsfähigkeit negativ beeinflussen.

In dem theoretischen Teil meiner Arbeit werde ich mich zuerst mit der Klärung von theoretischen Grundbegriffen befassen. Danach kläre ich die Zusammenhänge der Motivation mit Psychologie und Menschenbedürfnisse. Diese Informationen benutzen die Manager bei ihrer Arbeit, mit der ich mich in dem theoretischen Teil auch befassen will. In weiterem Teil versuche ich auch die Fehler, die bei der Motivierung entstehen können, zusammenfassen.

Als Ziel des praktischen Teil meiner Bachelorarbeit ist festzustellen, wie weit die Motivation in den tschechischen Unternehmen ist, welche Motivation in den Firmen vorherrschen und welche Motivation die Mitarbeiter selbst bevorzugen, also, wie es in der Praxis funktioniert. Die Ergebnisse werde ich dann mit Hilfe von Schaubildern analysieren. Am Ende möchte ich als Beispiel die Firma Google erwähnen. Diese Gesellschaft wählte ich aus, weil ihre Motivationsstrategien sehr erfolgreich sind und ich sie als Vorbild der Motivation halte.

## **I. THEORETISCHER TEIL**

# 1 MOTIVATION

Unter dem Begriff „Motivation“ versteht man die Beweggründe des Willens.

Das oft verwendete Schlagwort kommt aus dem lateinischen (movere = bewegen)

Definitionen der Motivation, nach Heckhausen (in Kirchler, Rodler, 2002, S. 103):

*„Motivation ist ein Sammelbegriff für vielerlei Prozesse und Effekte deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten um der erwarteten Folgen auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert.“*

Im Wirtschaftlichen Kontext wird Motivation definiert als die Bereitschaft eines Individuums große Bemühung zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten, unter der Bedingung, dass diese Anstrengungen zur Befriedigung der Bedürfnisse des Individuums führen werden (vgl. Kirchler, Rodler, 2002).

## 1.1 Grundbegriffe

Die Motivation kann man teilen:	Materielle	x	Immaterielle
	Intrinsische	x	Extrinsische
	Positive	x	Negative

Weitere Begriffe: *Bedürfnis, Anreiz, Motiv*

### Bedürfnis

Es handelt sich um subjektive Empfindungen von Bedarfs- und Mangelzuständen. Das hierbei auftretende psychische Spannungsgefälle veranlasst den Mensch zur Beseitigung der vorliegenden Mängel in der Reihenfolge ihrer Dringlichkeit (enzyklo.de).

### Anreiz

Anreiz verstehen wir als Begriff der Arbeits- und Organisationspsychologie - Bezeichnung für ein materielles oder immaterielles Angebot, das dazu dient, Personen dafür zu gewinnen, sich für Organisationen oder Unternehmen und deren jeweilige Zielsetzungen zu engagieren (enzyklo.de).

### Motiv

Motiv ist eine Bezeichnung für mehr oder minder bewusste und komplexe Beweggründe des menschlichen Verhaltens. Die können sich in gedanklichen Vorwegnahmen eines angestrebten Zielzustandes bzw. Veränderungserwartungen in Bezug auf bestimmte Situationen äußern. Motive gehören zu kognitive und emotionale Prozesse und von relativ überdauernden Einstellungen bzw. Wertmaßstäben überlagert. Motive beziehen sich auf Inhaltsklassen von Zielen (vgl. Kirchler, Rodler, 2002).

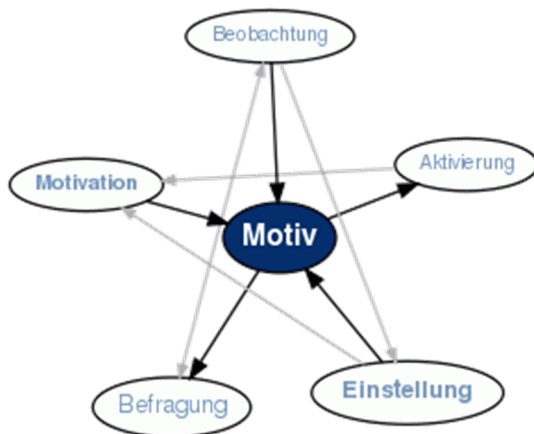


Abb. 1 Wichtige Beziehungen des Stichworts Motiv

Quelle: (wirtschaftslexikon.gabler.de)

## **1.1.1 Materielle und immaterielle Motivation**

### **1.1.1.1 Materielle Motivation**

Mit materielle Motivation versteht man entweder finanzielle oder sonstige Anreize. Zu den finanziellen Motivationsfaktoren laut Server favooe.at gehören:

- Geldprämien,
- Gewinnanteile,
- Provision,
- Jubiläumsgeld,
- Zinsvergünstigte Kredite,
- Aktien.

Alle obengenannte Anreize bringen für unsere Mühe das einzige – Geld in verschiedener Form. Auf der anderen Seite die sonstigen materiellen Motivationen entweder sparen sie unser eigenes Geld, das wir schon verdient haben oder es handelt sich um Anreize, die für uns sehr „angenehm“:

- Firmenwagen auch für persönliche Zwecke genutzt,
- längerer Urlaub vom Auftraggeber bezahlt,
- Ermäßigung für Erzeugnisse und Dienstleistung der Gesellschaft,
- Dienstwohnung,
- Feriengeld ,
- Essengeldzuschuss,
- Scheine für Sport, Kino, Theater,
- Bereitstellung von den alkoholfreien Getränken auf dem Arbeitsplatz.

(vgl. Koubek, 1995, S. 275)

#### ***1.1.1.2 Immaterielle Motivation***

Zu dieser Art der Motivation gehören Sachen, die uns sachlich eigentlich nichts bringen. Trotzdem haben sie große Wirkungen bei Teilen der Mitarbeiter. Es handelt sich vor allem um sensible Mitarbeiter, für sie hat das Geld nicht so große Bedeutung wie z. B. ein angenehmes Arbeitsklima oder andere:

- Anerkennung,
- Gleitzeit,
- Arbeitsinhalt,
- Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten,
- Image des Unternehmens,
- Verantwortung,
- Firmenweiterbildung,
- Karrieresprung,
- Vertrauen. (vgl. Koubek, 1995, S. 236)

### 1.1.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Nach Heckhausen (in Kirchler, Rodler, 2002) dient die Extrinsische Motivation (Fremdmotivation) der Befriedigung leiblicher Bedürfnisse wie Hunger, Durst, Schmerzvermeidung. Bei intrinsischer Motivation (Selbstmotivation) sind die Bedürfnisse nach Selbstentfaltung und persönlichen Wachstum gemeint. Wenn das Endziel das angestrebte Leistungsergebnis ist, ist das Leistungshandeln intrinsisch motiviert. Und Konsequenzen, die sich aus der erbrachten Leistung ergeben, weisen auf extrinsisches Handeln hin.

Intrinsisch motiviert zu sein bedeutet Verhalten „von innen her“, z. B. kann es um das Endprodukt gehen (ein Bild, ein Textstück, ein Musikstück). Auf anderer Seite die Gratifikationen (Belohnung, Lob, Anerkennung, Karrieresprung) führen zu einem Verhalten „von außen her“ – also extrinsisch (vgl. Kirchler, Rodler, 2002, S. 11f.).

Eine interessante Frage hat sich Heckhausen (1980, S. 613) gestellt: *„Kann die intrinsische Motivation durch extrinsische Bekräftigung korrumpiert werden?“* Die Antwort lautet „Ja“. Wenn dem ausreichenden intrinsischen Anreizwert für eine Aufgabentätigkeit noch zusätzlich ein extrinsische hinzugefügt wurde, kam zu einer „Über-Veranlassung“ einer beliebten Tätigkeit – so sank deren Beliebtheit für intrinsische Motivation ab.

Das gleiche haben auch Kobjoll, Scheiper und Wiesmann (2005, S. 101f.) festgestellt, die eine Geschichte eines alten Mannes beschreibt. Dieser Rentner wurde jeden Tag von einer Gruppe der zehnjährigen Kinder beschimpft, die auf ihrem Rückweg von der Schule an seinem Haus vorbeikommen. Eines Tages hat er den Jungen einen Vorschlag gemacht. Wer nächsten Tag kommt und ihn wieder beschimpft, bekommt eine Belohnung – 10€ Die Jungs waren überrascht, kamen aber am nächsten Tag um den alten Mann zu beschimpfen und auszulachen. Sie haben die versprochene Belohnung erhalten. Für den nächsten Tag hatte der alte Mann die Belohnung auf 5€ festgesetzt. Das war für die Kinder immer noch ein gutes Geschäft, also kamen, um den alten Mann in gewohnter Weise zu verhöhnen und bekamen das Geld. Für den dritten Tag hatte der Rentner nur 10 Cent als Belohnung vorgeschlagen. Die Schüler sahen sich unglaublich an, 10 Cent wiederholten sie verächtlich, „Vergessen Sie’s.“ Den dritten Tag kam niemand mehr. Der Rentner hatte es geschafft, die intrinsische Motivation der Kinder, die auf Freiwilligkeit und Spaß beruhte, zu zerstören und durch extrinsische Motivation zu ersetzen. Da die extrinsische Motivation sank, war kein Interesse mehr ihn auszulachen und zu beschimpfen.

Diese Erfahrung und Kenntnis kann man auch in der Praxis bei der Arbeit als Manager benutzen. Es ist ein bisschen Paradox, wenn ein Mitarbeiter durch die intrinsische Motivation arbeitet, sollten wir ihn nicht so viel materiell belohnen, dann könnte es zur Senkung seiner intrinsischen Motivation kommen.

## **1.2 Entwicklung und Geschichte der Motivation**

Die Motivation hatte bestimmt schon früher eine Aufgabe, aber in der heutigen Zeit spielt sie eine sehr wichtige Rolle. In dem heutigen starken Wettbewerb ist es nötig einen Weg zu finden, Mitarbeiter richtig und erfolgreich zu motivieren. Nur dann liefern sie gute Arbeit ab und die Firma kann im Wettbewerb bestehen. Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Stile und Arten der Motivation entwickelt.

Abhängig von der Entwicklung und „Mode“ der Führungstheorien lässt sich im Rückblick die Entwicklung von Führungsstilen und die Art und Weise der Motivation nachvollziehen. Bis Mitte des letzten Jahrhunderts herrschte das Bild vom Mitarbeiter als Produktionsfaktor vor. Mit der Entwicklung des Menschenbildes vom „social man“ setzte sich immer mehr die Führungsstiltheorie. Die moderne Organisationstheorie vom „complex man“ führt immer mehr dazu, Führung situativ und als komplexen Interaktionsprozess zu betrachten. Der Führungsstil und Führungsinstrumente sollten sich flexibel an die individuelle Situation und Persönlichkeit des Mitarbeiters anpassen (vgl. Meier, 2004, S. 217).

## **1.3 Motivationstheorien**

Die Anzahl der Motivationstheorien ist sehr hoch. Allgemein kann man sagen, dass die Motivationstheorien in zwei Gruppen von unterschiedlichen Motivationsmodellen geteilt sind:

- a) Inhaltstheorien
- b) Prozesstheorien

### **1.3.1 Inhaltstheorien der Motivation**

Diese antwortet auf die Frage, welche inhaltlichen Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren.



Dazu gehören z. B. folgende Theorien:

- Bedürfnispyramide von Maslow
- ERG-Theorie von Alderfer
- Zweifaktoren-Theorie von Herzberg und Mitarbeitern
- X-Y-Theorie von McGregor
- Arbeiten zur Leistungs-, Macht- und Affiliationsmotivation von McClelland

(vgl. Kirchler, Rodler, 2002, S. 16)

### **1.3.1.1 Bedürfnispyramide – Abraham Maslow**

Maslow war ein Begründer der Humanistischen Psychologie (vgl. Heckhausen, 1980). Seine Bedürfnispyramide gehört wahrscheinlich zu den bekanntesten Theorien. Maslows Theorie ist an fünf Bedürfnisklassen orientiert:

1. Die erste Ebene gehört zu den physiologische Bedürfnisse – Bedürfnisse, die man als Ausgangspunkt der Motivationstheorie benutzt (Hunger, Durst, Schlaf, Sexualität, Schmerzfreiheit usw.) Es ist eine bemerkungswerte Erkenntnis. Die Darstellung der tatsächlichen Bedürfnisse oder Mängel des Körpers.
2. Sicherheitsbedürfnisse – Schutz, Angstfreiheit, Sicherheit, Stabilität, Bedürfnis nach Ordnung, Gesetz - tauchen auf, wenn die physiologische Bedürfnisse relativ gut befriedigt sind. Alles wird praktisch weniger wichtig als Sicherheit und Schutz zu finden und der Organismus macht alles dafür es zu erreichen.
3. Soziale Bedürfnisse – nach Liebe, Zuneigung, Zugehörigkeit. Es wurde zwar fast keine Forschung über das Zugehörigkeitsbedürfnis gemacht, trotzdem kennen wir wahrscheinlich alle dieses Bedürfnis. Wir unterschätzen immer noch die große Bedeutung der Nachbarschaft, des eigenen Klans, der eigenen vertrauten Arbeitskollegen.
4. Die Bedürfnisse nach Achtung – ist Bedürfnis oder der Wunsch nach einer festen, gewöhnlich recht hohen Wertschätzung unserer Person, nach Selbstachtung und der Achtung seitens anderer. Maslow teilt diese Bedürfnisse in zwei Untergruppen ein. Erstens sind die Bedürfnisse nach Stärke, Leistung, Bewältigung, Unabhängigkeit und Freiheit. Zweitens gibt es einen Wunsch, den nach einem guten Ruf oder nach Prestige, Anerkennung, Bedeutung. Die Befriedigung des Bedürfnisses nach

Selbstachtung führt zu Gefühlen der Stärke, des Selbstvertrauens, der Fähigkeit, zum Gefühl, nützlich und notwendig für die Welt zu sein.

5. Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung – auch wenn die oben genannten Bedürfnisse befriedigt sind, können wir eine neue Unzufriedenheit erwarten. Man fühlt sich unruhig, wenn der Mensch nicht das tut, wofür er, als Individuum, geeignet ist – Künstler malen, Musiker müssen Musik machen, Dichter schreiben. Was ein Mensch sein kann, muss er auch sein. Seiner eigener Natur muss er treu bleiben. Es bezieht sich auf das menschliche Verlangen nach Selbsterfüllung.

(vgl. Maslow, 1977, S. 74-99)

Nach Maslow (1977) lassen sich die Bedürfniskategorien in einer Reihe eingeordnet. Erst wenn die rangniedrigeren Bedürfnisse relativ gut befriedigt sind, aktivieren sich die höheren Bedürfnisse.

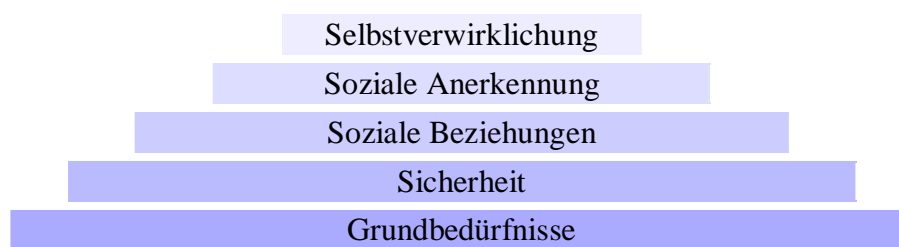


Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow

Quelle: (uni-protokolle.de)

#### Kritik der Maslowsche Theorie:

Laut Weiner (in Kirchler, Rodler, 2002, S. 18) liegen die Schwächen vor allem in der Abgrenzbarkeit und Operationalisierbarkeit der Bedürfnisse und in der Schwierigkeit, die Annahmen empirisch zu prüfen. Zweite Kritik kommt von Heckhausen (1980). Hier muss die relative Vorrangigkeit vorübergehend unbefriedigter niederer Bedürfnisse nicht immer die Verfolgung der Selbstverwirklichung unterbrechen und blockieren. Heckhausen findet die Motivklassifikation als in einem schlichten, ja naiven Sinne eigenschaftstheoretisch. Er kritisiert Maslow, dass er die Bedürfnisse für relativ unabhängig von der jeweiligen Situation hält. Weiter, dass die flankierenden Grundprobleme der Motivanregung und der Motivmessung vernachlässigt sind.

Und noch mal zum Thema Maslow und seine Bedürfnispyramide, dieses Mal in einem anderen Sinne. Ich finde interessant, dass z. B. schon J. A. Comenius in 17. Jhd. in seinem Werk *Allerziehung* sich mit Motiven befasst hat, die ähnlich zu den Bedürfnissen Maslows sind. Zum Unterschied von Maslow, der ganze Motivgruppen gebildet hat, hatte Comenius die Motive laut Buchtová (2004, S. 60f.) in 12. Punkten verteilt:

1. leben,
2. etwas bedeuten,
3. wahrnehmen alles, was man neben sich hat,
4. dazu verstehen, was man kennt,
5. frei leben, frei denken, frei sich entscheiden,
6. tätig leben – nur die Sachen machen, den man versteht und sich auswählt,
7. sehr viel haben und besitzen,
8. alles, was man hat, gebrauchen und zwar gefahrlos,
9. hervorragen und in der Schätzung sein,
10. beredt sein, um zu sprachfertig und deutlich eigenes Wissen und den Willen den Anderen mitzuteilen,
11. bei den Leuten beliebt sein und ihre Geneigtheit haben. ,
12. Zuneigung des Gottes haben.

Mit diesem hatte Comenius die Zeit übersprungen.

### ***1.3.1.2 ERG-Theorie - Clayton Alderfer***

Wie Bělohávek (2008, S. 42) beschreibt, hat diese Theorie eigentlich „nur“ die Maslow'sche Bedürfnispyramide revidiert. Alderfer hat drei Gruppen von Kernbedürfnissen geschaffen:

- Existenzbedürfnisse – enthalten die grundlegenden Bedürfnisse, welche materielle Existenz sichern. Diese Gruppe entspricht Maslows erster und zweiter Bedürfnisebene.

- Beziehungsbedürfnisse – in den handelt sich um zwischenmenschliche Interaktion und damit verbundene Bedürfnisse wie Affiliation, Zuneigung, Einfluss, Liebe und Macht.
- Wachstumsbedürfnisse – betreffen Bedürfnisse zur persönlichen Entwicklung. Von Maslow hierzu gehören die Selbstverwirklichungsbedürfnisse.

### **1.3.1.3 Zwei-Faktoren-Theorie – Frederick Herzberg und Mitarbeiter**

Kirchler und Rodler (2002, S. 18f.) beschreiben diese Theorie, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit mit der Arbeit von je zwei unterschiedlichen Faktoren – Gruppen beeinflusst werden:

- Motivatoren (*satisfiers*) – bewirken Zufriedenheit, hängen unmittelbar mit dem Inhalt der Arbeit zusammen – Anerkennung, die Tätigkeit selbst, Verantwortung, Erfolg...
- Hygienefaktoren (*dissatisfiers*) – können Unzufriedenheit auslösen, aber nicht Zufriedenheit bewirken. Die Hygienefaktoren beziehen sich auf die Arbeitsumgebung, Führungsstil, Bezahlung, Beziehungen zu Kollegen, Gehalt...

### **1.3.1.4 X-Y-Theorie – Douglas McGregor**

Diese Theorie nach McGregor (Bělohávek, 2008, S. 5) postuliert zwei unterschiedliche „Bilder“ des Menschen in Organisationen:

- Theorie X – die Mitarbeiter sind arbeitsunwillig und verantwortungsscheu, müssen zu Arbeit gezwungen werden oder durch extreme Belohnungen zu motivieren.
- Theorie Y – die Mitarbeiter sind arbeitswillig, entscheidungsfreudig angesehen, bereit Eigenverantwortung zu übernehmen, wenn sie sich Zielen verpflichtet fühlen.

Der Manager selber entscheidet zu welcher Theorie sich anhängt.

### **1.3.1.5 Arbeiten zur Leistungs-, Macht- und Affiliationsmotivation - David McClelland**

Laut Heckhausen (in Kirchler, Rodler, 2002, S. 19-24) hatte McClelland die Motive in 3 Gruppen geteilt: Macht-, Affiliations- und Leistungsmotivation. Verschieden Leute haben unterschiedliche Niveaus dieser Bedürfnisse. Leistungsmotivation war für ihn die wichtigste. Innerhalb der Leistungsmotivation gibt es die beiden Motivtendenzen „Hoffnung auf Erfolg“ und „Furcht vor Misserfolg“.

### 1.3.2 Prozesstheorien der Motivation

Die Prozesstheorien befassen sich laut Kirchler und Rodler (2002, S. 33) mit der Auswahl einer Handlungsalternative, der Durchführung und der Bewertung des Ergebnisses.

#### 1.3.2.1 Rubikon-Modell – Heinz Heckhausen

Das derzeit wohl kompletteste Modell zur Motivation wurde von Heckhausen (in Kirchler und Rodler, 2002) formuliert und als Rubikon-Modell bezeichnet.

*„Rubico, kleiner italienischer Fluss zwischen Bologna und Rimini. In der Antike Grenzfluss zwischen Italien und der römischen Provinz Gallia cisalpina (Poebene), mit dessen Überschreiten Cäsar 49 vor Christus den Bürgerkrieg gegen Pompejus eröffnete. Deshalb bedeutet, den Rubikon überschreiten, eine wichtige Entscheidung getroffen zu haben.“*

*Nerdinger (in Kirchler, Rodler, 2002, S. 33)*

Nach Heckhausen ist der Handlungsverlauf in vier Segmente der Motivation und Volition geteilt:

- 1) Prädezyonale Phase – ist durch Wünschen und Abwägen gekennzeichnet. Nicht alle Wünsche können realisiert werden, dann muss eine Auswahl getroffen werden.
- 2) Präaktionale Phase – ist durch Zielsetzung charakterisiert. Die Handlungen zur Realisierung werden vorbereitet. Dieser Prozess wird Volition genannt.
- 3) Aktionale Phase – ist durch Handeln charakterisiert. Wenn eine günstige Gelegenheit zur Realisierung einer Zielintention ist, dann werden zielführende Handlungen in Angriff genommen.
- 4) Postaktionale Phase – ist durch Attribuierung und Bewertung charakterisiert. Nach Abschluss einer Handlung, werden die Ergebnisse bewertet. Die Bewertung beeinflusst die Wahl und Ausführung zukünftiger Handlungen.

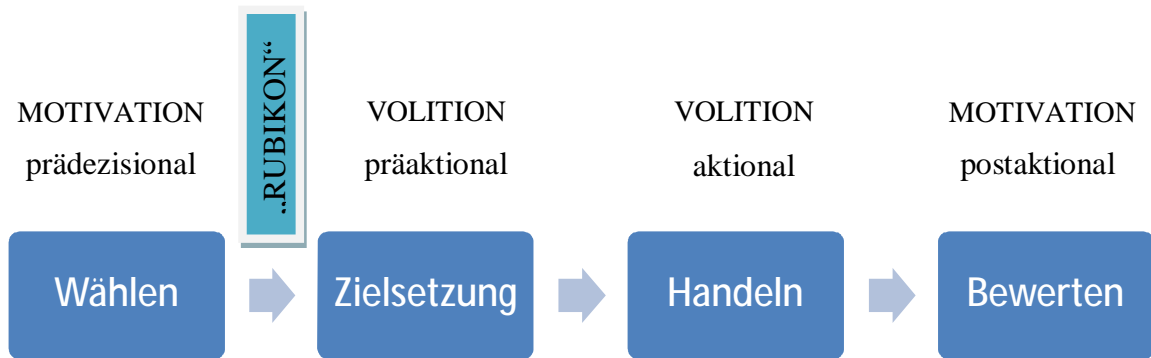


Abb. 3 Handlungsphasen im Rubikonmodell und relevante Theorien

Quelle: (Kirchler, Rodler, 2002, 35)

### 1.3.2.2 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie – Victor Harold Vroom

Nach Heckhausen (1980) hat Vroom in seiner Theorie die Instrumentalität und Valenz multiplikativ miteinander verknüpft. Je attraktiver und höher das Ergebnis ist, umso stärker ist die Motivation und Handlungstendenz.

Die Motivationskraft laut der V-I-E-Theorie ist den drei Überzeugungen proportional:

- Valenz – ist der subjektive intrinsische Wert von bestimmten Handlungsergebnissen. Von einer besonderen Arbeitsleistung ist ein weiteres Ergebnis abhängig, z.B. Lohnerhöhung.
- Instrumentalität – wenn wir uns auf bestimmte Weise benehmen (eine Leistung bringen), werden wir den bestimmte Ziel / Ergebnis erreichen.

Instrumentalität bedeutet den Verknüpfungsgrad zwischen dem Ergebnis einer Handlung und den Folgen, die es nach sich zieht. Weil die bestimmten Ergebnisse angenehme oder unangenehme Folgen haben können, schwankt die Instrumentalität von Ergebnissen von -1 bis +1.

- Erwartung – befasst sich mit Frage, ob wir die Leistung erbringen können oder die aktuellen Umstände erlauben uns eine erfolgreiche Leistung. Die Erwartung schwankt von unausführbar bis zu sicher ausführbar von 0 bis +1.

Die Abbildung vom Heckhausen (1980) lässt sich der Zusammenhang der verschiedenen Variablen von Handlungsergebnis folgen graphisch zusammenfassen. Die Erwar

tung bezeichnet eine subjektive Wahrscheinlichkeit, dass eine Handlung ausgeführt werden kann und dass z. B. eine hohe Anstrengung zu einer hohen Leistung führt. Ein Handlungsergebnis (Valenz j) kann in bestimmter Beziehung zu angestrebte Folgen dieses Ergebnisses (Valenz k, l, m, n) stehen. Die Folgen des Handlungsergebnisses können positiv aber auch negativ sein (z. B. gesundheitsschädigen Folgen einer hohen Leistung)

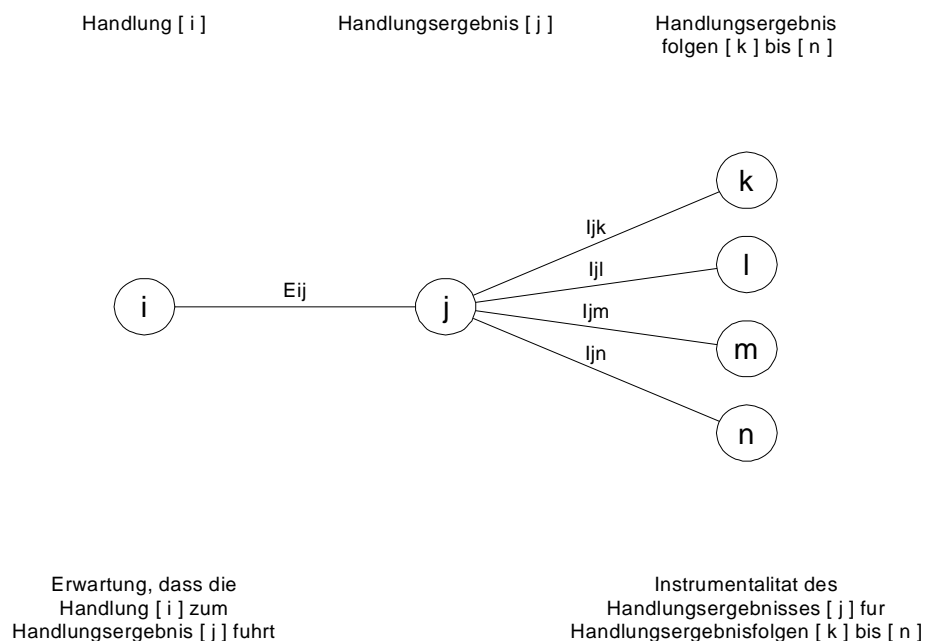


Abb. 4 Schema der Variablen in Vrooms Instrumentalitätsmodell

Quelle: (Heckhausen, 1980, S. 230)

### 1.4 Menschenbedürfnisse

Jeder Mensch ist anders, hat andere Menschenbedürfnisse, Drang und Grad der Bedarfsbefriedigung. Aus diesem Grund ist es nötig, die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter zu kennen, damit wir mit der Belohnung entweder nicht zu viel sparen oder andererseits vergeuden, also optimale Anreize setzen. Mit dieser Feststellung hat auch z. B. V. H. Vroom gearbeitet und seine Theorie danach entwickelte.

Achtung! Viele Manager machen Fehler damit, dass sie ihre eigene Motivationsstruktur für alle anderen verallgemeinern (Doppler, 2008b, S. 242).

Laut Doppler (2008b, S. 256) sind die Bedürfnisse in zwei Kategorien geteilt:

- a) Primäre Bedürfnisse – zu ihnen gehört der Drang zu überleben und in diesem Zusammenhang auch der Wille zur Macht und Selbstbehauptung, das Verlangen nach Sauerstoff zum Atmen, Durst, Hunger, Bedürfnis nach Schlaf, der Wunsch nach sozialem Kontakt. Umgekehrt ist das Angst vor Ohnmacht und Verlust.
- b) Sekundäre Bedürfnisse – Bedürfnisse, die wir im Lauf der Erziehung „gelernt“ haben; die nicht für alle Menschen gleichen Wert haben: Drang sich in den Vordergrund zu schieben, bei anderen das genauso entgegengesetzt – Bühne und Scheinwerferlicht anderen zu überlassen. Weitere Sekundäre Bedürfnisse – Liebe und Hass, Glaube, Bedürfnis nach Sinn.

Bedürfnisse sind mit angenehmen oder auch unangenehmen Gefühlen zusammengebunden. Für jeden Mensch kann jedes Bedürfnis verschiedene Gefühle wecken. Allgemein aber gilt:

- wer nach Energiequellen sucht, kommt an den Bedürfnissen nicht vorbei,
- die Bedürfnisse streben nach Befriedigung,
- Ziel der Befriedigung von Bedürfnissen ist im weitesten Sinn Lustgewinn oder umgekehrt die Vermeidung von Unlust.

(Doppler, 2008b, S. 257)

## 1.5 Motivationspsychologie

Die ersten Psychologen, die sich mit Motivationspsychologie beschäftigten, waren Narziss Ach und Sigmund Freud (vgl. Heckhausen, 1980, S. 54).

Wie gibt Zaleznik (in Kobjoll, Scheiper, Wiesmann, 2005) an: Gute Führung ist Psychologie, die sich mit sozialen Beziehungen und reibungsloser Zusammenarbeit befassen soll.

Man sieht Motivation entweder mehr als einen wichtigen Schlüsselbereich zur Beschreibung und zum tieferen Verstehen von Persönlichkeit schlechthin oder von Unterschieden zwischen Individuen.



Die Motivationspsychologie beschäftigt sich mit drei Grundproblemen der Motivationstheorien:

1. Wie Personen dazu kommen, ihre Ziele auszuwählen – wie hoch die handelnde Person den Wert oder den Anreiz eines möglichen Ziels einschätzt und wie hoch ihre Erwartung ist, dieses Ziel durch eigenes Handeln erreichen zu können.
2. Die zeitliche Veränderung der Bereitschaft, ein bestimmtes Ziel zu verfolgen – wenn relativ schwache Anregung genug häufig wiederholt ist, kumulieren sich dann die sukzessiv angeregten Tendenzstärken, z. B. nach langem Klingeln des Telefons, wenn man doch den Hörer aufnimmt, obwohl einem andere Handlungsalternativen eigentlich wichtiger erscheinen als das Telefonieren.
3. Ausführung intendierter Handlungen – wir tun nicht immer das, was wir auf Grund rationaler Überlegungen als das im Augenblick Nützlichste und Vernünftigste erkannt haben (vgl. Kuhl, 1953, S. 1f.).

Die Psychologie ergänzt die Lücken in den Motivationstheorien. Das Verstehen der Motivationsproblematik ist bestimmt genauso wichtig. Die Psychologie versucht auch das unerwartete Verhalten der Menschen erklären. Wo endet die Theorie, fängt die Psychologie an.

Die Psychologie hat in der Motivation aber noch eine wichtige Aufgabe. Jeder Mensch ist anders, hat verschiedene Interessen, Ziele. Jedem reicht zu seiner Zufriedenheit etwas Anderes. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Leute, die für uns arbeiten, auch aus ihrer menschlichen Seite zu kennen. Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten sind für uns als Manager grundlegend, aber für die richtige Motivation der Mitarbeiter brauchen wir viel mehr... Z. B. laut Buchtová (2004, S. 61) wenn wir das Verhalten des Menschen beobachten, könnte wir ihr Temperament, Charakter und ihre Werte entdecken. Die Werte gehören zu relativ ständiger Charakteristik des Einzelnen und haben eine wesentliche Bedeutung zur Feststellung der Motivationsstruktur der Persönlichkeit. Die Kenntnis der Motivationsstruktur kann uns helfen dem Mensch bei seinem Verhalten zu verstehen.

Den Zusammenhang zwischen Charakter, Werten und Bedürfnissen bestätigt auch eine interessante Forschung, die Maslow (1977, S. 329) durchgeführt hat. Die Ergebnisse bestätigen teilweise das, was Buchtová oben geschrieben hat. Maslow hat zwei Gruppen von Frauen untersucht. Ein Teil der Frauen war dominant, mit hoher Selbstachtung. Die Frauen von der zweite Gruppe waren im Gegenteil mit niedrigerer Dominanz passiv, scheue oder

zurückgezogenem Charakter. Die Charakterstruktur zeigte sich nicht nur beim Gehen oder Sprechen, sondern auch im Geschmack, in der Kleidung usw. Z. B. die stärkere Frau zeigt ihre Stärke in der Wahl von Nahrungsmitteln, die salziger, schärfer, bitterer schmeckend sind. Sie wählen z. B. kräftigen Käse statt milderer. Diese Frauen probieren auch gern neue unvertraute Speisen, zum Beispiel Schnecken, gebackene Eichhörnchen. Sie sind gut zubereiteter, schmackhafter Speisen sinnlicher, lustvoller als die Frauen mit niedriger Dominanz.

Diese Ergebnisse könnten behilflich bei der Suche nach richtigen Bedürfnissen sein, die die bestimmten Personen haben. Je stärker die Person, desto „stärkere“ und attraktive ist die erforderliche Belohnung für seine Arbeit.

## 2 ARBEIT DER MANAGERN

### 2.1 Warum sollten sich die Manager mit der Motivation der Mitarbeiter beschäftigen?

Gut erzogene und motivierte Mitarbeiter sind der Reichtum der Firma. Das Unternehmen sollte sich um die Mitarbeiter bemühen kümmern. Wenn ein neue Mitarbeiter in das Unternehmen kommt, hat die Firma kleinere oder größere Aufwendungen für seine Einarbeitung (Schulung, Anfangsfehler und Unkenntnisse, die die Kunden abhalten von Einkauf usw.)

Zwei Ziele der Motivation:

- 1) Gut motivierte Mitarbeiter leisten gute Arbeit – davon hat die Firma den Gewinn.
- 2) Die Firma muss solche Bedingungen dem Mitarbeiter für seine Arbeit stellen, dass er nach der Einarbeitung, Sammlung der Erfahrungen und Kenntnisse (was die Firma viel Geld kostet) das Unternehmen nicht verlässt und zu einer Konkurrenzfirma wechselt. Schlechte oder keine Motivation kann ebenfalls zur Fluktuation führen.

Die Fluktuation stellt einen interessanten Indikator dafür dar, wie es innerhalb einer Firma aussieht und ob die Mitarbeiter ausreichend motiviert sind. Wenn die Motivation schlecht ist, wird sicherlich eine höhere Kündigungsrate vorliegend, als wenn es optimal läuft.

Ein Server ([personaler-online.de](http://personaler-online.de)) hat eine Studie vom Manchester Consulting von 1998 veröffentlicht, in der verschiedene Firmen die Kosten einschätzen, die sie durch Fluktuation pro Stelle haben. Die meisten Firmen haben die Kosten zwischen 5 000 – 10 000 US\$ geschätzt.

Wenn die Fluktuation in dem Unternehmen stark ist, sollte man unbedingt den Grund dafür suchen und sich um ihre Eindämmung kümmern. Bei den Kündigungen durch den Mitarbeiter, sollten wir erfahren, warum er den Arbeitgeber wechselt. Laut Wolf (1987, S. 326) wurde eine Untersuchung durchgeführt, wo die Mitarbeiter auf anonym zu beantwortenden Fragebogen befragt wurden. Die Befragungsergebnisse waren überraschend, weil der Fluktuationsgrund „Bezahlung“ erst an zweiter oder dritter Stelle stand. Am wichtigsten für die Mitarbeiter waren die „Aufstiegschancen“ und immer mehr Gewicht gewinnt die „Selb-

ständigkeit und Entscheidungsfreiheit“ und eng damit zusammenhängend der „Führungsstil“ und der „Vorgesetzte“.

Erfolgreiche Unternehmen beweisen, dass die systematische Beschäftigung mit der Motivation der Mitarbeiter sich nicht nur sozial, sondern auch wirtschaftlich lohnt. Diese Unternehmen haben in Regel niedrigere Fehlzeiten- und Fluktuationsraten als der Durchschnitt ihrer Branche. Dazu können diese Firmen mit höherer Leistungs- und Innovationsbereitschaft ihrer Mitarbeiter rechnen (vgl. Meier, 2004, S. 215).

## **2.2 Der Manager/Motivator und seine Charisma**

Genauso wichtig wie die materielle oder immaterielle Motivation ist die Führungskraft. Ein Chef sollte Merkmale wie Eigenständigkeit, Kreativität, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit besitzen. Gleichzeitig sollte er eine Vorbildfunktion haben. Nicht nur die Mitarbeiter zwingen an sich zu arbeiten, sondern ein guter Vorgesetzter sollte mit allen Forderungen bei sich selbst anfangen.

Dazu sollten die Manager laut Doppler (2002, S. 233) neben der Fachkompetenz in der Lage sein, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen, Beziehungen und Netzwerke aufzubauen, zu pflegen, und insgesamt die hohe Fähigkeit der Integration beherrschen.

Ein Manager zu sein, ist eine schwierige Aufgabe, die Ebene emotionale Befindlichkeiten mit dem persönlichen Verständnis der Managerrolle in Einklang zu bringen. (vgl. Doppler, 2002, S. 66).

### **2.2.1 Charisma**

*„Charisma ist die Kunst, andere zu verzaubern“* (Enkelmann, 1996, S. 201)

Laut Enkelmann (1996, S. 207) sollte der erfolgreiche Mensch mit Charisma über Mut, Belastbarkeit, Unerschütterlichkeit, Verschwiegenheit, innere Autorität und Überlegenheit verfügen.

Wer ein Charisma besitzt, verfügt über eine wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Führungsstil. Charismatische Vorgesetzten haben meistens viel Macht und großen Einfluss auf ihre Mitarbeiter, die durchdrungen sind von dem Wunsch, sich mit ihrem Vorbild zu identifizieren und ihm das Vertrauen zu schenken. Wenn eine Begeisterung für eine Sache von einer charismatischen Persönlichkeit repräsentiert ist, kann Menschen zu

enormen Leistungen befähigen. Charisma ist eng mit der Motivation verbunden. Ein Mensch mit Charisma ist motiviert. Er erweckt Motivation bei seinen Mitarbeitern nur durch seine Ausstrahlung (vgl. Enkelmann, 1996, S. 203f.).

Charisma ist nicht eine Gabe der Götter. Alles, was der Mensch kann, er nur deshalb kann, weil er es gelernt hat. Charismatische Persönlichkeiten haben ähnliches Verhaltensmuster – Ausstrahlung über Körper, Augen, Stimme und suggestive Formulierungsfähigkeit. Die erfolgreichen und charismatischen Menschen wissen, dass ihr Körper ein wesentliches Mittel der Kommunikation ist, sie strahlen positive Energie, Lebensfreude, Standfestigkeit, Sicherheit und Optimismus aus. Das alles lässt sich üben und trainieren (vgl. Enkelmann, 1996, S. 204ff.).

Ein Führer mit Charisma hat aber auch Nachteile, z. B. seine Einmaligkeit. Niemand kann ihn in der Urlaubszeit vertreten und von einer potentiellen Nachfolge ist überhaupt nicht zu reden. Neben einem solchen Führer kann sich kaum jemand weiter entwickeln. Ein weiteres schlechtes Beispiel, was eine charismatische Führungspersönlichkeit verursachen kann, finden wir in der Geschichte des Dritten Reiches. Außerdem solcher Führungsstil ist auch von Unrast, Explosivität oder Improvisation gekennzeichnet. Das alles kann sich ein Unternehmen auf Dauer kaum leisten. Führung mit charismatischer Persönlichkeit ist nicht Führungsstil der Zukunft. Der Mitarbeiter erwartet außer Ausstrahlung Führung durch Überzeugen, Führung mit System. Aber ganz ohne Ausstrahlung geht die Führung auch nicht (vgl. Wolf, Göschel, 1987, S. 36f.).

## **2.3 Wie motivieren**

Den Kern meiner Bachelorarbeit habe ich bei den Fachmännern in verschiedenen Quellen gesucht. Ich habe unterschiedliche Ratschläge, Maßnahmen und Empfehlungen gefunden, die die tatsächliche Managerarbeit von der Seite Motivation betrifft.

### **2.3.1 Wie sich selbst motivieren**

Wichtig ist bei sich selbst anzufangen. Es gilt eine goldene Regel: Nur der motivierte Vorgesetzte, kann durch seine Begeisterung die Andere motivieren und inspirieren (vgl. Hospodářová, 2008, S. 108).

Selbstverantwortlichkeit ist wichtig sich selbst zu motivieren

Selbstmanagement – es geht darum, die Verantwortung für die Gestaltung seines privaten und beruflichen Lebens in die eigene Hand zu nehmen und nicht alles dem Geschehen zu überlassen (vgl. Doppler, 2008b, S. 278).

Laut Enkelmann (1996, S. 82) liegt das Geheimnis erfolgreicher Menschen in ihrer klareren Zielklarheit. Viele Menschen wollen andere motivieren, aber sie wissen selbst nicht, was ihr Ziel ist. Diese Ziellosigkeit löst in der Regel nur wilde Hektik aus, ist ein nutzloser Verbrauch von Energie und endet meist in Enttäuschung.

### 2.3.2 Wie die anderen motivieren

Einen Vorschlag, was die Menschen motiviert, gibt Meier (2004, S. 251) an: Prestige des Unternehmens – wenn die Firma von Mitarbeitern als ein attraktiver Arbeitgeber erlebt wird, werden seine Mitarbeiter länger bleiben und die Fluktuation wird sich verringern. Gutes Prestige bedeutet auch gute „Marke“ auf dem Arbeitsmarkt für Jobsucher.

Weitere Grundsätze und Ratschläge stammen von folgenden 3 Autoren: *Doppler, Hospodářová und Enkelmann*:

#### 2.3.2.1 Grundsätze der Motivation von Doppler

- Koppelung von Verhalten an Zugehörigkeit – die Koppelung der Mitgliedschaft an die Einhaltung definierter Verhaltensstandards ist notwendig. Zugehörigkeit ist ein wirksames Mittel zur Verhaltensbeeinflussung (vgl. Doppler, 2008b, S. 239).

Laut Doppler (2002, S. 133) ist die Zugehörigkeit Bedürfnis Nummer eins – nicht isoliert sein, nicht allein dastehen, irgendwo dazugehören. Wir-Gefühl kann entweder innerhalb eines Teams oder allgemein innerhalb einer Firma entstehen.

- Mit Speck fängt man Mäuse – der einfachste, kostengünstigste und zugleich wirksamste Mittel: Anerkennung und persönliche Wertschätzung. Schöne Worte der Anerkennung sind sicher angenehmer als Drohungen und manchmal sogar wirksamer. Aber aufpassen! Wenn eine bestimmte Höhe der Sättigung erreicht wird, steigen die Ansprüche und Wirkung geht langsam zurück. Man muss erst eine Pause machen, um wieder Hunger zu erzeugen. Zweiter Fehler ist, die eigene Motivationsstruktur für alle Anderen anpassen. Am besten ist, wenn der Speck verinnerlicht ist, und die Menschen von innen heraus antreibt (vgl. Doppler, 2008b, S. 242).

- Kontrolle und Sanktionen – ist kein besonders gutes Hilfsmittel - funktioniert auf Basis frühkindlicher Form von Moral. Die Gebote und Verbote gelten nur so lange bis die Autoritätsperson als potenzieller Sanktionierter präsent ist (vgl. Doppler, 2008b, S. 239).
- Kreative Unruhe – Pioniergeist und Experimentierfreude sind ein gutes Umfeld für neue Ideen. Jede bürokratische Verkalkung muss kompromisslos entgegengetreten werden (vgl. Doppler, 2008a, S. 69).
- Seelische Gesundheit – laut Doppler (2002, S. 133) drei Dinge braucht der Mensch, um sich seelisch gesund zu fühlen: Sicherheit, Geborgenheit und Anerkennung. Leute sind auf andere Menschen angewiesen, um diese drei Grundbedürfnisse zu gewährleisten.

Und wir, als Manager, können auch einen Anteil an den drei Dingen bei unseren Mitarbeitern haben.

Weiter sollte laut Doppler (2002, S. 150) ein Teil der Energie in die Klärung, Entwicklung und Erhaltung der Rahmenbedingungen zum Beispiel in Räume und Einrichtung, Sachmittel, Dinge, die das körperliche Wohlbefinden der Mitarbeiter betreffen, investiert werden. Weiter in den organisatorischen Rahmen, zum Beispiel Beteiligung in (Entscheidungs-) Gremien, Eingliederung ins Berichtswesen, Verfügbarkeit von Ressourcen, wie Reisemöglichkeiten, Anbindung an Informationen oder Zugriff auf Expertisen. Ein zweiter Teil der Energie sollte für die Entwicklung und Aufbau von Netzwerken zum Pflege der Beziehungen zum engeren und weiteren Umfeld.

Von den meisten Mitarbeitern und Führungskräften kann man Einsatz, Kommunikation und Kooperation bekommen – unter zwei Voraussetzungen: erstens, hohe Job-Motivation – und zweitens, hohe Identifikation mit dem Unternehmen. Motivation entsteht durch interessante Arbeit, anspruchsvolle Aufgaben usw. Mit der Identifikation ist es schwieriger. Das kann man nicht von heute auf morgen herbeiorganisieren, sondern durch sorgfältige Entwicklungsarbeit aufbauen: *eine starke und lebendige, auf Offenheit und Vertrauen beruhende Unternehmenskultur* (vgl. Doppler, 2008a, S. 67).

### 2.3.2.2 Grundsätze und Ratschläge von Hospodářová

- Als Manager immer ein gutes Beispiel für die anderen sein;
- eine Frage stellen: Machen alle die richtige Arbeit? Der Beruf sollte uns Spaß machen;
- feststellen, was die Anderen motiviert – jeder ist ein Original und was einen vor 3 Jahren motivierte, muss heute nicht mehr gelten;
- schon bei der Auswahl der Menschen für den Beruf sollten wir solche aussuchen, die schon motiviert sind. Nach dem Prinzip 50:50 kann man den Mitarbeiter nur gewissermaßen motivieren. Der Rest ist in den Händen des Mitarbeiters. J. Adair empfiehlt bei den zukünftigen Mitarbeitern s. g. „Michelangelo“ Motive suchen. Diese Menschen mit Selbstkontrolle und Verantwortung sind stolz auf ihre Arbeit;
- informieren, informieren, informieren, fragen;
- anregende und realistische Ziele setzen;
- nur wenn die Menschen mit den Zielen einverstanden sind, können diese erreicht werden. Je mehr wir die Mitarbeiter in die Zielsetzung eingliedern, desto besser werden die Ziele angenommen und dann auch erfüllt;
- Erfolg und Fortschritt motiviert – die Mitarbeiter müssen informiert werden, wie sie sich aufführen und wo sie sich auf dem Weg zum Ziel befinden;
- mit jedem Mensch wie mit einer Persönlichkeit umgehen;
- gerecht werden;
- Geld ist zwar wichtig, aber ist nicht nur das einzige – laut Herzberg erfüllt das Geld nur die Hygienefunktion. Man ist nur 3 Monate nach der Gehaltserhöhung ausreichend motiviert. Danach betrachten wir das Gehalt nur als erwartete Belohnung für durchgeführte Arbeit;
- Anerkennung äußern – positive Feedback geben;
- die Erfolge feiern;
- beloben aber auch mit dem Lob sparen – Mit dem Lob ist es das Gleiche wie mit dem Geld – wenn beides zu oft benutzt wird, dann verliert sich die Wirksamkeit;



- auf die Mängel hinweisen – der Mitarbeiter muss wissen, dass er etwas falsch macht, sonst kann er nie zu seinem Ziel kommen.

(vgl. Hospodářová, 2008, S. 108-111)

### 2.3.2.3 *Empfehlungen zur Motivation von Enkelmann*

- Menschen begeistern – Mensch der von einer Sache, von seiner Aufgabe begeistert ist, bringt es zu Spitzenleistungen in allen Bereichen – im Sport, in der Familie, in der Firma. An erster Stelle steht nicht mehr Geld, sondern die Frage nach dem Sinn der Aufgabe, nach dem Sinn des Lebens. Die Grenzen der Belastbarkeit sind abhängig von der Begeisterung.
- Sinn der Aufgabe – sinn-lose Aufgaben erzeugen Stress, belasten und machen krank. Eine echte – sinnvolle Aufgabe macht Freude, erhält die Gesundheit und steigert die Motivation.
- Loben und Danken – die Vorgesetzten sollten das Bedürfnis des Menschen nach Lob und Dank nutzen – sie setzen damit positive Impulse. Aus den Mitarbeitern können wir durch dem Lob Persönlichkeit schaffen. Man sollte nie vergessen:
  - o das Bedürfnis nach Anerkennung kann nur durch Lob gestillt werden;
  - o Lob ist das wirksamste Mittel, das uns zur Verfügung steht;
  - o wir alle benötigen immer Anerkennung, Liebe, Zustimmung und neuen Antrieb.
- Optimismus pflegen – die Optimisten lassen sich in ihrem Glauben an die Erreichbarkeit ihrer Ziele nicht beirren, weder durch Hohn und Spott noch durch Kritik und Feindseligkeit. Es heißt „unerschütterlicher Optimismus“. Der Optimist wird geleitet von Hoffnung und Zuversicht, mutig und selbstbewusst trotz er Widerständen und Hindernissen, lässt sich von nichts und niemanden erschüttern.

(vgl. Enkelmann, 1996, S. 77ff.)

Wenn wir uns den Auszug von Grundsätzen und Ratschlägen näher anschauen, sehen wir, dass die einzelnen Punkte von den 3 Autoren sich einander durchdringen. Und noch ein wichtiges Merkmal kann man beobachten. Allgemein handelt sich vor allem um immaterielle Anreize. Davon können wir deduzieren, dass die Anreize solcher Art viel wichtiger und bedeutsamer sind, als die materielle (Gehalt, Prämien usw.). Einfach zu sagen: wir als

Vorgesetzte brauchen statt jeder Menge Geld für die Gehaltform nur schöne Worte zu verschenken. Dieses Ergebnis finde ich besonders positiv in der heutigen Zeit – kurz nach der Wirtschaftskrise, wenn nur wenige Firmen sich z. B. Gehaltserhöhung ihrer Mitarbeiter leisten können. Ein Lob kostet kein Geld. Also in dieser Richtung sollte auch die Führung und Motivierung von den Managern und Vorgesetzten realisiert werden.

## 2.4 Kommunikation

Laut Meier (2004, S. 73f.) Kommunikation ist der „Prozess der Vermittlung von Bedeutung“. Kommunikation bezieht sich nicht nur auf das Teilen von Informationen, daneben können auch Emotionen, Meinungen usw. geteilt werden. Der Sender verschlüsselt die Botschaft über Worte und andere Signale (z. B. nonverbale Kommunikation), der Empfänger entschlüsselt die Botschaft, je nachdem, ob er den Kommunikations-Code des Senders versteht. Die Botschaft wird über einen Kanal übertragen. Über eine erfolgreiche Kommunikation können wir erst dann sprechen, wenn der Empfänger die Botschaft so versteht, wie sie der Sender gemeint hat.

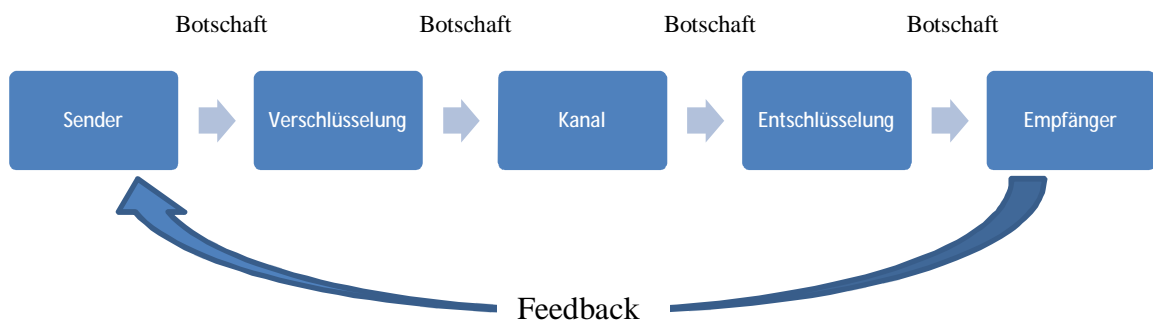


Abb. 5 Modell des Kommunikationsprozess

Quelle: (Meier, 2004, 73)

Kommunikation ist vor allem bei den immateriellen Anreizen notwendig. Ohne Kommunikation konnten wir nicht informieren, klare Ziele stellen, loben, Anerkennung äußern oder einfach nur angenehme Atmosphäre auf dem Arbeitsplatz schaffen.

Die Kommunikation ist laut Hospodářová (2008, S. 94) ein magisches Instrument jedes Managers. Der Vorgesetzte sollte verständlich die Informationen mitteilen, mit seinen Menschen die Dialoge führen, argumentieren, zuhören können, anregen, aufreizen, stimu-

lieren, unterstützen können. Die innerbetriebliche Kommunikation ist wie ein Blutkreislauf des Unternehmens. Die muss ständig durchlaufen und pulsieren.

Eine Regel von Doppler (2008a, S.70) lautet: miteinander reden, anstatt Papier zu produzieren. Damit bin ich völlig einverstanden. Oft kann man in der Praxis sehen, dass die Informationen vor allem geschrieben sind – damit man Sicherheit hat, dass der Andere diese angenommen hat. Aber ich sehe in der schriftlichen Kommunikation viele Nachteile, wie z. B.:

- Zeitaufwand für alle Seiten,
- der Empfänger muss nicht alles richtig verstehen,
- auf eventuelle Unklarheiten kann sich nicht gleich fragen,
- kein Feedback.

## **2.5 Zufriedenheit der Mitarbeiter**

Zufriedenheit ist bestimmt wichtig für unsere seelische Gesundheit und als Manager sollten wir uns mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter beschäftigen. Denn laut Enkelmann (1996, S. 83) und seine wissenschaftliche Untersuchungen wurde festgestellt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Unzufriedenheit mit der Arbeit und der Anzahl der Krankheitstage besteht. Wer jedoch motiviert ist und mit Freude an seine tägliche Arbeit geht, der hat genügend Energie, seine Freizeit sinnvoll zu gestalten und ist seltener krank.

Aber Achtung! Zufriedenheit entspricht nicht der Grad der Leistungsbereitschaft und Motivation! Nach einer Untersuchung wurde folgendes entdeckt. Wenn die Zufriedenheit ein bestimmtes Maß überschreitet, besteht die Gefahr einer Umkehr: was bis jetzt Antrieb war, wird zu blockierender Bequemlichkeit. Wer die Zufriedenheit als Antriebsfaktor benutzen will, muss das richtige Maß finden und darf dieses weder unter- noch überschreiten (Doppler, 2008b, S. 258).

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussen z. B.:

- die Beziehungen und Umgang in der Firma, oder
- Möglichkeit der Mitarbeiter sich zu realisieren

### 2.5.1 Gute Beziehungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiter

Nicht nur die Mitarbeiter sondern auch die Personalleiter wollen gute Beziehungen miteinander haben. Laut einer Umfrage (Personal-Europa-Report 1990) wurde festgestellt, dass für Vorgesetzte statt Produktivitäts- und Effizienzsteigerung ist immer wichtiger Personalentwicklung und gute Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen wird. Befragt wurden Personalleiter in ganz Europa, welcher Personalmanagement-Aufgabe sie die meiste Bedeutung zukünftig zumessen. (vgl. Meier, 2004, S. 205)

Die Beziehungen zwischen Managern oder Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern hat treffend Doppler (2002, S. 65) beschrieben: die meisten Manager bezeichnen sich als Macher, die sich häufig bei wichtigen Projekten mit einer Lokomotive vergleichen. Die Lokomotive braucht Wagons, die bereit sind, sich ziehen zu lassen und so zu tun, als ob sie zu nichts anderen in der Lage wären.

### 2.5.2 Eigene Initiative der Mitarbeiter – Möglichkeit sich zu realisieren

Einen anderen Weg statt Weiterbildung und Weiterkommen hat Doppler (2008b, S. 172) gefunden. Diese heißt „sich selbst vermarkten“ Die Firma unterstützt die entwicklungswilligen Mitarbeiter und gibt denen die Möglichkeit, sich zu realisieren. Diese „Projekt“ hat fünf Spielregeln:

1. Ein Thema oder Problem bestimmen, von dem man annimmt, dass das Unternehmen mit der Lösung einen Nutzen hätte.
2. Man soll sich einen Mitstreiter aussuchen.
3. Ein Vorgesetzter sollte die zwei mit dem Thema beauftragen.
4. Die notwendige Unterstützung besorgen – Zeit, Geld, sonstige Mittel, Beratung.
5. Mit dem Vorgehen und erreichten Ergebnis sollte man sich im Unternehmen aufmerksam machen.

Wenn alles klappt und die Firma so etwas ermöglicht, ist es bestimmt positiv für beiden Seiten. Die Firma bekommt auf diese Weise neue Ideen und Innovationen und der Mitarbeiter kann sich realisieren an sich weiterarbeiten.

## 2.6 Beurteilung von Mitarbeiter

*Feedback* = Rückmeldung, Rückkoppelung – Feedback geben und sich gezielte Feedback einholen entspricht der menschlichen Grundtendenz. Ist ein wertvolles Instrument der Verhaltenssteuerung. (vgl. Doppler, 2008b, S. 243)

Die Beurteilung von Mitarbeitern ist unbequem aber wichtig. Oft passiert es, wenn man in der Unternehmenshierarchie einen oberen Platz erreicht, gilt diese Person automatisch als Führungskraft, die sich nicht mehr für seine Führungsaufgabe qualifizieren muss. Es kann sich s. g. „Moses-Komplex“ bilden. Dieser äußert sich laut Hofstetter (in Wolf und Göschel, 1987, S. 292) durch Unfehlbarkeitsanspruch und Selbstüberschätzung. Folgen solchen Benehmens können bis zu offenen Aggressionen, Demotivierung der Mitarbeiter und chronische Störungen in Kommunikation und Kooperation führen. Feedback von den Mitarbeitern kann diese rechtzeitig entdecken.

Auf anderer Seite ist es manchmal ziemlich schwer ein Feedback von Mitarbeitern bekommen. Die können bestimmte Barriere haben, z. B. durch die Erziehungsprozesse, wo auch bei dem Verhältnis oben-unten nicht immer eine Rückmeldung von unten nach oben positiv erlebt wurde. Zweite Hinderung in ein Feedback zu bekommen ist ein Gefühl der Mitarbeiter, dass es sich nicht schickt, auf sich selbst und seine Leistungen stolz zu sein und sich über positive Rückmeldung zu freuen. Stattdessen reagieren sie auf Anerkennung häufig peinlich oder unsicher. Aber ohne Feedback kann sich weder Offenheit, noch Ehrlichkeit, noch Vertrauen entwickeln. Es bleibt somit nur ein Weg, an ein Feedback zu kommen – die Mitarbeitern zu befragen. Bei den Nachfragen sollten wir auf keinem Fall als ein selbständiger und unabhängiger Mensch auftreten. Unsere Verhalten sollte keine Spur von Souveränität haben (vgl. Doppler, 2002, S. 255f.). Auch Wolf und Göschel (1987) neigen sich zu der Ansicht, dass eine Kritik des Vorgesetzten seitens seiner Mitarbeiter, wirksam ist. Egal ob die unter vier Augen oder in Gruppen erfolgt. Die Kritik geht nachgewiesenermaßen unter die Haut und damit erhebliche Anstrengung zur Selbstentwicklung auslöst.

Wenn man trotzdem kein Feedback von Mitarbeitern aus verschiedenen Gründen bekommen kann, bleibt laut Wolf und Göschel (1987, S. 292) noch eine Möglichkeit. Die Informationen durch anonyme Mitarbeiterbefragungen zu erhalten. Es ist ein Instrument, das wichtige Aufschlüsse über das Klima im Unternehmen, über Schwachstellen der Führung gibt.

Ganz gleich in welcher Form auch immer Führungsverhalten von unten nach oben beurteilt wird: Schon der Gedanke einer solcher Beurteilung lässt viele Führungskräfte erschauern (vgl. Wolf und Göschel, 1987, S. 293).

### 3 UNMOTIVIERTE ASPEKTE

#### 3.1 Was stört die Motivation

Es gibt viele Fehler, die wir im persönlichen sowie auch im beruflichen Leben machen, und somit die Menschen demotivieren. Einer von den Fehlern ist z. B. *Fernziele zu stellen*. Solche Ziele müssen nie erreicht werden, weil man diese einfach auf dem langen Weg aufgibt.

Doppler (2008b, S. 238) hält als unmotiviert die *Hinweise und (Er-) Mahnungen*. In unserer heutigen Mediengesellschaft sind wir von solchen Reizen völlig überflutet.

Es gibt aber auch viele andere demotivierende Aspekte:

#### 3.2 Verweigerte Anerkennung

Als größten Demotivationsfaktor nennt Enkelmann (1996, S. 76ff.) die *Undankbarkeit*. Undank tötet die gestalterischen Kräfte im Menschen, tötet die Unternehmenslust und die Kreativität. Wie viele Menschen gibt es, die zwar viele Fremdsprachen beherrschen, nur das kleine, einfache Wort „danke“ können sie nicht aussprechen.

Dass die nicht ausgesprochene Anerkennung stark demotivierend ist, beschreibt auch Wolf und Göschel (1987) in seinem Buch. Laut ihnen kann die verweigerte Anerkennung „krank machen“. Trotzdem, nach seinen Untersuchungen kam heraus, dass für rund ein Drittel der Führungskräfte eine ausdrückliche Anerkennung nicht wichtig sei. Dieser Anteil von Managern und Vorgesetzten rechnet einfach damit, dass gute Leistungen selbstverständlich sind. Aber Anerkennung gehört zu den zentralen Führungsaufgaben. Die verweigerte Anerkennung ist verweigerter Lohn. Und nicht nur das. Die nicht ausgesprochene Anerkennung bewirkt Frustration und Angst, ob alles richtig gemacht wurde, oder ob man versagt hat. Beide sind Stressoren, die z. B. zur Leistungsminderung oder Leistungsausfall führen können (vgl. Wolf, Göschel, 1987, S. 191f.).

#### 3.3 Pessimismus – eine zerstörende Kraft

Jeden Tag hört man in der Presse von katastrophalen Voraussagen. Von jeder Negativmeldung bleibt ein wenig haften, es bleibt eine Verunsicherung zurück. Angst von der Zukunft und Entmutigung prägen unser Denken und Handeln. Enkelmann (1996) spricht sogar von einer geistigen Umweltverschmutzung, die ebenso gefährlich ist wie die Verschmutzung

in der Natur. Eine negative Haltung entmutigt und lähmt. Man muss immer denken, dass es mal auf und mal ab geht – es ist das Natürlichste der Welt. Es handelt sich um einen Kreislauf in der Natur und in unserem Leben. Hoffnung und Zweifel, Wachstum und Stillstand – das ist das Leben. Aber derjenige, der ein Ziel hat und einen Sinn in seinem Leben sieht und an sich glaubt, kann gut leben. Wer keinen Glauben hat, hat keine Zukunft.

Pessimismus ist eine gefährliche, schleichende und zerstörende Krankheit. Das Denken bestimmt das Handeln. Was du denkst, das bist du. Der Pessimist sieht die Welt mit seinen Augen. Also nicht so, wie sie ist. Er sieht keinen Sinn, erkennt keine Werte. Pessimismus ist ein Gift mit gravierenden Folgen und der Pessimist wirkt auf andere – vergiftet die Atmosphäre. Man sieht in der Gefahr nicht die Chance sondern nur Bedrohung.

Auswirkungen des Pessimismus:

- Pessimismus: - lähmt,
- macht Angst,
  - schafft Probleme,
  - ist zerstörerisch,
  - führt zum Misserfolg.

(vgl. Enkelmann, 1996, S. 96-100)

### **3.4 Hindernisse der Arbeitsmotivation**

Wie beschreibt Buchtová in ihrem Buch (2004, S. 70f.) haben wir in den östlichen Länder ein Unwesen, das wegen langjährigen totalitäres Regime verursacht wurde. Erstens handelt sich um Kollektiv und Orientierung an die Gruppe. Es herrschen immer noch einige falsche Voraussetzungen:

- was der Gruppe zugutekommt, ist gut auch für das Einzelnen,
- Phobie auf jede Äußerung von Individualität und Unabhängigkeit.

Ein weiteres Problem in unserer Gesellschaft ist deformierte Auffassung der Autorität. Man muss ordentlich unterscheiden zwei Arten von Autoritäten:

- abstrakte, epistemische Autorität (kognitive) – Fachmann, Experte,
- deontische Autorität (administrative) – Autorität des Vorgesetzten.



### 3.5 Demotivation nach Maslow

Auch Maslow hat sich mit der Problematik von unmotivierten Aspekten beschäftigt. Seine Auffassung kann man eher als psychologische Phänomene betrachten. Maslow versucht zu klären, dass auch die scheinbar motivierten Aspekte könnten unter bestimmten Bedingungen auch unmotiviert werden wie z. B. Spannung, Druck, Dringlichkeit, Notwendigkeit, Erwartung ohne Einmischung von Wünschen, Hoffnungen, Befürchtungen oder Ängsten; Depression, Katharsis, Ideologie, Philosophie, Theologien, Erkenntnis, aber auch Kunst, Wertschätzung, Genuss, Staunen, Eifer, Zielerfahrung kann unter bestimmten Verhältnissen auch unmotiviert werden.

Andererseits nennt Maslow auch andere unmotivierte Aspekte, mit denen nicht jeder einverstanden sein muss: Psychotherapie, Interessen, Geschmack, Werte, Glück, Bürgertum, Vertrautheit, Selbstverwirklichung (vgl. Maslow, 1977, S. 322-340).

## **II. PRAKTISCHER TEIL**

## 4 MOTIVATION IN DER PRAXIS

Nach der Theorie in erstem Teil hat man schon eine Ahnung und Vorstellung, wie die Mitarbeiter motiviert sein sollen, welche Anreize könnte man für effektiv halten und umgekehrt, was die Mitarbeiter demotivieren kann. Wie sieht es in der Praxis aus? In dem praktischen Teil meiner Bachelorarbeit möchte ich mich weiter mit der Motivation von Mitarbeitern beschäftigen und ihre Erfahrungen aus dem Berufsleben sammeln und dann analysieren, wie die Unternehmen in der Tschechische Republik mit der Problematik Motivation umgehen.

### 4.1 Festlegung von Zielen und Hypothesen

#### Ziele der Arbeit:

- Als Ziel des praktischen Teiles ist Festzustellung, ob es in den tschechischen Unternehmen überhaupt eine Motivation gibt. Wenn ja, dann möchte ich erfahren, welche Art von Motivationsstrategien angewendet werden – materielle finanzielle, materielle sonstige oder immaterielle. Und ich möchte noch tiefer gehen und feststellen um welche Motivation es sich genau handelt – Lohn, Gehalt, Prämien, Anerkennung usw.
- Ich will nicht nur die Art der Motivation in den Firmen feststellen, sondern auch erfahren, welche Motivationsanreize die Mitarbeiter selbst bevorzugen. Wieder kommen wir von 3 Grundbegriffen aus: materielle finanzielle, materielle sonstige oder immaterielle Anreize und weiter näher bestimmen, um welchen Art sich genau handelt – Anerkennung, Prämien, Gleitzeit usw.
- Diese zwei Ergebnisse (welche Motivation in den Firmen vorwiegend ist und was die Mitarbeiter selber bevorzugen) möchte ich dann analysieren und vergleichen.
- Weiter möchte ich feststellen:
  - o wie oft und welche Art von der negative Motivation in den Firmen auftritt,
  - o Zufriedenheit der Mitarbeiter bei dem derzeitigen Arbeitsgeber (generell ist diese an immaterielle Motivation orientiert),
  - o sind die Mitarbeiter so ausreichend motiviert, dass sie sich für den Arbeitgeber auch in ihrer Freizeit engagieren?

*Ich habe folgende Hypothesen festgelegt:*

Gibt es in den Unternehmen ein Art von Motivation und wenn ja, dann welche?

**H1 Motivation der Mitarbeiter ist nicht zu hoch und wenn es doch eine gibt, dann handelt sich um materielle, vor allem finanzielle Anreize.**

Welche Motivation die Mitarbeiter selber bevorzugen?

**H2 Die Mitarbeiter bevorzugen selber vorwiegend die immaterielle Motivation**

Verwenden die Unternehmen auch negative Motivation?

**H3 In den Unternehmen wird oft die negative Motivation verwendet**

Kümmern sich die Firmen wirklich gut um ihre Mitarbeiter, sind diese selber mit dem Vorgesetzten zufrieden und ausreichend motiviert?

**H4 Die Mitarbeiter sind zufrieden und fühlen sich ausreichend motiviert**

## 4.2 Forschungsmethode

Forschungsmethoden bezeichnen den planmäßigen und systematischen Versuch, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen. Methodisch heißt etwas zielgerichtet, systematisch und überlegt zu tun. Die angewandte Methode muss den Bedingungen angepasst werden (uni-bielefeld.de).

Zu der Analyse benutze ich als Forschungsmethode den Fragebogen. Ein Fragebogen soll valide und objektive, meist schriftliche Antworten der Zielgruppe zu einer Fragestellung gewinnen. Vorteile dieser Methode sehe ich in dem geringen Zeitbedarf für die Sammlung der Daten zur Analyse und in großer Anzahl der zu befragenden Mitarbeiter. Ich habe vor, in die Forschung Menschen verschiedenen Alters und Berufstätigkeiten aufzunehmen, damit eine hohe Aussagkraft erreicht wird. Ich hoffe, dass ich dank dieser anonymen Forschungsmethode wahre Daten von den Mitarbeitern gewinne.

*Fragebogen erhalten insgesamt 18 Fragen, die folgend konzipiert sind:*

- 3 Fragen dienen zu näheren Bestimmung der Person, die an der Forschung teilnimmt (Alter, Geschlecht, in welcher Sphäre sie tätig ist – privat, staatlich, andere)
- 4 Fragen sollten beantworten, welche Motivation in den Firmen zum Einsatz kommt
- 2 Fragen dienen zu Feststellung, welche Motivation die Mitarbeiter selber bevorzugen
- 2 Fragen sollen die angewendete negative Motivation näher bestimmen
- 7 Fragen sollen die Zufriedenheit und die damit zusammenhängende Motivation bestimmen.

In dem Fragebogen wurden sowohl offene als auch geschlossene Fragen benutzt. Bei einigen Fragen konnte man nur eine Möglichkeit auswählen, aber z. B. bei näherer Bestimmung der Anreize wurde die Mehrfachwahl ermöglicht.

#### **4.2.1 Verarbeitung der Daten**

Für die Verarbeitung der Daten benutze ich die Schaubilder, die die Ergebnisse übersichtlich darstellen. Jede Antwort ist auf diese Weise in Prozentual zum Verhältnis zu den anderen Antworten abgebildet. Unter dem Schaubild füge ich meinen persönlichen Kommentar zu.

### **4.3 Befragte Personen**

Der Fragebogen wurde nur für arbeitende Menschen konzipiert, da die Mitarbeiter die Motivation im derzeitigen Beruf beschreiben sollen. Ein Teil des Fragebogens habe ich persönlich Mitarbeitern gegeben, die verschiedenes Alter, Ausbildung und auch Berufstätigkeit aufgewiesen haben, damit der geforschte Kreis von Mitarbeitern unterschiedlich ist. Gleichzeitig achte ich darauf, dass ich nicht mehr als 3 Befragte, die in einer Firma arbeiten, in der Untersuchung habe. Das konnte ich nur bei den persönlich abgegebenen Fragebogen beeinflussen – also bei 32 Stück. Weitere 65 Fragebogen wurden im Internet auf einem Portal, der sich mit Fragebogen befasst, erfüllt. Rückfluss bei den selbst verteilten Fragebogen war 100%, im Internet war der Rückfluss nur 56.4%. Ich schätze, dass es durch die Tatsache verursacht wurde, dass sich auf diesem Portal vor allem Studenten befanden und diese meist nicht berufstätig sind.

Insgesamt wurden also 97 Fragebogen ausgefüllt und dann weiter von mir ausgewertet.

#### **4.4 Beiträge**

Meine Forschung und Untersuchung leistet einen Beitrag für die Unternehmen, sowie für die Mitarbeiter.

##### *Beitrag für die Unternehmen*

Durch die Ergebnisse der Forschung, kann jede Firma, die im Fragebogen ausgefüllte, geforderte und bevorzugte Motivation der Mitarbeiter erkennen. Damit kann sie vergleichen, wie sie selber eigene Mitarbeiter motivieren und vielleicht neue Anreize zu schaffen. Mindestens kann die Untersuchung die Unternehmen zum Nachdenken über die Nützlichkeit von Anreizen, die im Rahmen der Firma genutzt werden, veranlassen.

##### *Beitrag für die Mitarbeiter*

Nicht jeder Mitarbeiter ist ausreichend über Möglichkeiten der Motivationsstrategien, die allgemein im Unternehmen angewendet wird, informiert. Ergebnisse der Forschung können dem Mitarbeiter verschiedene Arten der Motivation zeigen. Diese kann er dann mit den Firmenangeboten vergleichen. Dann aus dieser Bilanz kann er die Konsequenzen ziehen.

#### **4.5 Auswertung des Fragebogens**

Der Fragebogen umfasst insgesamt 18 Fragen. Antworten sind mit Hilfe von Schaubildern dargestellt. Neben dem Diagramm ist eine Legende, die die Bedeutung der im Schaubild verwendeten Farben erklärt. Die Werte sind entweder in der Stimmenanzahl (bei den Fragen, bei denen eine Mehrfachwahl ermöglicht wurde) oder in Prozent angegeben. Unter jedem Schaubild ist ein Kommentar zu finden.

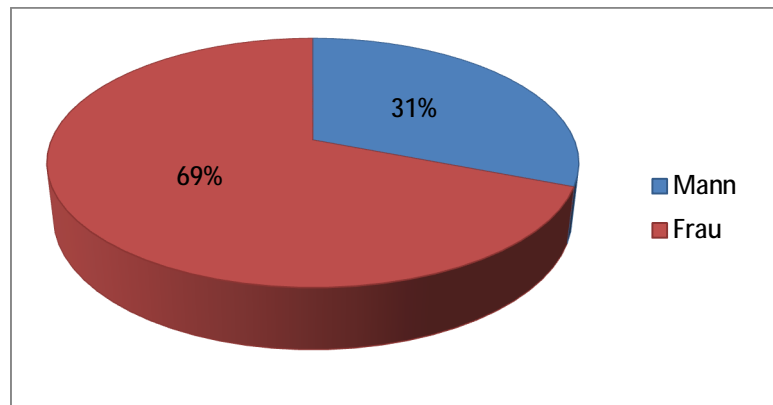
**Frage Nr. 1 Geschlecht**

Abb. 6 Geschlecht

Das Kreisdiagramm gibt Auskunft, in welchem Anteil Frauen und Männer an dieser Untersuchung teilgenommen haben. Insgesamt wurden 97 Fragebögen verteilt, 67 Frauen und 30 Männer haben teilgenommen.

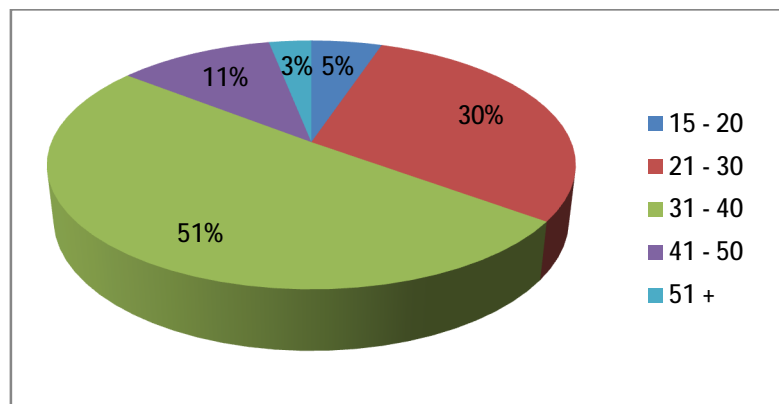
**Frage Nr. 2 Alter**

Abb. 7 Alter

Aus dem Kreisdiagramm ist ersichtlich, dass der größte Anteil von Befragten im Alter zwischen 31 und 40 Jahre war – insgesamt 49 Menschen. Eine weitere starke Gruppe von 29 Personen vertreten die 21-30-Jährigen. 11 Befragte waren 41-50 Jahre alt. Die Jugendlichen zwischen 15 und 20 Jahren sind mit 5 Personen vertreten und die kleinste Gruppe von 3 Personen war älter als 51 Jahre.

Laut dieser grafischen Darstellung kann man konstatieren, dass der größte Anteil der Befragten stark berufstätig ist. Die zwei Gruppen (Jugendliche und Menschen im Alter 51+), die entweder noch nicht oder nicht mehr Karriere machen, sind nur randständig vertreten.

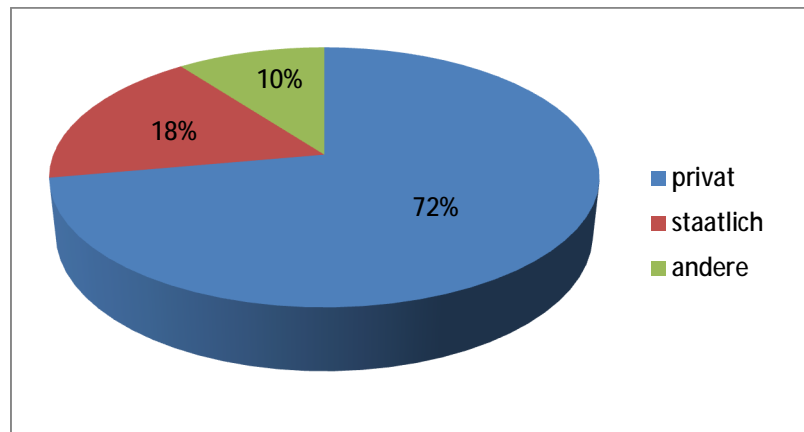
**Frage Nr. 3 In welcher Sphäre sind Sie berufstätig?**

Abb. 8 Berufssphäre

Aus dem Kreisdiagramm geht hervor, wo die Befragten berufstätig sind. In dieser Umfrage überwiegen Teilnehmer, die in der Privatsphäre arbeiten – 70 Personen. Die staatliche Sphäre ist mit 17 Befragten vertreten und 10 Personen fallen unter keine von den zwei genannten Kategorien.

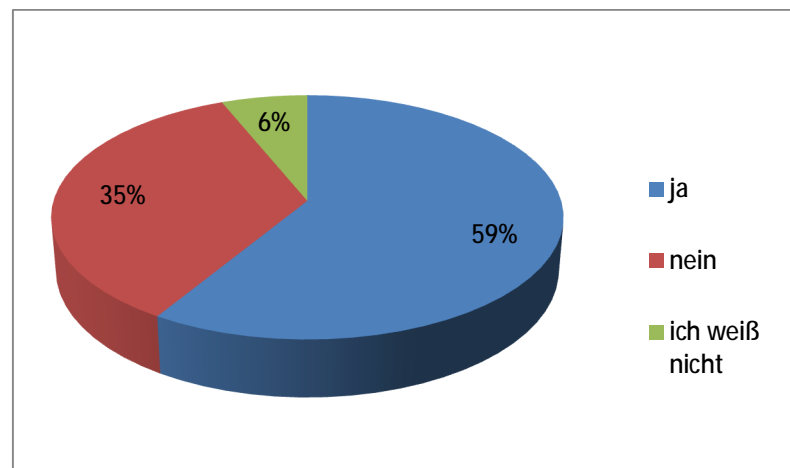
**Frage Nr. 4 Gibt es in der Firma eine Motivation, um die Mitarbeiter zur besseren und effektiveren Arbeit zu motivieren?**

Abb. 9 Motivation in den Unternehmen

Das Schaubild stellt dar, wie es mit der Motivation in tschechischen Unternehmen aussieht. Auf die Frage, ob es in der Arbeit eine Motivation gibt, haben 57 Teilnehmer des Fragebogens positiv geantwortet. 34 der Befragten behaupten, dass es in ihrem Unternehmen keine Motivation gibt und 6 Personen vertreten keine Auffassung.



Meiner Meinung nach entsprechen die 35% nicht der Wirklichkeit. Manche Personen wissen nicht genau, was alles zur Motivation gehört, sie halten bestimmte Zuwendungen wahrscheinlich für Selbstverständlich (z. B. Essengeldzuschuss usw.). Entsprechend der folgenden Schaubilder (Fr. Nr. 5, 6 und 7) ist der Anteil der unmotivierten Personen viel kleiner. Die negativen Antworten bewegen sich bei den einzelnen Arten der Motivation (finanziell, sonstige materiell und immateriell) zwischen 12-15% und auch diese Zahl kann noch kleiner sein, da z. B. ein Mitarbeiter zwar nicht finanziell motiviert ist, aber z. B. immateriell.

**Frage Nr. 5** *Gibt es in der Firma eine finanzielle Motivation?*

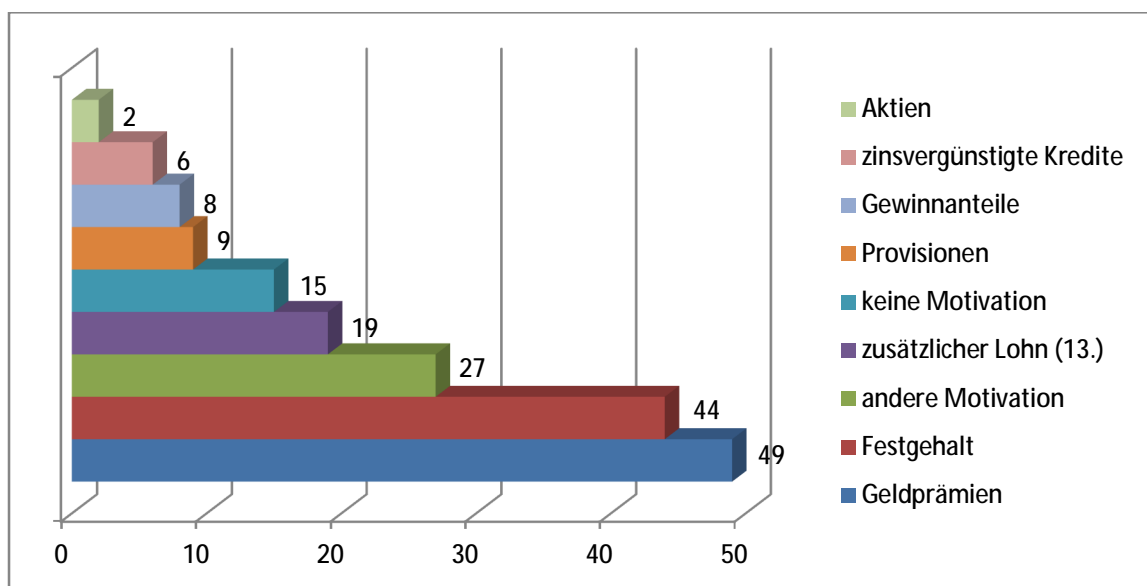


Abb. 10 Finanzielle Motivation

Das Balkendiagramm gibt Auskunft, welche finanziellen Anreize die Mitarbeiter im Unternehmen motivieren sollen. Bei dieser Frage waren Mehrfachwahlen möglich, die Angaben sind als Stimmenanzahl angegeben. Mehr als die Hälfte der Befragten sind in ihrem Unternehmen mit Geldprämien motiviert. Ein weiterer großer Anteil der Befragten wird mit Festgehalt motiviert, andere Motivation haben 27 Personen angegeben. Fast 1/5 der Mitarbeiter bekommen einen zusätzlichen Lohn (in Tschechien als 13. Lohn bekannt), ca. 15% sind nicht finanziell motiviert. Jeder zehnte der Befragten ist mit Provisionen und Gewinnanteile motiviert. Aktien als Anreiz werden nur in 2% Firmen genutzt.

Insgesamt haben die Befragten **164** finanzielle Anreize, die in ihrem Unternehmen genutzt werden, benannt.

## Frage Nr. 6 Gibt es in der Firma sonstige materielle Motivation?

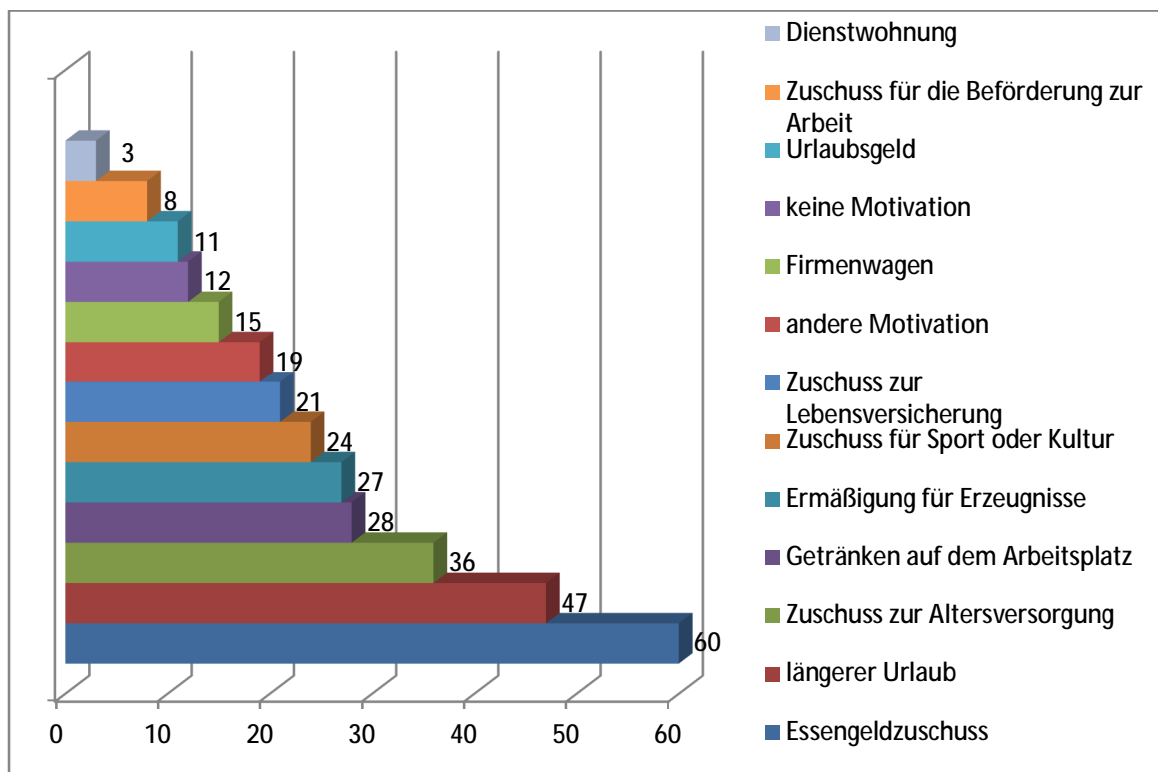


Abb. 11 Sonstige materielle Motivation

Aus dem Diagramm geht hervor, welche sonstigen materiellen Anreize in den Unternehmen genutzt werden. Diese Frage konnte mit mehreren Antworten beantwortet werden. Aus diesem Grund sind die Angaben nicht in Prozent sondern in Stimmenanzahl angegeben. Der am meisten genutzte Anreiz in den Unternehmen ist der Essengeldzuschuss, bei rund 59%. Überraschend ist auch längerer Urlaub (vom Arbeitgeber bezahlt) angegeben, fast bei der Hälfte. 35% der Mitarbeiter bekommen Zuschuss zur Altersversorgung. 26-27% erhalten von ihrem Arbeitgeber alkoholfreie Getränke am Arbeitsplatz und Ermäßigungen für Erzeugnisse und Dienstleistungen der Gesellschaft, es folgen in der Reihe verschiedene Zuschüsse. Nur 12% der Befragten haben angegeben, dass sie keine sonstigen materiellen Anreize in der Arbeit bekommen. Die Aufzählung der Motivationen endet mit 3% der Personen, die vom Arbeitgeber eine Dienstwohnung zur Verfügung gestellt bekommen.

Insgesamt haben die Befragten **299** sonstige materielle Anreize, die in ihrem Unternehmen genutzt werden, angegeben.

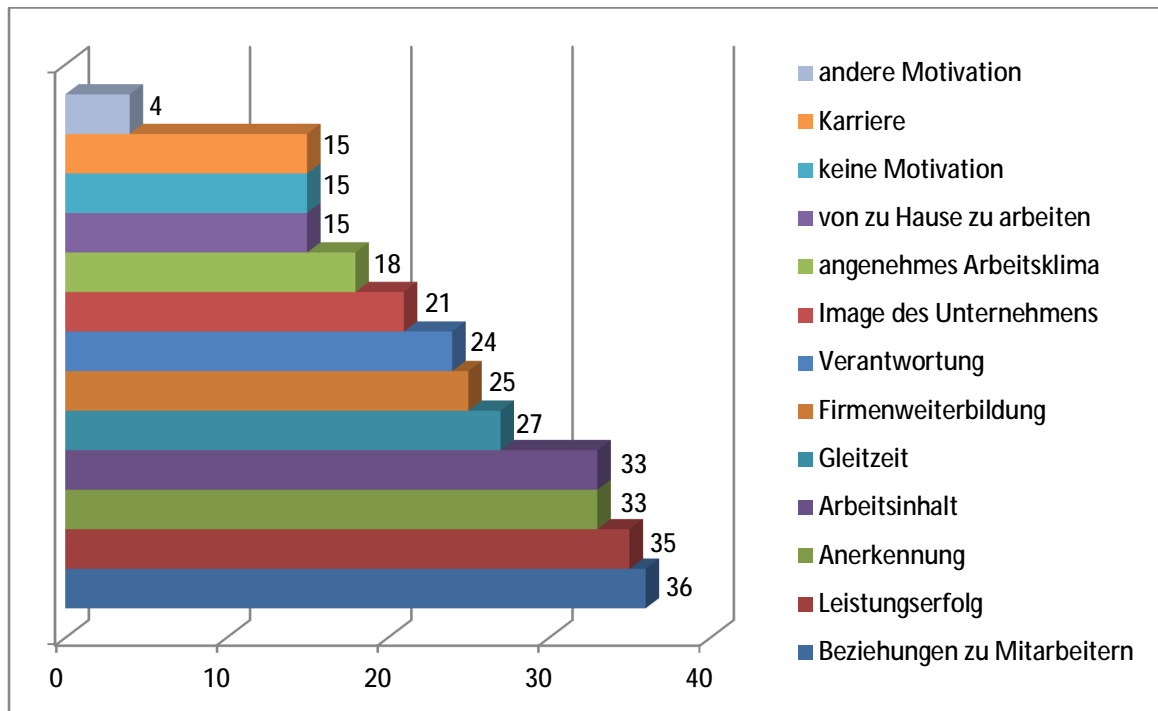
*Frage Nr. 7 Gibt es in der Firma eine immaterielle Motivation?*

Abb. 12 Immaterielle Motivation

Aus diesem Balkendiagramm ist zu sehen, welche immateriellen Anreize in den Unternehmen genutzt werden. Jeder Zahl auf dem Schaubild bedeutet den Anteil der Stimmen von 97 Befragten. Auch diese Frage konnte mit mehreren Antworten beantwortet werden. Die erste große Gruppe von Befragten (34-37%) sind in der Arbeit mit Arbeitsinhalt, Anerkennung, Leistungserfolg und mit gute Beziehungen zu Mitarbeitern motiviert. 28% der Mitarbeiter wurden flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit) ermöglicht. Einem,  $\frac{1}{4}$  der Befragten, wurde Firmenweiterbildung angeboten. Verantwortung können bei der Arbeit 24 der Mitarbeiter tragen. 19 – 22% haben angenehmes Arbeitsklima und arbeiten in einem Unternehmen, das besonderes Prestige besitzt. 15% der Befragten haben die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten und Aufstiegsmöglichkeiten in der Firma. Der gleiche Anteil der Personen ist nicht immateriell motiviert. Einen anderen immateriellen Anreiz haben nur 4% angegeben.

Insgesamt haben die Befragten **286** immaterielle Anreize, die in ihrem Unternehmen genutzt werden, angegeben.

**Frage Nr. 8 Was ist für Sie wichtiger? Schreiben Sie 5 der für Sie wichtigsten von den oben genannten (siehe Frage 2-4) Motivationsanreizen auf.**

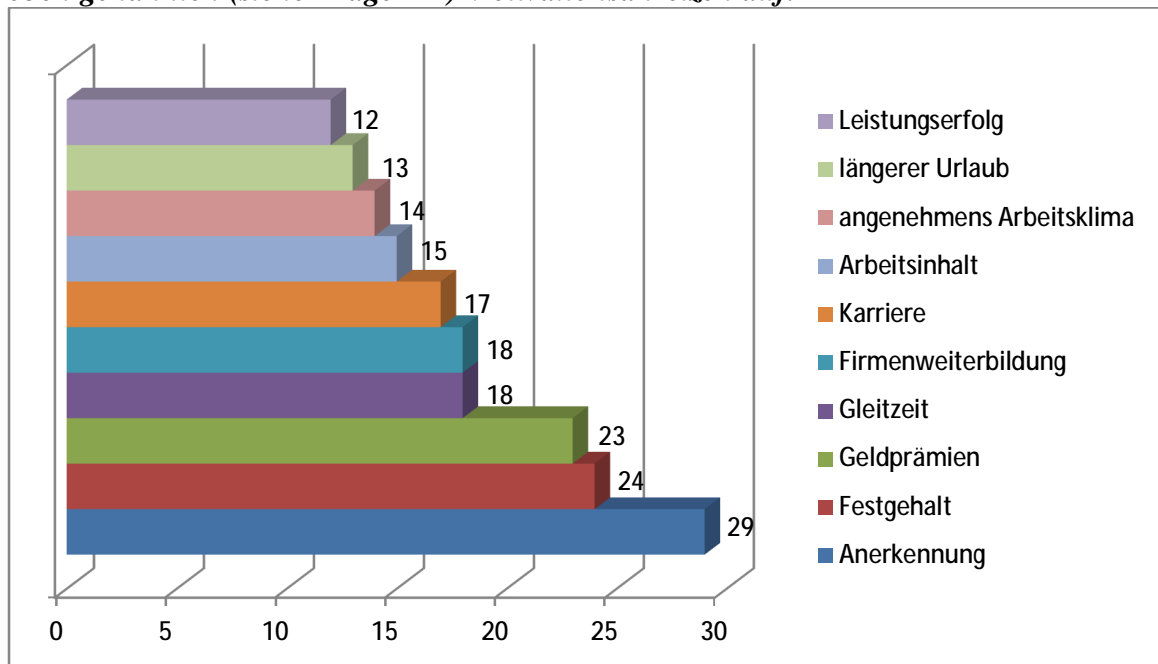


Abb. 13 Anreize, die die Mitarbeiter bevorzugen

Das Balkendiagramm liefert Informationen darüber, welche Anreize die Mitarbeiter selber bevorzugen. Diese Frage war in dem Fragebogen als Einzige fakultativ. Die Mitarbeiter sollten 5 für sich selbst bevorzugte Anreize angeben, die sie zu höherem Leistungsansatz motivieren. Die Wahl wurde von bei den 3 vorstehenden Fragen ermöglicht. Die Auswertung war bei dieser Frage die Anspruchsvollste, aber die Ergebnisse waren für die Bilanz und Analyse unerlässlich. Dieser Frage haben 61 der Befragten beantwortet. Die Werte sind in der Stimmenanzahl und nicht in Prozent angegeben.

Aus dem Schaubild geht hervor, dass für die Mitarbeiter die Anerkennung das Wichtigste ist (ca. 50% Personen). An der zweiten Stelle sind die finanzielle Anreize (Festgehalt und Geldprämien) zu sehen, ca. 1/3 der Befragten. Bei weiteren materiellen Anreizen handelt es sich um längeren Urlaub, der vom Arbeitgeber bezahlt wird, 13 Stimmen sind hier vertreten. Alle anderen Anreize sind völlig immateriell – Gleitzeit, Firmenweiterbildung, Aufstiegsmöglichkeit, Arbeitsinhalt, angenehmes Arbeitsklima, Leistungserfolg.

Es ist festzustellen, dass die Motivation der Mitarbeiter nicht finanziell aufwändig sein muss. Dem Mitarbeiter reicht im Durchschnitt vor allem die Einschätzung des Vorgesetzten und die finanzielle Sicherheit hat. Weiter braucht er zur Erhöhung der Leistung „nur“ weitere immaterielle Anreize.

**Frage Nr. 9 Motiviert Sie die Einschätzung Ihres Chefs?**

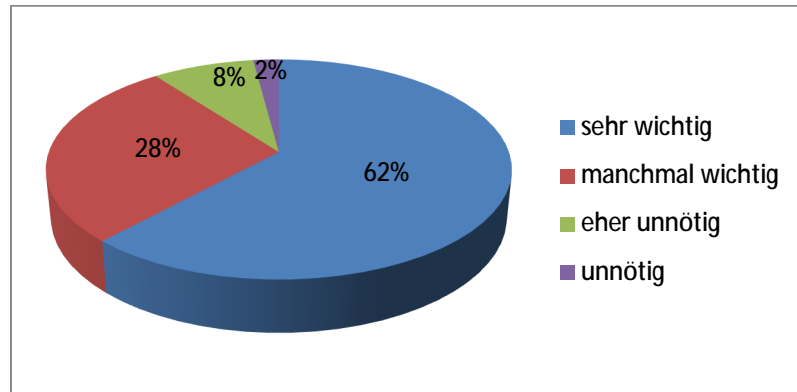


Abb. 14 Einschätzung vom Chef

Das Kreisdiagramm stellt dar, was die Mitarbeiter über Einschätzung und Anerkennung des Chefs halten. Die Mehrheit von 97 Befragten (60 Personen) hält die Einschätzung des Chefs als sehr wichtig. Für 27 Menschen ist die Anerkennung nur manchmal wichtig, 8 halten es als eher unnötig und den 2 Mitarbeitern ist die Einschätzung ganz egal. Dieses Ergebnis hat nur die Antworten auf die letzte Frage bestätigt. Die Mitarbeiter legen großen Wert auf die Anerkennung.

**Frage Nr. 10 Welche von den unten genannten negativen Anreizen werden in Ihrer Firma praktiziert**

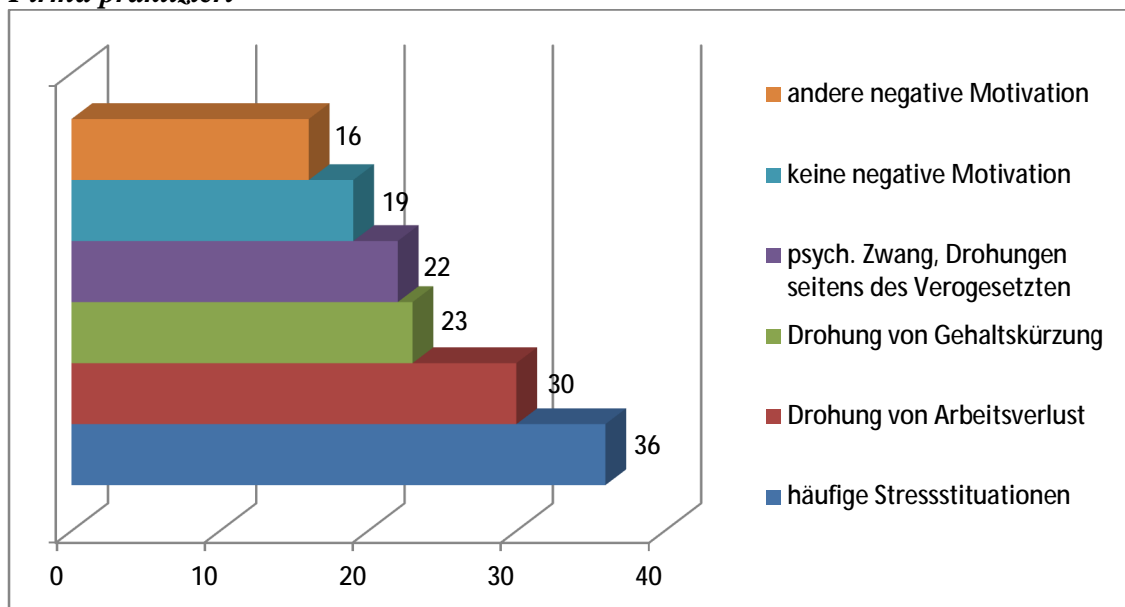


Abb. 15 Negative Motivation

Aus dem Balkendiagramm ergibt sich, welche negative Motivation in den Unternehmen benutzt wird. Bei der Beantwortung konnte zwischen mehreren Antworten gewählt

werden. Deswegen sind die Werte in dem Schaubild nicht in Prozent sondern in Stimmenanzahl angegeben.

Der meist aufgetretene negative Anreiz, nach Angaben der Mitarbeiter (36 Personen), sind die häufigen Stresssituationen. Ca. 1/3 der Vorgesetzten benutzen die Drohung von Arbeitsverlust als einen negativen Anreiz. 23 der Befragten haben Erfahrung mit Drohung von Gehaltskürzung. Psychischer Zwang und unhöfliches Benehmen seitens des Vorgesetzten sind als negativer Anreiz in 22 Unternehmen von 97 Befragten aufgetreten. 19 Mitarbeiter haben keine Erfahrung mit negativer Motivation und 16 Mitarbeiter kennen weitere negative Motivationen aus dem Arbeitsbereich. Diese Ergebnisse sind alarmierend, weil nur 1/5 der Befragten unter keinem Druck seitens des Vorgesetzten arbeiten.

**Frage Nr. 11 Was passiert, wenn Sie dem Arbeitgeber einen Schaden verursachen?**

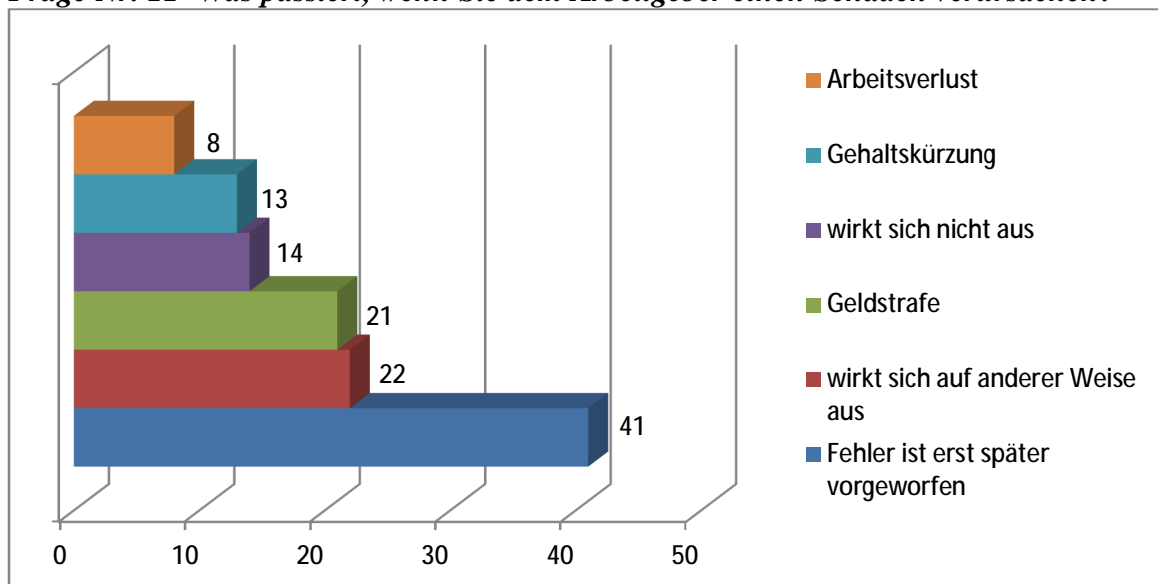


Abb. 16 Maßnahmen nach Schaden, die vom Mitarbeiter verursacht wurden

Aus dem Balkendiagramm kann man erkennen, wie sich die Vorgesetzten benehmen, wenn der Mitarbeiter einen Schaden durch sein Verhalten verursacht hat. Auch bei dieser Frage konnte unter mehreren Möglichkeiten ausgewählt werden. 41 von den Befragten (aus 97) haben erfahren, dass es umgehend nach der Schadenverursachung zu keiner Strafe kam, aber später wird der Fehler ihnen vorgeworfen. In 21 Unternehmen kommt die Geldstrafe und in 13 Unternehmen die Gehaltskürzung nach der Schadenverursachung durch den Mitarbeiter. 8 Mitarbeiter fürchten sich vor dem Arbeitsverlust und bei 14 wirkt sich der verursachte Fehler jedoch nicht aus. Auch hier muss man leider sagen, dass die negative Motivation und der Druck der negativen Anreize sehr hoch sind.

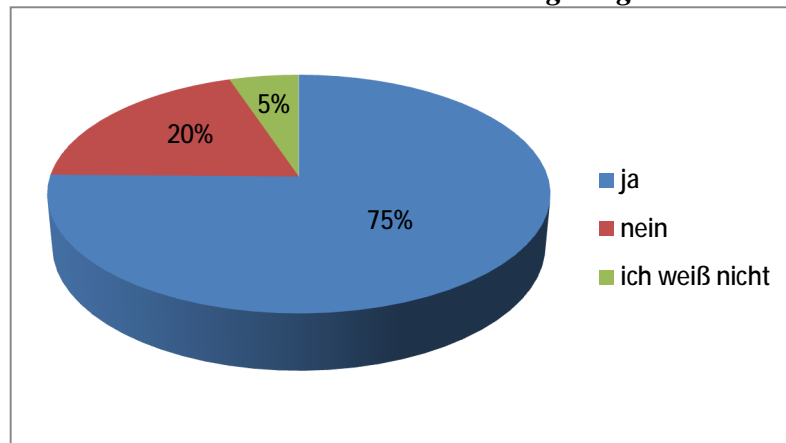
**Frage Nr. 12 Ist in Ihrer Firma um die Arbeitsumwelt gesorgt?**

Abb. 17 Interesse des Vorgesetzten um Arbeitsumwelt der Mitarbeiter

Aus dem Kreisdiagramm ist zu erkennen, ob sich die Vorgesetzten um die Arbeitsumwelt der Mitarbeiter kümmern. In 75% Fällen (genau 73 Befragten) haben die Befragten mit „ja“ geantwortet. Bei 20% (19 Befragten) wird sich um die Arbeitsumwelt nicht gesorgt und 5 Mitarbeiter sind über Problematik nicht informiert.

Die Ergebnisse kann man für die immaterielle Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv sehen, da bei mehr als  $\frac{3}{4}$  der Mitarbeiter um die Arbeitsumwelt gesorgt wird.

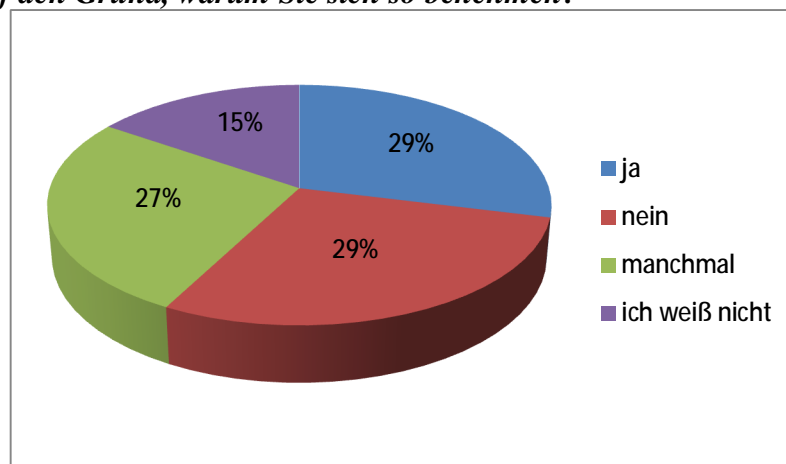
**Frage Nr. 13 Wenn Sie nicht gut, schnell, zuverlässig, oder verantwortlich arbeiten, sucht Ihr Chef den Grund, warum Sie sich so benehmen?**

Abb. 18 Suche nach dem Grund der schlecht durchgeführten Arbeit

Das Schaubild zeigt, ob sich die Vorgesetzten die Mühe geben, den Grund für die schlecht durchgeführte Arbeit zu suchen. 28 Mitarbeiter beantworten diese Frage mit „Nein“ und

der gleiche Anteil von Mitarbeitern mit „Ja“. Bei 26 wird manchmal der Grund gesucht und 15 haben keine Meinung zu dieser Frage.

Die Ergebnisse kann man positiv aber auch negativ betrachten. Die 29% ist eine erschreckende Zahl, die zur immaterielle Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht beiträgt.

**Frage Nr. 14 Wird das Unternehmen ehrlich, zuverlässig und fair geführt? Mit Orientierung an Menschlichkeit, Liberalität und Toleranz?**

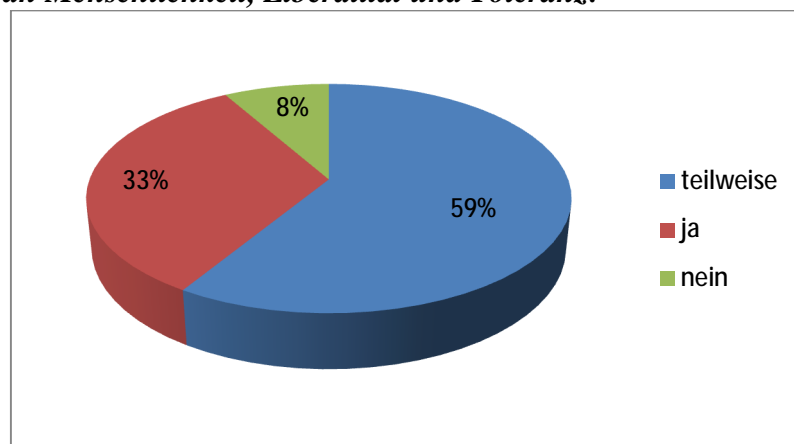


Abb. 19 Sind die Unternehmen fair geführt?

Das Kreisdiagramm gibt Informationen über die Führung der Unternehmen und ob die Organisationen zuverlässig, ehrlich und fair geführt sind. 57 der Befragten sehen zwar einige Hindernisse und Störungen in der Führung, aber trotzdem haben mit Antwort „teilweise“ eine faire Führung zugegeben. 32 Mitarbeitern arbeiten in einem fair geführten Unternehmen und 8 leider nicht.

Die Ergebnisse kann man positiv sehen, da nur 8% der Befragten nicht mit der Unternehmensführung einverstanden sind. Dieser Aspekt ist für die immaterielle Motivation wichtig.



**Frage Nr. 15 Kennen Sie (als Mitarbeiter) die Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele?**

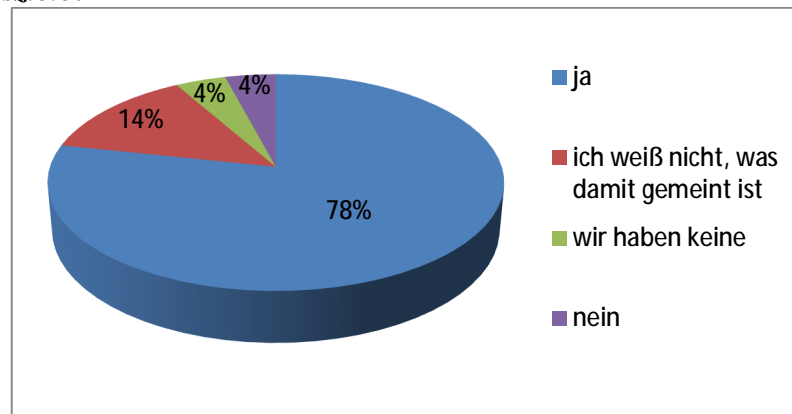


Abb. 20 Kenntniss der Unternehmensphylosophie und Unternehmensziele

Das Schaubild stellt die Kenntnis der Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele von den Mitarbeitern dar. 76 der Befragten kennen die Philosophie und die Ziele ihres Unternehmens. 13 Mitarbeiter wissen nicht, was damit gemeint ist. Das kann wie folgt verstanden werden: entweder gibt es im Unternehmen keine Ziele und keine Philosophie oder der Mitarbeiter weiß nicht, dass es in dem Unternehmen so etwas gibt. Der Mitarbeiter ist nicht über die Zugehörigkeit zur Firma ausreichend motiviert. Trotzdem kann man diese Ergebnisse als sehr positiv bewerten, da der Unterschied zwischen Kenntnis (76) und Unkenntnis (nur 4 Personen) enorm ist. Die Forschung zeigt, dass die Mitarbeiter sehr gut immateriell motiviert sind, dass sie ein „Wir-Gefühl“ innerhalb des Unternehmens haben.

**Frage Nr. 16 Haben Sie eine Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung?**

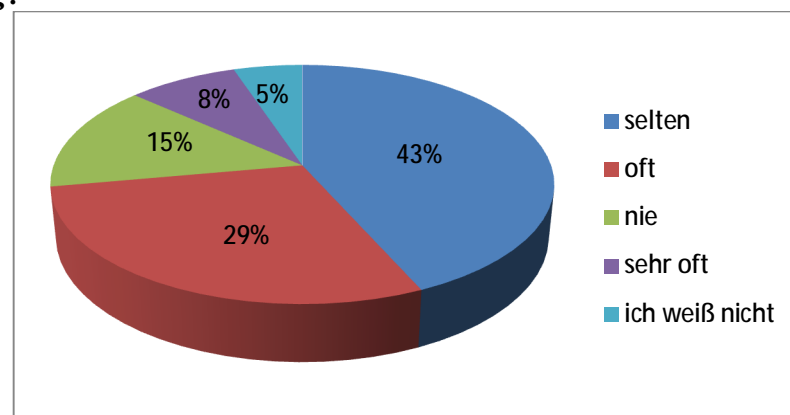


Abb. 21 Möglichkeit der Weiterbildung

Aus dem Kreisdiagramm ist zu ersehen, wie viele Mitarbeiter die Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung haben. Der größte Anteil von Befragten (42 von 97)

haben zwar eine Möglichkeit zur Weiterbildung, aber nicht oft. Andererseits 28 von Mitarbeitern haben oft diese Möglichkeit. Und 8 haben sogar sehr oft die Möglichkeit zu Weiterbildung. Insgesamt handelt sich um 78 (79%) Personen, die sich oft, sehr oft oder selten weiterbilden können. Diese Ergebnisse sind erfolgreich für die immaterielle Motivation. Nur 15% von Befragten haben keine Möglichkeit zur Weiterbildung und 5% haben keine Meinung darüber.

**Frage Nr. 17** *Wenn Sie die Möglichkeit zu Seminaren usw. auf Kosten des Chefs hätten, würden Sie sie nutzen, obwohl Sie Ihre Freizeit ab und zu opfern müssten?*

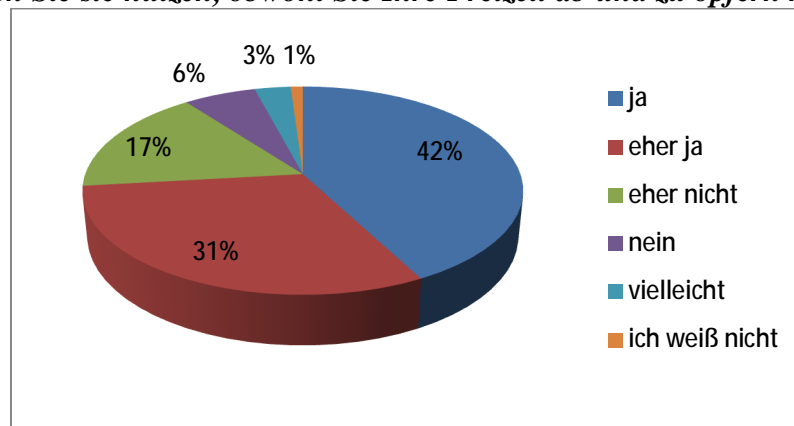


Abb. 22 Bereitswilligkeit der Mitarbeitern sich an der Firmenweiterbildung auch in der Freizeit teilzunehmen

Aus dem Diagramm ergibt sich, wie die Mitarbeiter gut und ausreichend motiviert sind, dass sie auch ihre Freizeit für den Arbeitsgeber (in diesem Fall der Weiterbildung) „opfern“. 41 der Befragten sind bereit die Freizeit in Rahmen der Weiterbildung „opfern“. Mit „eher ja“ haben die Frage insgesamt 30 Mitarbeiter beantwortet. Das Schaubild zeigt deutlich, dass die Mitarbeiter sehr hoch motiviert sind und dass sie großes Interesse an der Weiterbildung haben. Nur 6 Personen haben mit „nein“ und 3 mit „vielleicht“ geantwortet. 1 Person hatte keine eigene Meinung zu dieser Problematik.

*Frage Nr. 18 Wenn es nötig ist, machen Sie für die Firma oder den Chef etwas freiwillig, was nicht genau Ihre Aufgabe ist? (Überstundenarbeit...)*

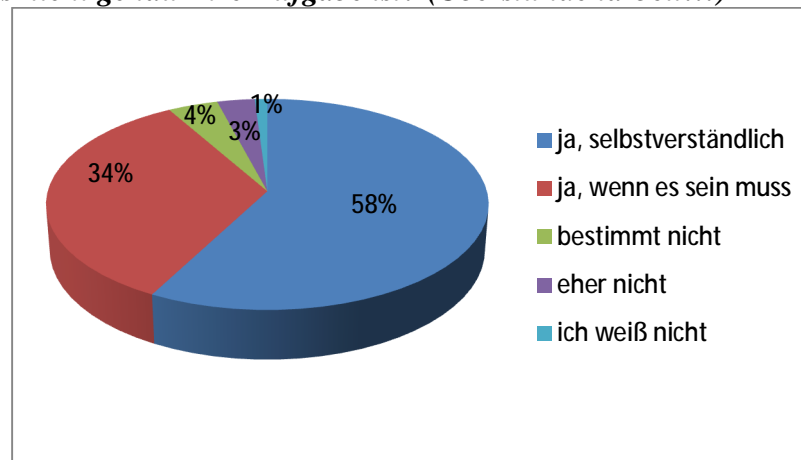


Abb. 23 Bereitschaft für den Vorgesetzten etwas freiwilliges tun

Aus dem Kreisdiagramm geht hervor, ob die Mitarbeiter gut und ausreichend motiviert sind, dass Sie z. B. die Überstundenarbeit freiwillig für den Arbeitgeber durchführen. Selbstverständlich machen es sogar 56 Mitarbeiter, und 33 nur, wenn es sein muss. Auch in diesem Fall ist festzustellen, dass die Mitarbeiter sehr hoch motiviert sind, dass der große Anteil bereit ist, auch fakultative Aufgaben durchzuführen. Nur 4 Befragten sagten „bestimmt nicht“ und 3 „eher nicht“.

## 4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

### 4.6.1 Auswertung von Zielen

1)

Als erstes Ziel des praktischen Teiles ist festzustellen, ob es in den tschechischen Unternehmen überhaupt eine Motivation gibt. Um welche Art von Motivation handelt es, Materielle Finanzielle, Materielle Sonstige oder Immaterielle und bei denen noch nähere Anreize bestimmen (wie z. B. Lohn, Gehalt, Prämien, Anerkennung usw.)

**Frage: Gibt es in den Unternehmen eine Motivation? Wenn ja, welche genau?**

Diese Frage können wir auf Grund der beantworteten Fragen (die schon im Teil Auswertung des Fragebogens ausführlich analysiert wurden) beantworten. Zusammenfassung der folgenden Fragen führen zur Erreichung des ersten Zieles:

Die Frage Nr. 4 sollte bestimmen, ob es in den Unternehmen Motivation gibt. Laut Antworten und Analyse und weiteren 3 Fragen (Nr. 5, 6 und 7) kann man die Motivation in den tschechischen Unternehmen positiv bewerten.

In der Analyse der Fragen 5, 6, 7 kann festgestellt werden, welche von den Motivationen am meisten genutzt werden:

Frage Nr. 5: Finanzielle Motivation – **164** Stimmen für diese Anreize

Frage Nr. 6: Sonstige materielle Motivation – **299** Stimmen

Frage Nr. 7: Immaterielle Motivation – **286** Stimmen

Aus der Übersicht ist zu ersehen, dass die sonstige materielle Motivation als häufigster Anreiz in den Unternehmen genutzt ist. Wenn wir noch die Motivation in die 2 Hauptgruppen teilen, dann bekommen wir folgende Ergebnisse:

- a) Materielle Motivation wurde mit 463 Stimmen bestätigt
- b) Immaterielle Motivation nur in 286 Fällen

Aus der materiellen Motivation werden in den Unternehmen folgende Anreize verwendet:

- Essengeldzuschuss – 60 Stimmen
- Geldprämien – 49 Stimmen
- Längerer Urlaub vom Auftraggeber bezahlt – 47 Stimme

Die immaterielle Motivation fängt leider erst mit 36 Stimme (für die Beziehungen zu Mitarbeitern) an

*Zusammenfassung:*

In den Unternehmen gibt es eine Motivation, vor allem die sonstige materielle. Die meist verwendeten Anreize sind Essengeldzuschuss, Geldprämien und längerer Urlaub vom Auftraggeber bezahlt.

2)

Als zweites Ziel ist festzustellen, welche Motivation und Anreize die Mitarbeiter selber bevorzugen.

**Frage: Welche Anreize finden die Mitarbeiter als hoch motivierend?**

Zur Feststellung der Anreize dient die Analyse der Antworten auf Frage Nr. 8. Aus der Analyse geht hervor, dass für die Mitarbeiter die Anerkennung das wichtigste ist. An der zweiten Stelle sind die finanziellen Anreize (Festgehalt und Geldprämien) zu finden, ca.

1/3 der Befragten. Weiterer materieller Anreiz – längerer Urlaub, der vom Auftraggeber bezahlt ist, steht nur am Rand der Aufzählung. Alle anderen Anreize sind völlig immateriell – Gleitzeit, Firmenweiterbildung, Aufstiegsmöglichkeit, Arbeitsinhalt, angenehmes Arbeitsklima, Leistungserfolg.

Die Frage Nr. 9 hat nur bestätigt wie hoch die Bedeutung von Einschätzung und Anerkennung für die Mitarbeiter ist. Da die Einschätzung gemäß den Antworten, für die Mitarbeiter sehr hoch motiviert ist, ist die Bewertung positiv

*Zusammenfassung:*

Es ist festzustellen, dass die Mitarbeiter vor allem die Anerkennung bevorzugen. Dazu brauchen sie nur eine finanzielle Sicherheit in der Form von Festgehalt und Geldprämien und weitere Anreize sind völlig immateriell, wie z. B. Gleitzeit, Firmenweiterbildung, Aufstiegsmöglichkeit usw.

3)

Ein weiteres Ziel war die zwei Ergebnisse von den vorherigen Untersuchungen zu vergleichen und festzustellen, ob die verwendeten Anreize vom Auftraggeber mit den gewünschten Anreizen übereinstimmen.

**Frage: Benutzen die Vorgesetzten richtige Anreize? Verwenden sie die Motivation, die auch die Mitarbeiter selber bevorzugen?**

Zur Beantwortung dieser Frage kann man die vorherigen Analyse benutzen und die Zusammenfassung des Zieles 1 mit der Zusammenfassung des Zieles 2 vergleichen:

*Zusammenfassung des Zieles 1:*

In den Unternehmen gibt es vor allem die Sonstige Materielle. Die meistens verwendeten Anreize sind Essengeldzuschuss, Geldprämien und längerer Urlaub vom Auftraggeber bezahlt.

*Zusammenfassung des Zieles 2:*

Die Mitarbeiter vor allem bevorzugen die Anerkennung. Dazu braucht er nur eine finanzielle Sicherheit in der Form vom Festgehalt und Geldprämien und weitere Anreize sind völlig immateriell, wie z. B. Gleitzeit, Firmenweiterbildung, Aufstiegsmöglichkeit usw.

Nach der Analyse der zwei Zusammenfassungen kann gesagt werden, dass leider die Vorgesetzten Motivationsanreize benutzen, die von den Mitarbeitern nicht gefordert sind. Ein-

zige Ausnahme sind Geldprämien, die bei beiden Gruppen (Mitarbeitern und Vorgesetzten) figurieren. Allgemein kann man sagen, dass die Mitarbeiter vor allem die immateriellen Anreize aussuchen und die Arbeitgeber die materiellen Anreizen anbieten. Die Forschung hat große Differenzen in den Motivationsvorstellungen von beiden Gruppen gezeigt.

4)

Zu den sekundären Zielen meiner Arbeit gehört auch die Feststellung, ob in den Unternehmen auch die negative Motivation verwendet ist.

**Frage: Verwenden die Unternehmen auch negative Motivation?**

Auch diese Frage können wir auf Grund folgenden beantworteten Fragen aus dem Fragebogen (die schon im Teil Auswertung des Fragebogens ausführlich analysiert wurden) beantworten. Zusammenfassung der folgenden 2 Fragen führt zur Erreichung des weiteren Ziels:

Frage Nr. 10 zeigt, dass nur ein kleiner Anteil von Mitarbeitern unter keinem negativen Druck, der durch negative Motivation verursacht ist, arbeitet. Deshalb hat diese Frage negative Bewertung.

Aus der Analyse der Frage Nr. 11 kommt heraus, dass die Mehrheit von Mitarbeitern unter Druck vorsichtig arbeiten muss, sonst gibt es eine Strafe für ihre Verfehlung. Die Ergebnisse dieser Frage kann man als negativ bewerten.

Beide Fragen sind negativ bewertet, also wir können zusammenfassen, dass leider in den Unternehmen oft negative Motivation angewendet wird. Die meist benutzten negativen Anreize sind häufige Stresssituationen und die Drohung von Arbeitsplatzverlust.

5)

Als nächstes sekundäres Ziel war zu bestimmen, ob sich die Vorgesetzten auch um die Zufriedenheit der Mitarbeiter kümmern, die zur erhöhten Motivierung führen kann.

**Frage: Kümmern sich die Vorgesetzten auch um die Zufriedenheit von Mitarbeitern?**

Die Frage können wir auf Grund der Antworten aus dem Fragebogen (die schon im Teil Auswertung des Fragebogens ausführlich analysiert wurden) beantworten. Es handelt sich um Fragen Nr. 12, 13, 14, 16.

Laut der Analyse der Frage 12 können wir feststellen, dass für die Arbeitsumwelt in  $\frac{3}{4}$  der Fälle gut gesorgt ist. Die Frage können wir somit positiv bewerten.

Die Frage Nr. 13 ist nicht leicht zu bewerten. In 29% der Fälle suchen die Vorgesetzten den Grund für nicht gut, schnell und zuverlässig durchgeführte Arbeit. In weiteren 29% haben sie aber kein Interesse an den Problemen der Mitarbeiter. 27% sagen, dass der Vorgesetzte manchmal den Grund und manchmal nicht sucht. Diese Frage kann somit neutral bewertet werden, da das Interesse in der Mitte liegt.

Die Frage Nr. 14 bringt Ergebnisse, wie die Unternehmen geführt werden. Die große Mehrheit ist dafür, dass ihr Unternehmen fair und ehrlich mit Orientierung an Menschlichkeit und Toleranz geführt werden. Diese Frage kann somit positiv bewertet werden.

Die Frage Nr. 16 bringt Ergebnisse, ob den Arbeitenden eine Möglichkeit zur Weiterbildung vom Unternehmen angeboten wird. Nicht häufig, aber trotzdem hat ein größerer Teil der Mitarbeiter die Möglichkeit sich weiterzubilden. Das bedeutet, dass auch diese Frage positiv bewertet werden kann.

Nach Zusammenfassung der 4 Fragen kommen wir zum Ergebnis und zur Antwort der obengenannten Frage. 3 Fragen aus dem Fragebogen wurden positiv bewertet und eine Frage neutral. Daraus ergibt sich, dass die Arbeitgeber und die Vorgesetzten sich um die Arbeitsumwelt und die immaterielle Motivation kümmern und sich daran beteiligen.

6)

Als letztes Ziel war festzustellen, ob die Mitarbeiter so ausreichend motiviert sind, dass sie auch etwas aus ihrer Bequemlichkeit „opfern“ (etwas Freiwilliges für den Auftraggeber tun). Zur Feststellung dieses Zieles dient die Analyse der Fragen Nr. 15, 17, 18.

**Frage: Sind die Mitarbeiter so hoch motiviert, dass sie sich für den Arbeitgeber auch in ihrer Freizeit engagieren?**

Die Analyse der Frage Nr. 15 beweist, dass die Identifizierung mit der Firma sehr hoch ist, da mehr als  $\frac{3}{4}$  der Befragten die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensziele kennen. Damit kann die Frage als positiv bewertet werden.

Auch die Antworten auf die Fragen Nr. 17 beweisen, dass die Mitarbeiter hoch motiviert sind, da die Mehrheit (wieder fast  $\frac{3}{4}$  der Befragten) sich in der Freizeit weiterbilden würde. Damit kann auch diese Frage positiv bewertet werden.

Die Frage Nr. 18 bestätigt die 2 vorherigen Antworten, dass das Wir-Gefühl der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens hoch entwickelt ist. Nur 8% der Befragten haben sich gegen Überstundenarbeit geäußert. Diese Antworten sind als hoch positiv zu bewerten.

Wenn wir die Ergebnisse der obengenannten Fragen zusammenrechnen, kommen wir auf 3 positive Antworten und 0 negative Antworten. Daraus ergibt sich, dass die Mitarbeiter wirklich hoch motiviert sind.

#### 4.6.2 Auswertung von Hypothesen

**H1 Die Motivation der Mitarbeiter ist nicht sehr hoch, wenn es jedoch Motivation gibt, dann handelt es sich um materielle und vor allem um finanzielle Anreize.**

Diese Hypothese wurde nicht bestätigt. Die Forschung weist nach, dass die Vorgesetzten zwar materiell die Mitarbeiter motivieren, aber es handelt sich dabei vor allem um sonstige materielle Anreize.

**H2 Die Mitarbeiter selber bevorzugen vorwiegend die immaterielle Motivation**

Diese Hypothese wurde bestätigt. Die Mitarbeiter werden vor allem durch die immateriellen Anreize motiviert. Der wichtigste Anreiz ist die Anerkennung durch Vorgesetzten. Der Mitarbeiter braucht zwar laut dieser Umfrage eine finanzielle Sicherheit, aber der größte Anteil der angegebenen Anreize ist Immateriell.

**H3 In den Unternehmen wird oft die negative Motivation verwendet**

Laut der Forschung wurde diese Hypothese leider bestätigt. Die große Mehrheit von Mitarbeiter arbeitet unter einem negativen Druck

**H4 Die Mitarbeiter sind zufrieden und fühlen sich ausreichend motiviert**



Diese Hypothese wurde **bestätigt**, trotz nicht immer richtig angewendeter Anreize zur Leistungserhöhung. Für die Mitarbeiter ist gut gesorgt und ihre Motivation ist so hoch, dass sie sich auch in ihrer Freizeit an Aktivitäten für den Arbeitsgeber teilnehmen (z. B. Weiterbildung oder Überstundenarbeit).

#### 4.6.3 Lösungsvorschläge

Die Forschung hat auf mehrere Probleme hingewiesen.

Vor allem handelt es um Nichtübereinstimmung im Bereich verwendeter Anreize der Vorgesetzten und bevorzugter Anreize der Mitarbeiter. Von den Mitarbeitern werden vor allem regelmäßige Untersuchungen empfohlen, damit der Vorgesetzte die richtigen Anreize setzen kann. Das Ergebnis der Forschung zeigt, dass vor allem die Anerkennung von Mitarbeitern gefordert wird. Da aber jeder Mensch anders ist und auch deren Bedürfnisse sich unterscheiden, die Motivationsanreize sich im Laufe der Zeit ändern, sind regelmäßige Untersuchungen erforderlich. Für die Umfrage unter den Mitarbeitern sollten anonym-beantworteten Fragebögen benutzt werden. Wo jedoch ein faires und offenes Arbeitsklima herrscht, ist die Untersuchung über offene Gespräche möglich. Bei dieser der Untersuchung kann aber dazu kommen, dass auf Grund der nach der Wirtschaftskrise herrschenden Situation, die Mitarbeiter Angst haben sich offen zu der Motivationsthematik auszudrücken.

Ein weiteres großes Problem sehe ich in der negativen Motivation, die leider sehr oft in den Firmen angewendet wird. Druck, negative Anreize können Angst erwecken und diese ist für Motivation, die Kreativität und die Übernahme von Verantwortung zerstörend. Die ausreichend motivierte Mitarbeiter brauchen zur Erhöhung der Leistung keine negative Anreize. Dank der Zugehörigkeit zu dem Unternehmen werden sich die Mitarbeiter selbst bemühen, keine Fehler zu verursachen, da sie sonst der Firma und somit auch sich selbst schaden.

## 5 GOOGLE

Als Beispiel aus der Praxis habe ich mir die Firma Google ausgewählt, deren Motivationsstrategien, Anreize und Philosophien ich sehr interessant finde. Die Gesellschaft Google ist weltweit bekannt. Woran liegt der Erfolg dieser Firma? Server kryl.info klärt mehreren Tatsachen, die mit Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zusammenhängen:

### Wert der Mitarbeitern und Anerkennung

Für die Gesellschaft sind die Mitarbeiter an erster Stelle, weil ihre neuen Ideen für die Firma grundlegend sind. Großer Wert ist auf Erfolge und Stolz von Ergebnissen gelegt. Auch die Kommunikation spielt hier eine wichtige Rolle. In der Firma Google werden keine langen Besprechungen geführt, sondern schnelle und effektive Kommunikationsmittel angewendet. Alle Kommunikationsbarrieren sind entfernt, die Arbeitsproduktivität erhöht sich und die und die Beziehungen auf dem Arbeitsplatz verstärkt sind.

### Weitere immaterielle Anreize, die bei Google benutzt sind:

- Jeder hat Möglichkeit daran zu arbeiten, wofür sich interessiert.
- Zur Philosophie der Firma Google gehört, dass den Mitarbeitern nicht genau gesagt wird, woran sie arbeiten sollen.
- Jeder Mitarbeiter sich eigene Ziele setzten.
- Die Arbeitsklima ist ruhig und still.
- In einem Team arbeiten am meisten 2-5 Menschen (am höchsten 10).
- Jedes Vierteljahr werden die beendeten Projekte ausgewertet und gefeiert.
- Die Projekte haben keine Abgabetermine, damit bei der Arbeit kein Zeitdruck auftritt.
- Einzig gültiger Termin, ist das Ende des Vierteljahres, wann gefeiert wird.
- Es gibt nur wenige Besprechungen.
- Die Programmierer treffen sich vor allem bei Mittagessen oder Abendessen.
- Die Leistung bewerten vor allem die Kollegen, also der andere Mitarbeiter. Man muss sich bemühen, von den anderen Kollegen den Respekt zu gewinnen.

- Einer der stärksten Anreize ist die Zugehörigkeit zum Unternehmen. Der Mitarbeiter fühlt sich dankbar, zu der Gesellschaft zu gehören, die sich um den Mitarbeiter so gut kümmert.
- Die Firma drückt nicht in die laufenden Projekte sondern sie unterstützt diese.
- Die negative Motivation gibt es hier nicht – kein Druck von den Managern, keine Drohungen, keine „Schreiereien“.
- Sehr angenehmes Arbeitsklima mit vielen Möglichkeiten zur Entspannung.
- Gewährung von verschiedenen und qualitativen Speisen.
- Jeder ist für seine Arbeit verantwortlich. Niemand kontrolliert die Andere.
- Die Firma sucht vor allem solche zukünftige Mitarbeiter aus, die Begeisterung für ihre Arbeit aufweisen.

#### Materielle Motivation

- Die wichtigen Projekte werden mehr belohnt als die weniger wichtigen.
- Wenn man an einem nicht wichtigen Projekt arbeitet, das dann zu einem großen Erfolg wird, erfolgt die Belohnung der Arbeit „königlich“.
- Die größten Erfolge werden mit Aktienanteilen belohnt.

Aus der Übersicht von Anreizen bei der Firma Google sind 2 Tatsachen festzustellen:

- 1) Die verwendeten Anreize der Firma Google erhalten viele Punkte, die auch z. B. Doppler, Hospodářová und Enkelmann empfohlen haben (ihre Ratschläge und Empfehlungen zur Motivation sind in dem Theoretischen Teil zu finden). Also hier kann man nur konstatieren, dass die Theorie mit der Praxis übereinstimmt.
- 2) Zweitens ist es auch eine Bestätigung, wie schon im Theoretischen Teil geschrieben und durch die Forschung des Fragebogens nachgewiesen wurde. Es handelt sich um die Tatsache, dass die immateriellen Anreize wichtiger als die materiellen Anreize sind. Der Anteil von immateriellen Anreizen bei Firma Google ist unvergleichbar höher als die der materiellen Anreize.

## SCHLUSSBETRACHTUNG

In meiner Bachelorarbeit befasste ich mich mit dem Thema der Motivation und ihren materiellen und immateriellen Anreizen. Für diese Problematik interessiere ich mich sehr und zwar aus der Sicht der Manager und auch aus der Sicht der Mitarbeiter, weil ich schon berufstätig war. Ich wollte alle eventuellen Einflüsse der Motivation betrachten, deshalb habe ich im theoretischen Teil, alle mögliche Zusammenhänge, die die Motivation beeinflussen, untersucht.

Ziel des praktischen Teiles war festzustellen, wie die Motivation in den Unternehmen funktioniert, welche Anreize die Vorgesetzten anwenden und welche Anreize die Mitarbeiter bevorzugen. In der Theorie konnten wir durch verschiedene Ratschläge und Empfehlungen von drei bekannten Autoren erfahren, dass die wichtigsten Anreize eine immaterielle Form haben sollten. Diese Tendenz wurde dann auch in dem praktischen Teil bestätigt. Bei der Fragebogenuntersuchung kam heraus, dass die Mitarbeiter immaterielle Anreize bevorzugen, wenn sie eine finanzielle Sicherheit (Festgehalt, Geldprämie) haben. Als ein gutes Beispiel habe ich mir die Firma Google ausgewählt, in der die Motivation der Mitarbeiter sehr gut und erfolgreich entwickelt ist. Auch diese Firma motiviert ihre Mitarbeiter vor allem immateriell. Es wird großen Wert auf die Unternehmenszugehörigkeit gelegt. Entsprechend der Forschung durch die Fragebogenmethode wurde festgestellt, dass in den tschechischen Unternehmen vor allem die materiellen (sonstige) Anreize verwendet werden. Ich würde den Unternehmen vorschlagen sich an die immateriellen Anreizen zu orientieren. Zur weiteren Feststellung der erforderlichen Anreize würde ich regelmäßige Arbeitsuntersuchungen bei den Mitarbeitern empfehlen. Aus der Umfrage kam auch heraus, dass oft die Mitarbeiter mit negativen Anreizen „motiviert“ sind. Hier würde ich auf die verschiedenen „Druck-Maßnahmen“ verzichten, da ein gut motivierter Mitarbeiter keine negative Motivation benötigt um seine Leistung zu erhöhen.

Meine Arbeit kann den Unternehmen bei der Suche nach den richtigen Anreizen für ihre Mitarbeiter helfen. Ich gebe Hinweise, auch auf mögliche Fehler, die die Manager vermeiden sollten, um die Mitarbeiter nicht zu demotivieren.

Zum Schluss möchte ich sagen, dass die Arbeit auch für mich selbst eine große Bereicherung war. Dank dieser Arbeit habe ich meine Kenntnisse in dieser Problematik vertieft und eine neue Sicht bezüglich der Wichtigkeit der Motivation von Mitarbeitern entwickelt.

**LITERATURVERZEICHNIS****MONOGRAFIE**

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. Vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008, 113 s., ISBN 978-80-251-2235-8
- [2] BUCHTOVÁ, B., *Psychologie pro ekonomy*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 202 s., ISBN 80-210-3396-7
- [3] DOPPLER, K., *Change Management; Den Unternehmenswandel gestalten*, 12. Aktualisierte Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2008a, 568 S., ISBN 978-3-593-38707-9.
- [4] DOPLER, K., *Der Change Manager; Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist*, 1. Aufl. Campus Verlag, 2008b, 306 S., ISBN 978-3-593-38625-6
- [5] DOPPLER, K., *Unternehmenswandel gegen Widerstände; Change Management mit den Menschen*, 1. Aufl. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2002, 419 S., ISBN 3-593-36992-3.
- [6] ENKELMANN, N.B., *Die Macht der Motivation; So motivieren Sie sich selbst und andere*, 2. Aufl. Landsberg am Lech: Mvg-Verlag, 1996, 248 S., ISBN 3-478-71450-8
- [7] HECKHAUSEN, H., *Motivation und Handeln; Lehrbuch d. Motivationspsychologie*, 1. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag, 1980, 775 S., ISBN 3-540-09811-9
- [8] HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 136 s., ISBN 978-80-247-1737-1
- [9] KIRCHLER, E. – RODLER, CH., *Motivation in Organisationen*, 1. Aufl. Wien: WUV-Universitätsverlag, 2002, 112 S., ISBN 3-85114-625-5.
- [10] KOBJOLL, K. - SCHEIPER, U. - WIESMANN, M., *MAX - Das revolutionäre Motivationskonzept*, 1. Aufl. Zürich: Orell Füssli Verlag AG, 2005, 174 S., ISBN 3-280-05113-4
- [11] KOUBEK, J., - *Řízení lidských zdrojů; Základy moderní personalistiky*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, 350, ISBN 80-85943-01-8
- [12] KUHL, J., *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 1983, 354 S., ISBN 3-540-12423-3.
- [13] MASLOW, A., *Motivation und Persönlichkeit*, 1. Aufl. Olten: Walter-Verlag AG, 1977, 465 S., ISBN 3-530-54440-X

- [14] MEIER, H., *Interkulturelles Management*, 2. Aufl. Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts – Briefe GmbH & Co. KG, 2004, 296 S., ISBN 3-482-53812-3
- [15] WOLF, G. – GÖSCHEL, G., *Führung 2000*. 1. Aufl. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine, 1987, 414 S., ISBN 3-409-19110-0.

### ONLINE QUELLE

- [16] *enzyklo.de* [online]. [cit. 2011-03-01]. Bedürfnis. Dostupné z WWW: <<http://www.enzyklo.de/Begriff/Bed%C3%BCrfnis>>
- [17] *enzyklo.de* [online]. [cit. 2011-03-01]. Anreiz. Dostupné z WWW: <<http://www.enzyklo.de/suche.php>>
- [18] *favooe.at* [online]. [cit. 2011-03-01]. Motivation mehr als nur Heiße Luft. Dostupné z WWW: <[http://www.favooe.at/fileadmin/documents/Bilder\\_PDFs/Initiativen/Ausbilderakademie/2006/WEISS.pdf](http://www.favooe.at/fileadmin/documents/Bilder_PDFs/Initiativen/Ausbilderakademie/2006/WEISS.pdf)>
- [19] *kryl.info* [online]. [cit. 2011-04-10]. Jak se dělá software v Google. Dostupné z WWW: <<http://kryl.info/clanek/503-jak-se-dela-software-v-google>>
- [20] *Personaler-online.de* [online]. [cit. 2011-02-23]. Kosten der Fluktuation. Dostupné z WWW: <<http://www.personaler-online.de/typo3/fluktuation/kosten-der-fluktuation.html>>
- [21] *uni-bielefeld.de* [online]. [cit. 2011-03-29]. Forschungsmethoden. Dostupné z WWW: <<http://www.uni-bielefeld.de/paedagogik/agn/ag9/Texte/AG9methoden.htm>>
- [22] *uni-protokolle.de* [online]. [cit. 2011-03-02]. Maslowsche Bedürfnispyramide. Dostupné z WWW: <[http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnispyramide.html](http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnispyramide.html)>
- [23] *Wirtschaftslexikon.gabler.de* [online]. [cit. 2011-02-22]. Motivation. Dostupné z WWW: <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motivation.html>>
- [24] *Wirtschaftslexikon.gabler.de* [online]. [cit. 2011-03-01]. Motiv. Dostupné z WWW: <Wirtschaftslexikon. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/motiv.html>>

## **SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Abb. Abbildung.

bzw. beziehungsweise.

Nr. Nummer.

S. Seite.

s. g. so genannt.

usw. und so weiter.

vgl. vergleiche.

z. B. zum Beispiel.

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abb. 1 Wichtige Beziehungen des Stichworts Motiv .....	11
Abb. 2 Bedürfnispyramide nach Maslow .....	16
Abb. 3 Handlungsphasen im Rubikonmodell und relevante Theorien .....	20
Abb. 4 Schema der Variablen in Vrooms Instrumentalitätsmodell .....	21
Abb. 5 Modell des Kommunikationsprozess.....	32
Abb. 6 Geschlecht .....	45
Abb. 7 Alter .....	45
Abb. 8 Berufssphäre.....	46
Abb. 9 Motivation in den Unternehmen.....	46
Abb. 10 Finanzielle Motivation .....	47
Abb. 11 Sonstige materielle Motivation .....	48
Abb. 12 Immaterielle Motivation .....	49
Abb. 13 Anreize, die die Mitarbeiter bevorzugen.....	50
Abb. 14 Einschätzung vom Chef .....	51
Abb. 15 Negative Motivation .....	51
Abb. 16 Maßnahmen nach Schaden, die vom Mitarbeiter verursacht wurden.....	52
Abb. 17 Interesse des Vorgesetzten um Arbeitsumwelt der Mitarbeiter.....	53
Abb. 18 Suche nach dem Grund der schlecht durchgeführten Arbeit .....	53
Abb. 19 Sind die Unternehmen fair geführt? .....	54
Abb. 20 Kenntniss der Unternehmensphylosophie und Unternehmensziele .....	55
Abb. 21 Möglichkeit der Weiterbildung .....	55
Abb. 22 Bereitwilligkeit der Mitarbeitern sich an der Firmenweiterbildung .....	56
Abb. 23 Bereitschaft für den Vorgesetzten etwas freiwilliges tun .....	57



## **ANHANGSVERZEICHNIS**

ANHANG A1: Fragebogen für Arbeitnehmer

# **ANHANG A I: FRAGEBOGEN FÜR ARBEITNEHMER**

## **1. Geschlecht**

- a) Mann
- b) Frau

## **2. Alter**

- a) 15 – 20
- b) 21 – 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 51 und mehr

## **3. In welcher Sphäre sind Sie berufstätig?**

- a) privat
- b) staatlich
- c) andere

## **4. Gibt es in der Firma eine Motivation, um die Mitarbeiter zur besseren und effektiveren Arbeit zu motivieren?**

- a) Ja
- b) Nein
- c) Ich weiß nicht

## **5. Gibt es in der Firma eine finanzielle Motivation? (Mehrfachwahl möglich)**

- a) Festgehalt
- b) Zinsvergünstigte Kredite
- c) Gewinnanteile
- d) Provisionen
- e) zusätzlicher Lohn
- f) Festgehalt
- g) Aktien
- h) Keine Motivation
- i) Andere Motivation

**6. Gibt es in der Firma eine sonstige materielle Motivation? (Mehrfachwahl möglich)**

- a) Firmenwagen auch für persönliche Zwecke benutzbar
- b) längerer Urlaub vom Auftraggeber bezahlt
- c) Ermäßigung für Erzeugnisse und Dienstleistungen der Gesellschaft
- d) Dienstwohnung
- e) Urlaubsgeld,
- f) Essengeldzuschuss
- g) Zuschuss zur Lebensversicherung
- h) Zuschuss zur Altersversorgung
- i) Zuschuss für Sport oder Kultur
- j) Zuschuss für die Beförderung zur Arbeit
- k) Bereitstellung von alkoholfreien Getränken auf dem Arbeitsplatz
- l) Keine Motivation
- m) Andere Motivation

**7. Gibt es in der Firma eine immaterielle Motivation? (Mehrfachwahl möglich)**

- a) Arbeitsinhalt (Aufgabe)
- b) Anerkennung
- c) flexible Arbeitszeiten – Gleitzeit
- d) von zu Hause zu arbeiten
- f) angenehmes Arbeitsklima
- g) Karriere (Beförderung)
- h) Beziehungen zu Mitarbeitern
- i) Leistungserfolg
- j) Image des Unternehmens
- k) Verantwortung
- l) Firmenweiterbildung
- m) keine Motivation
- n) andere Motivation

**8. Was ist für Sie wichtiger? Schreiben Sie 5 der für Sie wichtigsten von den oben genannten (siehe Frage 2-4) Motivationsanreizen auf.**

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

**9. Motiviert Sie die Einschätzung Ihres Chefs?**

- a) Ja, es ist für mich sehr wichtig
- b) Manchmal wichtig
- c) Eher unnötig
- d) Unnötig

**10. Welche von den unten genannten negativen Anreizen werden in Ihrer Firma praktiziert (Mehrfachwahl möglich)**

- a) Drohung von Gehaltskürzung
- b) Drohung von Arbeitsverlust
- c) häufige Stresssituationen
- d) psychische Zwang und Drohungen seitens Vorgesetztes
- e) keine
- f) andere

**11. Was passiert, wenn Sie dem Arbeitgeber einen Schaden verursachen? (Mehrfachwahl möglich)**

- a) Geldstrafe
- b) Arbeitsverlust
- c) Gehaltskürzung
- d) Fehl ist erst später vorgeworfen
- e) Wirkt sich nicht aus
- f) Wirkt sich auf anderer Weise aus

**12. Ist in Ihrer Firma um die Arbeitsumwelt gesorgt?**

- a) Ja
- b) Nein
- c) Ich weiß nicht

**13. Wenn Sie nicht gut, schnell, zuverlässig, oder verantwortlich arbeiten, sucht Ihr Chef den Grund, warum Sie sich so benehmen?**

- a) Ja
- b) Manchmal
- c) Nein
- d) Ich weiß nicht

**14. Wird das Unternehmen ehrlich, zuverlässig und fair geführt? Mit Orientierung an Menschlichkeit, Liberalität und Toleranz?**

- a) Ja
- b) Teilweise
- c) Nein

**15. Kennen Sie (als Mitarbeiter) die Unternehmensphilosophie und Unternehmensziele?**

- a) Ja
- b) Nein
- c) wir haben keine
- d) ich weiß nicht, was damit gemeint ist

**16. Haben Sie eine Möglichkeit zur persönlichen und beruflichen Weiterbildung?**

- a) Sehr oft
- b) Oft
- c) Selten
- d) Nie
- e) Ich weiß nicht

**17. Wenn Sie die Möglichkeit zu Seminaren usw. auf Kosten des Chefs hätten, würden Sie sie nutzen, obwohl Sie Ihre Freizeit ab und zu opfern müssten?**

- f) Ja
- g) Vielleicht
- h) Eher ja
- i) Eher nicht
- j) Nein
- k) Ich weiß nicht

**18. Wenn es nötig ist, machen Sie für die Firma oder den Chef etwas freiwillig, was nicht genau Ihre Aufgabe ist? (Überstundenarbeit...)**

- a) Ja, selbstverständlich
- b) Ja, wenn es sein muss
- c) Eher nicht
- d) Bestimmt nicht
- e) Ich weiß nicht